

ARELI

LILLE (59)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-086

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019
N° 2019-086

ARELI

LILLE (59)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-086 ARELI – (59)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 775 624 661

Raison sociale : ARELI

Président : M. François PODEVIN

Directeur général : M. Bertrand DECLEMY

Adresse : 207 boulevard de la Liberté - BP 1059 - 59011 LILLE

Actionnaire principal : non concerné

AU 31 DÉCEMBRE 2019

Nombre de logements familiaux gérés **443** Nombre de logements familiaux en propriété: **442** Nombre d'unités logements (logements foyers..) : **1 332**

| Indicateurs | Organisme | Référence UU Lille | France métropolitaine | Source |
|--|-----------|--------------------|-----------------------|--------|
| PATRIMOINE | | | | |
| Taux d'occupation/ capacité totale résidences locatives | 93,0 % | nc | | (4) |
| Taux d'occupation/ capacité totale résidences sociales | 93,0 % | nc | | |
| Taux d'occupation / capacité totale Pensions de familles | 98,0 % | nc | | |
| Taux de rotation annuel (résidences locatives) | 22,0 % | nc | | (4) |
| Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel) | 16,0 % | nc | nc | (4) |
| Âge moyen du parc locatif social (en années) | 19 ans | | | (4) |
| POPULATION LOGÉE (1) | | | | |
| Locataires dont les ressources sont : | | | | |
| - < 20 % des plafonds | 23,7% | 23,8% | | (1) |
| - < 60 % des plafonds | 53,0% | 62,8% | | (1) |
| - > 100 % des plafonds | 4,5% | 9,1% | | (1) |
| Bénéficiaires d'aide au logement | 53,1% | 51,2% | | (1) |
| Familles monoparentales | 18,2% | 20,0% | | (1) |
| Personnes isolées | 60,5% | 39,9% | | (1) |
| GESTION LOCATIVE | | | | |
| Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable) | 8,3 | 5,7 | 5,7 | (2) |
| Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges) au 31/12/2018 | 17,7% | nc | 13,4% | (3) |
| Taux de recouvrement (% des loyers et charges) | 97,0% | nc | 98,8% | (3) |
| STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ AU 31/12/2018 | | | | |
| Excédent brut d'exploitation /chiffre d'affaires | 24,8% | nc | 44,8% | (3) |
| Coût de gestion locatif normalisé au logement | 3 204 | nc | 1 133 | (3) |
| CAF brute / chiffres d'affaires | 14,4% | nc | 39,9% | (3) |
| Autofinancement net / chiffre d'affaires | -0,8% | nc | 13,2% | (3) |
| Endettement net de trésorerie / CAF en année (moyenne des 3 derniers exercices) | 8,6 | nc | 13 | (3) |
| Annuités sur loyers en % | 21,9% | nc | 43,8% | (3) |
| FNRG en € par logement et équivalent logement gérés | 12 460 | nc | 3 583 | (3) |
| FNRG à terminaison des opérations en € par logement et équivalent logement gérés | 11 835 | nc | nc | (3) |

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1er janvier 2019

(3) Valeur de référence des bailleurs sociaux dont le parc est inférieur à 3000 logements au 31/12/2018

(4) valeurs fournies par ARELI

POINTS FORTS :

- ▶ Equipe de direction qui impulse un renouvellement de la stratégie de l'association ;
- ▶ Actions de réorganisation et d'optimisation des moyens conduisant à une meilleure maîtrise des coûts de gestion sans dégradation de la qualité de service ;
- ▶ Accueil de publics défavorisés en situation de fragilité financière et sociale ;
- ▶ Accompagnement et suivi social de qualité ;
- ▶ Renouvellement conséquent du patrimoine ;
- ▶ Situation financière solide.

POINTS FAIBLES :

- ▶ Coût élevé de la vacance technique induite par les délais de restructuration des foyers de travailleurs migrants ;
- ▶ Pilotage financier moyen-long terme insuffisant dont la mise à jour est confiée à un prestataire externe;
- ▶ Modèle économique reposant sur d'importants placements de trésorerie associés à une prise de risque ;
- ▶ Evolution forte de l'endettement sans arbitrage global par la gouvernance faute de projection d'exploitation régulière ;
- ▶ Financement des résidences seniors en PLS ne prenant pas suffisamment en compte les revenus du public concerné.

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Absence de diagnostics amiante des parties privatives (article R. 1334-29-7 du code de la santé publique) ;
- ▶ Facturation indue aux locataires des résidences conventionnées dédiées aux personnes âgées de services spécifiques non individualisables (articles L. 351-2 et L. 353-5 du CCH).

Inspectrices-auditrices ANCOLS :
Directeur du contrôle et des suites Nord-Est :
Précédent rapport de contrôle : n° 2010-148 d'août 2011
Contrôle effectué du 10/02/2020 au 16/10/2020
RAPPORT DE CONTRÔLE de juillet 2021

| | |
|--|----|
| Synthèse | 7 |
| 1. Préambule | 9 |
| 2. Présentation générale de l'association | 10 |
| 2.1 Statut et missions | 10 |
| 2.2 Contexte socio-economique | 11 |
| 2.3 Les objectifs stratégiques | 12 |
| 2.4 Description du parc | 12 |
| 2.4.1 Structure du parc | 12 |
| 2.4.2 Vacance et rotation | 15 |
| 3. Gouvernance et management | 16 |
| 3.1 Evaluation de la gouvernance | 16 |
| 3.2 Evaluation générale de l'organisation et du management | 17 |
| 3.3 Système d'information | 18 |
| 3.4 Politique d'achat et de commande publique | 19 |
| 4. Gestion locative et politique sociale | 20 |
| 4.1 Occupation du parc | 20 |
| 4.1.1 Occupation du parc locatif social classique | 20 |
| 4.1.2 Occupation des résidences sociales | 20 |
| 4.2 Gestion de la demande et attributions des logements | 21 |
| 4.3 Loyers et redevances | 22 |
| 4.3.1 Les loyers pratiqués | 22 |
| 4.3.2 Les redevances | 22 |
| 4.4 Charges locatives | 23 |
| 4.5 Qualité de service apporté aux locataires et résidents | 23 |
| 4.5.1 Enquêtes de satisfaction | 23 |
| 4.5.2 Accompagnement social | 24 |
| 4.5.3 Concertation des locataires | 25 |
| 4.6 Impayés | 26 |
| 5. Patrimoine | 28 |
| 5.1 Stratégie patrimoniale | 28 |
| 5.2 Bilan financier des investissements réalisés | 28 |
| 5.3 Le développement du parc | 29 |
| 5.4 L'exploitation et l'entretien du parc existant | 33 |
| 5.4.1 Pilotage de la maintenance et données chiffrées | 33 |

| | | |
|-------|--|----|
| 5.4.2 | L'effort de réhabilitation..... | 34 |
| 5.4.3 | Gestion de la sécurité du parc | 35 |
| 5.4.4 | Accessibilité aux personnes en situation de handicap et adaptation au vieillissement | 35 |
| 6. | Diagnostic financier..... | 36 |
| 6.1 | Revue de l'information comptable..... | 36 |
| 6.2 | Analyse de l'exploitation | 37 |
| 6.2.1 | Performance de l'exploitation : l'excédent brut..... | 37 |
| 6.2.2 | Analyse de la rentabilité..... | 43 |
| 6.3 | Analyse de la situation financière | 44 |
| 6.3.1 | Analyse de la dette | 44 |
| 6.3.2 | Analyse du bilan fonctionnel..... | 47 |
| 6.3.3 | Gestion de la trésorerie | 49 |
| 6.4 | Perspectives financières..... | 51 |
| 7. | Annexes..... | 54 |
| 7.1 | Informations générales..... | 54 |
| 7.2 | Situation des investissements engagés au 31/12/2019..... | 55 |
| 7.3 | Sigles utilisés..... | 56 |

SYNTHESE

L'association « Aide aux travailleurs migrants région Nord-ARELI » ci-après dénommée ARELI est un acteur associatif spécialisé dans le logement accompagné. Il s'agit d'un opérateur important sur le secteur de la Métropole européenne de Lille (MEL) puisqu'il y représente un tiers de l'offre de ce type.

ARELI est engagée de longue date dans la reconversion de son activité historique de gestion de foyers de travailleurs migrants (FTM). Ces derniers ont été peu à peu démolis et restructurés. En 2020, il en reste toutefois encore deux en attente de travaux. La plupart des anciens FTM ont fait place à une diversification de l'offre avec l'apparition de pensions de famille et de résidences accueil. Ces nouvelles structures requièrent plus de personnel de proximité et d'accompagnement social. Elles sont également plus délicates à équilibrer financièrement malgré les subventions d'exploitation et elles impliquent une mobilisation des disponibilités financières en fonds propres accumulées sur la période passée.

ARELI est dotée d'une solide capacité financière. Sa performance d'exploitation est certes plus faible que chez un opérateur social classique en raison notamment du niveau soutenu de ses coûts de gestion, mais elle dispose d'importantes réserves financières. Ces dernières années, des mesures de réorganisation ont été prises et ont permis d'optimiser significativement les frais de fonctionnement même si ceux-ci restent élevés en raison des moyens humains alloués à l'ingénierie sociale, expliqués par les spécificités de l'activité d'ARELI. L'organisation est jugée efficiente même si un point de fragilité est identifié face à une augmentation préoccupante des créances locatives impayées depuis 2017 que l'association peine à maîtriser.

ARELI remplit globalement bien son rôle d'opérateur social avec un accompagnement jugé de qualité et des moyens dédiés correctement alloués. Une réserve est toutefois émise sur le niveau de loyer élevé dans les résidences sociales dédiées aux personnes âgées.

En effet ARELI, pour équilibrer son modèle économique, a décidé de développer une offre locative sociale dédiée aux seniors. Une première résidence a été ouverte en novembre 2017. Trois autres ont été mises en service entre 2018 et 2020 en s'appuyant sur la loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement. Ce développement représente un montant total investi de 20,4 millions d'euros soit une part significative de l'effort d'investissement engagé.

Globalement ces 6 dernières années, ARELI a porté un plan d'investissement ambitieux de presque 46 millions d'euros. Cette stratégie patrimoniale conduit à une augmentation de 16 % du parc de logements. Cet effort d'investissement a été orienté principalement sur la restructuration du parc et le développement neuf qui intègre l'offre dédiée aux locataires seniors. Cela explique en grande partie un niveau de charges de maintenance d'exploitation inférieur aux valeurs de référence mais qui ne revêt pas de caractère inquiétant compte tenu du niveau de renouvellement du parc. La visite de patrimoine qui a porté sur près d'un tiers de ce dernier ne met d'ailleurs pas en évidence de retard manifeste d'entretien. Les modalités de planification de la maintenance se sont très nettement améliorées depuis le dernier contrôle.

Pourtant, la stratégie d'ARELI pose questions à plusieurs égards. D'abord, les programmes de réhabilitation qui ont été réalisés ces dernières années intègrent peu, voire pas, la dimension thermique. L'association ne mobilise pas les leviers fiscaux afférents à la réalisation d'économies d'énergie et aux travaux d'accessibilité et d'adaptation des logements aux personnes en situation de handicap. Ainsi, un programme réhabilité il y a

moins de 10 ans se trouve toujours classé en étiquette énergétique E faute d'intégration suffisante de la dimension thermique dans le programme de travaux.

Ensuite, le modèle des résidences locatives dédiées aux seniors, financé exclusivement en PLS, malgré ses ambitions, n'est pas accessible économiquement à l'ensemble de la population visée. De plus, construit sur la base de la réglementation relative aux résidences-services au sens de l'article L. 631-13 du CCH, il repose sur la facturation à l'ensemble des locataires de « *services spécifiques non individualisables* » en sus du loyer et des charges, ce qui n'est pas autorisé dans une résidence conventionnée et financée par l'Etat.

Enfin le modèle économique de l'association s'appuie sur d'importants placements de trésorerie associés à une prise de risque et sur une évolution forte de l'endettement.

Pour l'instant, ARELI n'a pas ponctionné fortement dans ses ressources propres. Elle a fait le choix de mobiliser prioritairement ses capacités d'emprunt. L'endettement a ainsi quasiment triplé entre fin 2013 et 2019 passant de 15,4 à 43,3 millions d'euros. Malgré cette forte progression, il n'y a pas d'alerte sur sa santé financière à ce stade. Toutefois compte tenu des enjeux financiers et des investissements lourds qui se profilent à court/moyen terme dont notamment la restructuration de la Maison des Jeunes Travailleurs (MJT) Arouet ou encore la rénovation du site Bonnaud sur la commune de Tourcoing qui regroupe à la fois des problématiques amiante et thermique, l'actualisation quinquennale de la projection d'exploitation est jugée très insuffisante. Elle ne permet pas une validation globale par la gouvernance de l'évolution du niveau d'endettement et un arbitrage pertinent des modalités de mobilisation de ses fonds propres.

La directrice générale,



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'association ARELI en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation : « l'agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'Etat ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...). »

L'ANCOLS rappelle par ailleurs qu'en application des dispositions des articles L. 342-12 et L. 342-14 du CCH, l'ensemble des faits qui constituent :

- des manquements aux dispositions législatives et réglementaires qui sont applicables à l'organisme,
- des irrégularités dans l'emploi des fonds de la participation à l'effort de construction ou des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics,
- une faute grave de gestion,
- une carence dans la réalisation de l'objet social ou un non-respect des conditions d'agrément

et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par la ministre chargée du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'ANCOLS, après examen du rapport par son comité de contrôle et des suites et après que l'organisme a été mis en demeure de procéder à la rectification des irrégularités relevées ou mis en mesure de présenter ses observations sur les irrégularités identifiées et les propositions de sanctions envisagées.

Le précédent rapport n° 2010-148 de la Mission interministérielle d'inspection du logement social (MILOS), diffusé en août 2011, a mis l'accent sur la reconversion engagée par l'association ARELI. A l'origine spécialisée dans les foyers de travailleurs migrants, l'association avait engagé une évolution vers la mise en place de structures d'accueil différenciées à destination d'autres populations en difficulté et en situation de précarité. Le rapport pointait un niveau anormal de redevance compte tenu du niveau de service rendu dans certaines résidences qui n'avaient pas été réhabilitées. En raison d'un parc ancien, l'effort de réhabilitation devait se poursuivre pour garantir des conditions de logement satisfaisantes à l'ensemble des résidents. Toutefois, des arbitrages restaient à prendre sur certains sites. La restructuration et la reconversion de l'activité vers le développement, notamment de pensions de famille, progressaient à un rythme lent en raison, d'une part de la complexité des projets et d'autre part des difficultés à trouver un équilibre financier. L'association était jugée en capacité financière de porter cet important programme d'investissement et pouvait assumer un apport en fonds propres conséquent de par sa solidité financière.

Le présent contrôle couvre la période 2014-2019.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ASSOCIATION

2.1 STATUT ET MISSIONS

ARELI est une association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901. Il s'agit d'une entreprise associative à but non lucratif dont l'objet social principal est d'œuvrer pour l'amélioration des conditions d'habitat et pour l'insertion par le logement des personnes et familles modestes ou défavorisées. Elle est spécialisée dans le logement accompagné et la gestion locative sociale.

Fondée en 1953 pour héberger les travailleurs migrants, ARELI a progressivement diversifié la nature des structures gérées et le public accueilli. Peu à peu, depuis une vingtaine d'années, les résidences sociales se sont substituées aux anciens FTM. Plus récemment, l'association a complété son offre en développant des pensions de famille ou maisons relais¹ et une résidence accueil² en lien avec l'Etablissement Public de Santé Mentale (EPSM).

Le périmètre d'action de l'association est la région Hauts-de-France, son activité y est essentiellement concentrée sur le département du Nord, en particulier sur la Métropole européenne de Lille (MEL) et le Dunkerquois.

Outre la gestion locative sociale, ARELI intervient dans d'autres champs d'activités :

- La construction, l'aménagement de centres d'hébergement et de pensions de famille qu'elle donne en gestion à d'autres opérateurs ;
- Des prestations d'accompagnement social de personnes en difficulté.

Enfin, ARELI gère, depuis quelques années, une activité annexe hors logement social (programme Emergence). L'objectif de ce programme est de permettre, par l'octroi de bourses notamment, à de jeunes talents issus de milieux modestes de poursuivre les études qu'ils souhaitent.

ARELI dispose de 3 agréments :

- Deux agréments préfectoraux, en date du 21 juillet 2016, au titre de l'ingénierie sociale, financière et technique (articles L. 364-4 et R. 365-1 2^e du CCH) et de l'intermédiation locative et gestion locative sociale (articles L. 365-4 et R. 365-1 3^{ème} a et c du CCH) ;
- Un agrément ministériel, en date du 29 avril 2011, au titre de la maîtrise d'ouvrage d'insertion (MOI) d'opérations d'acquisition, de construction ou de réhabilitation de logements ou de structures d'hébergement.

Le contrôle de l'ANCOLS ne vise pas à évaluer l'efficacité de l'association sur chacune de ses activités mais à vérifier que les missions et obligations relatives à la gestion locative sociale sont bien remplies et que les autres activités ne sont pas réalisées à leur détriment.

¹ Les Maisons relais ou pensions de famille constituent une modalité particulière de résidence sociale au sens des articles R 353 et suivants du CCH et de la circulaire n° 975733 du 17 décembre 1996. Il s'agit de structures réduites, destinées à loger des personnes rencontrant des situations d'exclusion et d'isolement. Contrairement aux résidences sociales qui ont une vocation temporaire, ces structures s'inscrivent dans une logique d'habitat durable sans limitation de durée.

² La pension de famille est dénommée « résidence accueil » lorsqu'elle est destinée aux personnes en situation de handicap psychique.

2.2 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Sur la métropole lilloise, la tension relative à la demande de logements sociaux est importante. L'indicateur de pression brute de la demande s'élève à 4,75 contre 3,63 à l'échelle départementale. Les indicateurs sociaux témoignent d'une situation économique et sociale fragile avec un taux de pauvreté de 19,9 % concentré sur les communes de Lille, Roubaix, Tourcoing mais aussi Dunkerque (16,3 %) et avec un taux de chômage en constante hausse.

A la tension sur la demande de logements sociaux, s'ajoute celle croissante des ménages se déclarant être « à la rue » ou dans des squats. Selon le système d'information du service intégré d'accueil et d'orientation (SIAO), au printemps 2019, 2 281 personnes indiquaient « être à la rue » sur la MEL.

Dans ce contexte, ARELI est un acteur important de la métropole lilloise en matière de logements accompagnés. Au 31 décembre 2019, elle disposait de 839 places sur cette zone géographique pour 2 513 places disponibles sur l'arrondissement de Lille selon l'enquête AHI au 31 décembre 2019³, soit environ un tiers de l'offre.

Tableau n° 1 : Offre de logements-foyers / logements adaptés dans le Nord - Unité urbaine de Lille

| En nombre de places | ARELI (total) | AHI données départementales | ARELI (sur MEL) | Unité urbaine Lille |
|--------------------------------------|---------------|-----------------------------|------------------|---------------------|
| Résidences sociales y compris ex FTM | 905 | 3 044 | 720 | 1 882 |
| Pensions de famille | 95 | 915 | 95 | 572 |
| Résidences accueil | 24 | 101 | 24 | 59 |
| Total | 1 024 | 4 060 | 839 | 2 513 |

Sources : DDCS (enquête AHI 2019 / Données transmises par ARELI (novembre 2019)

Son offre de places en pensions de famille devrait par ailleurs augmenter dans les prochaines années, l'association s'étant inscrite dans le Plan quinquennal pour le logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme (2018-2022), qui a pour objectif la création au niveau national de 10 000 nouvelles places à l'horizon 2022.

Par ailleurs, le Plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PDALHPD-2013-2018) du Nord prévoit une action spécifique de développement d'une offre d'habitat d'insertion à destination de publics prioritaires ciblés (personnes sans logement, hébergées, menacées d'expulsion, mal logées, victimes de violences) et notamment le renforcement du suivi de la production d'une offre de logements très sociaux (financés en PLAI⁴). Ce document est actuellement en cours d'évaluation en vue de la sortie d'un nouveau plan pour la période 2019-2023.

³ Données DDCS – Enquête Accueil Hébergement Insertion – Données départementales au 31 décembre 2019

⁴ Prêt locatif aidé d'insertion.

2.3 LES OBJECTIFS STRATEGIQUES

La stratégie d'ARELI est cadrée par le projet d'entreprise associative « S'engager vers 2020 » élaboré pour la période 2015-2020. Une actualisation de ce projet était prévue entre mai et juin 2020 mais a pris du retard dans le contexte de crise sanitaire. Un projet actualisé doit être validé par la gouvernance au cours du premier trimestre 2021.

Les principaux objectifs stratégiques mentionnés pour la période 2015-2020 se déclinent comme suit :

- Consolider la gestion locative sociale en garantissant une qualité de service efficiente, un accompagnement social qualitatif et une politique de peuplement équilibrée ;
- Garantir la qualité du parc en achevant les restructurations des derniers foyers vieillissants et assurer un entretien qualitatif du patrimoine dans son ensemble ;
- Développer une offre de logements prioritairement à destination des personnes ayant des difficultés d'accès au logement en complétant l'offre par la mise en service de résidences sociales, de pensions de famille et de résidences accueil ;
- Développer une offre locative classique pour favoriser les parcours résidentiels.

Dans le cadre de la loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement adoptée fin 2015, l'association s'est aussi engagée dans la construction de résidences locatives réservées aux seniors.

Un Plan pluriannuel d'actions sociales (PPAS) élaboré pour couvrir la même période 2015-2019 précise la stratégie associative du point de vue de l'accompagnement individuel et collectif au sein des différentes structures. L'association élabore par type de structure, une feuille de route des actions à conduire autour de quatre grandes thématiques qui organise son travail de coordination et ses actions d'accompagnement dans le logement, la santé, l'activité économique et la vie sociale des résidents. Sur la période récente, la priorité a été donnée aux logements en résidences sociales (cf. § 4.5.2-Accompagnement social).

Parallèlement à l'élaboration de ces documents stratégiques, un audit financier a été conduit en 2015, afin de projeter les évolutions des grands équilibres financiers face à ces enjeux d'investissements. Cet audit a conclu à une « *dégradation structurelle des équilibres économiques* » en raison de la réduction de la trésorerie divisée par deux et d'un résultat comptable prévisionnel déficitaire sur 10 ans. La réalité économique de l'association tend à nuancer cette analyse. Il s'agit plutôt d'une phase de mise sous tension de l'association et d'une mobilisation normale de ressources financières importantes disponibles permettant une remise à niveau du parc pour répondre aux nouveaux objectifs associatifs (cf. §6.4). L'association a défini un plan d'actions pour optimiser son organisation et permettre l'atteinte de ses objectifs (cf. §3.2-Evaluation générale de l'organisation et du management).

2.4 DESCRIPTION DU PARC

2.4.1 Structure du parc

Au 31 décembre 2019, le parc d'ARELI comprend 1 790 logements en propriété et/ou en gestion répartis entre logements locatifs familiaux et logements-foyers ou accompagnés.

Tableau n° 2 : Nombre de logements en propriété / gérés au 31 décembre 2019

| Rubriques | Logements familiaux | Logements - foyers | | Total |
|--|---------------------|--------------------|----------------------|--------------|
| | | Unités autonomes * | Places et chambres * | |
| Nombre de logements en propriété gérés par l'association | 442 | 368 | 451 | 1 261 |
| Nombre de logements en propriété non gérés par l'association | 0 | 165 | 143 | 308 |
| Nombre de logements gérés n'appartenant pas à l'association | 1 | 46 | 159 | 206 |
| Nombre de logements en location/sous location | 0 | 0 | 15 | 15 |
| Total | 443 | 579 | 768 | 1 790 |

* Équivalence égale à un pour un - raisonnement en unité de facturation.

Sources : Données ARELI / Déclarations CGLLS 2014-2019

Au sein de ce parc, l'association gère 206 logements-foyers pour le compte de Vilogia SA et de l'OPH Lille Métropole Habitat (LMH). Elle est également propriétaire de 308 unités dans des centres d'hébergement qu'elle donne en gestion ou met à disposition d'associations (CADA⁵, CHRS⁶, Hébergement d'urgence...).

ARELI a acquis au 1^{er} janvier 2020 une maison d'accueil pour jeunes travailleurs comprenant 128 logements suite à la fusion-absorption de l'association Arouet. Elle prévoit, à l'avenir, d'élargir son activité à ce nouveau public.

2.4.1.1 L'offre de logements foyers

Le parc de logements-foyers comprend 1 024 logements (unités autonomes, chambres ou appartements partagés) correspondant à 617 équivalent-logements. ARELI est propriétaire et gestionnaire de l'ensemble de ces résidences sociales à l'exception de la résidence « Les Peupliers » à Wattrelos qui est la propriété de Vilogia SA et d'un des bâtiments de la résidence sociale Henri Convain, propriété de LMH.

Ces logements sont répartis dans 16 résidences, foyers ou pensions comprenant des locaux privés meublés et des locaux communs affectés à la vie collective. Les résidences sociales sont, pour les plus récentes, issues de la transformation d'anciens FTM. Les pensions de familles (PF) et résidences accueil (RA) datent de 10 ans ou moins et répondent au besoin de diversification du logement accompagné. Les FTM les plus anciens sont en grande partie vacants et toujours en attente de démolition (rue Bonte à Lille et rue Cassel à Dunkerque).

Tableau n° 3 : Nombre de logements-foyers en propriété et/ou gérés

| Logements-foyers ou accompagnés | Nombre de Foyers ou Résidences | Age moyen en nombre d'années | Logements - foyers | | Total | Total en équivalent logement |
|---------------------------------------|--------------------------------|------------------------------|--------------------|-----------------------|--------------|------------------------------|
| | | | Unités autonomes * | Places et chambres ** | | |
| Résidences sociales | 7 | 12 | 295 | 422 | 717 | 436 |
| Foyers de travailleurs migrants (FTM) | 3 | 46 | 0 | 182 | 182 | 60 |
| Pensions de famille (PF) | 4 | 9 | 95 | 0 | 95 | 95 |
| Résidences-accueil (RA) | 1 | 2 | 24 | 0 | 24 | 24 |
| Autres* | 1 | 26 | 0 | 6 | 6 | 2 |
| Total | 16 | | 414 | 610 | 1 024 | 617 |

Sources : données ARELI tenant compte des dates de réhabilitation

* Foyer-logement situé historiquement au siège de la société à Lille

Ces logements sont situés sur la métropole lilloise, pour la grande majorité d'entre eux, à Lille, Roubaix, Tourcoing ainsi que Dunkerque.

⁵ CADA : centre d'accueil de demandeurs d'asile

⁶ CHRS : centre d'hébergement et de réinsertion sociale

Les anciens FTM étaient principalement composés de chambres et d'appartements partagés. Plus récentes, les résidences sociales (dont PF et RA) sont constituées d'une proportion plus importante d'unités autonomes. Ces résidences comportent essentiellement des logements de type 1 et 1 bis.

Tableau n° 4 : Nombre de logements-foyers autonomes par type de résidences sociales

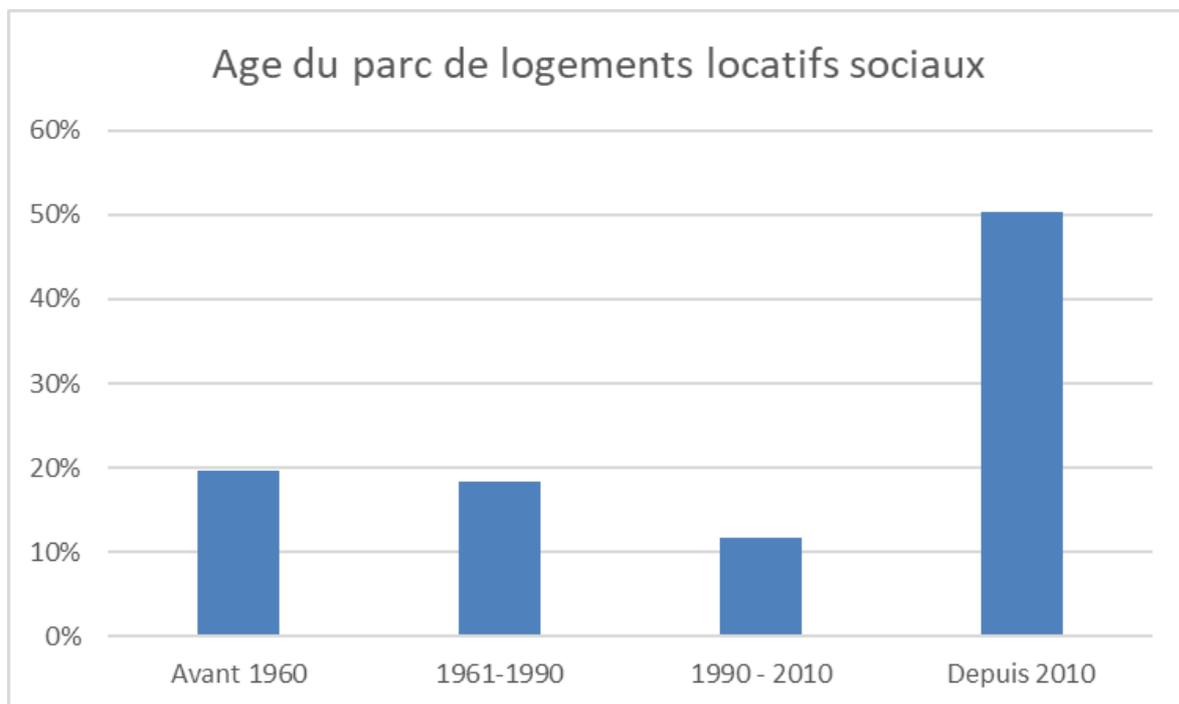
| Types de résidences sociales | Nombre d'unités autonomes | | | | |
|------------------------------|---------------------------|-----------|----------|----------|------------|
| | F1 | F1 bis | F2 | F3 | Total |
| Résidences sociales | 243 | 37 | 6 | 9 | 295 |
| Pensions de famille | 82 | 13 | 0 | 0 | 95 |
| Résidence Accueil | 20 | 4 | 0 | 0 | 24 |
| Total | 345 | 54 | 6 | 9 | 414 |

Sources : données transmises par ARELI décembre 2019

2.4.1.2 L'offre de logements locatifs sociaux classiques

Le parc de logements locatifs sociaux dits classiques se répartit entre 260 logements familiaux et 182 logements réservés aux seniors.

La majorité des logements locatifs sociaux, propriété d'ARELI sont des logements collectifs (89 %). Un tiers des logements sont âgés de plus de 50 ans. La relative jeunesse du parc (19 ans en moyenne) s'explique par la mise en service récente de résidences destinées aux seniors. (cf. §5.3-Le développement du parc)



Le parc historique est en grande partie situé dans l'agglomération lilloise avec 100 logements sur la seule commune de Lille, tandis que les logements destinés aux seniors, hormis la résidence « Les Toiles de Beaumont » à Roubaix, sont localisés dans les Flandres et le Pas-de-Calais.

Le parc locatif comprend peu de logements financés en PLUS (27 %) ou équivalent et en PLAI (4 %). La moitié des logements sont financés en PLS dont la totalité des logements destinés aux seniors ; 46 logements (soit 10 % du parc) situés dans des résidences locatives sur la commune de Lille ne sont pas conventionnés.

Le parc est en grande majorité composé de très petites typologies. Les T1 et T2 représentent 64 % de ce parc.

Tableau n° 6 : Répartition du parc locatif social classique par typologie

| T1 | T2 | T3 | T4 | T5 + | Total |
|-----|-----|-----|----|------|-------|
| 124 | 158 | 98 | 22 | 41 | 443 |
| 28% | 36% | 22% | 5% | 9% | 100% |

Sources : données ARELI extraction en date de décembre 2019

Les diagnostics de performance énergétique (DPE) de 5 résidences ont des étiquettes énergétiques E ou F, l'étiquette F ne représentant que 5 logements. (cf. §5.4.2-L'effort de réhabilitation)

2.4.2 Vacance et rotation

La vacance est faible sur la période de contrôle et fait l'objet d'un suivi de l'association.

Le taux d'occupation moyen annuel par rapport à la capacité totale en 2019 est supérieur à 90 % sur l'ensemble des résidences (logements accompagnés et locatifs) hormis les FTM. Il est de 99 % sur l'année dans les pensions de famille, 93 % dans les résidences locatives hors résidences seniors et de 91 % dans les résidences sociales hors pensions de famille. Il marque une légère diminution sur les derniers exercices en raison des travaux de réhabilitation engagés sur la résidence « Les Cerisiers » à Faches-Thumesnil. Certains logements n'ont pas été remis en location afin d'organiser des opérations-tiroirs.

Il existe une vacance structurelle importante dans les FTM en attente de travaux de démolition. Le FTM situé rue de Cassel à Dunkerque est vide depuis juin 2018. Les travaux de restructuration sont en cours (ordre de service de démolition du 26 novembre 2020).

Le FTM rue de Bonte à Lille est occupé à 40 % de ces capacités en attente de sa démolition-reconstruction (cf. §5.3). Cette vacance structurelle a des incidences financières lourdes, elle représente 576 k€ en 2018 et 640 k€ en 2019 soit en moyenne 8,8 % du chiffre d'affaires.

La rotation est de l'ordre de 27 % en moyenne sur l'ensemble des résidences. Ce taux est important y compris sur les résidences locatives, en raison des délais d'attribution des logements des résidences seniors nouvellement mises en service mais aussi de la petite typologie des logements locatifs sur Lille qui a pour conséquence un turn-over important. Ce taux élevé tient également du fait de l'intégration dans le calcul des résidences de logements temporaires, dont la fonction, est de créer de la dynamique des parcours résidentiels.

Le taux de rotation est de 35 % en moyenne sur 5 ans sur les seules résidences sociales hors pensions de famille et résidences accueil, ce qui leur permet de répondre à leur vocation, celle d'accueillir des résidents pour une période limitée dans le temps. La rotation dans les pensions de famille est moins importante, du fait du caractère plus durable de l'occupation des logements.

La réorganisation de la commission d'attribution des logements (CAL) sous un format centralisé (cf. §3.2) et la mise en place d'une liste d'attente permet d'optimiser le taux d'occupation, notamment dans les résidences sociales à vocation temporaire.

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 EVALUATION DE LA GOUVERNANCE

Depuis le 1^{er} février 2021, la présidence de l'association est assurée par M. Amaro CARBAJAL, succédant à M. François PODEVIN.

La direction générale est assurée par M. Bertrand DECLEMY depuis le 1^{er} décembre 2008.

L'organisation de la gouvernance a récemment évolué. Ces évolutions sont contenues dans les nouveaux statuts en date du 24 janvier 2019 approuvés par l'assemblée générale (AG) extraordinaire. Cette nouvelle organisation est née de la volonté du président de renforcer la réactivité et le dynamisme de la gouvernance au regard des enjeux de l'association.

La gouvernance est désormais constituée d'un conseil d'administration (CA) restreint et d'une AG composée de deux collèges, un collège de membres ressources dont sont issus les nouveaux membres du CA et un collège de membres sympathisants.

Le collège des personnes ressources regroupent les membres apportant une contribution concrète au fonctionnement de l'association. Au 31 décembre 2019, il comprend 30 membres dont les représentants du MEDEF et de la CFE CGC.

Le nouveau CA est désormais restreint à huit membres dont six pour ARELI auxquels sont venus s'ajouter deux membres supplémentaires suite à la fusion-absorption de la MJT Arouet. Il s'est substitué à la précédente organisation composée d'un CA et d'un bureau.

Le CA s'appuie sur 6 commissions qui fonctionnent avec les membres ressources. Elles regroupent les commissions institutionnelles (commission d'attribution des logements, commission d'appels d'offres investissements) et les commissions créées à l'initiative du CA dont « Validation du programme Emergence », « Placements financiers » et « Logement des jeunes ». Une commission « Projet d'entreprise associative » a été ajoutée récemment.

Sur la période, le CA s'est réuni 4 fois par an. La fréquence des réunions a augmenté les deux dernières années. Le bureau, composé de 8 administrateurs, se réunissait plus fréquemment jusque mi-2019, date de la mise en œuvre de la réforme.

Obs 1 : Le niveau d'information du CA doit être amélioré sur quelques thématiques ciblées.

Globalement, les administrateurs sont informés des résultats de l'activité d'ARELI et du financement du programme «Emergence ». Cependant, certaines informations nécessaires à la bonne compréhension du CA ne lui sont pas soumises. Ainsi, concernant les investissements, aucun bilan opérationnel global n'est transmis annuellement au CA lui précisant les coûts définitifs investis et les éventuelles évolutions notamment de la part en fonds propres. Les clôtures d'opérations ne donnent pas lieu à une présentation. Il n'y a pas non plus de bilan annuel des marchés ni d'analyse des écarts. L'actualisation quinquennale du plan moyen terme (PMT) n'est, quant à elle, pas suffisamment régulière, particulièrement dans un contexte de réorientation stratégique importante.

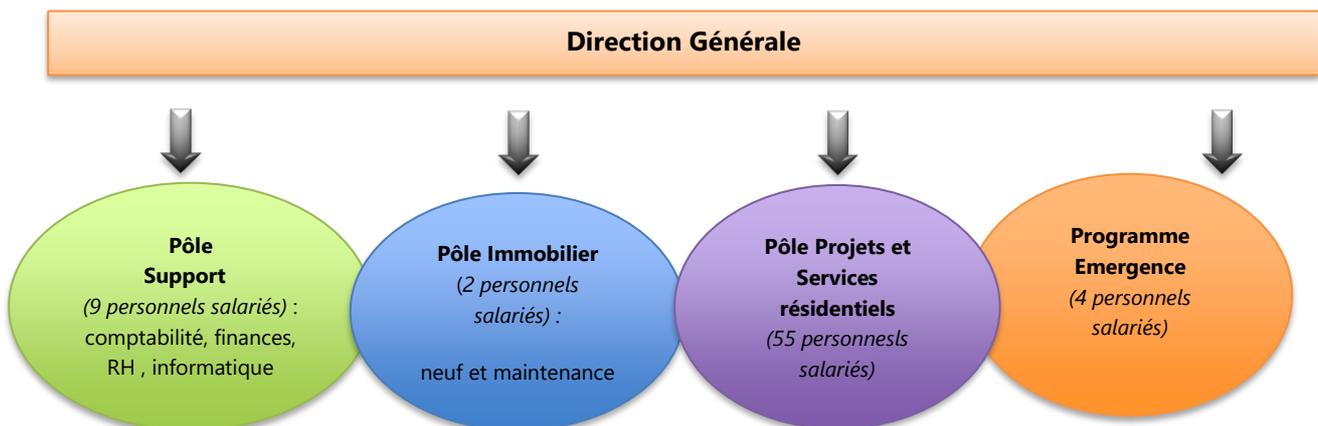
Enfin, ARELI doit veiller à la complétude des informations présentées concernant la rémunération de ses dirigeants conformément à la loi n° 2006-586 du 23 mai 2006 relative au volontariat associatif et à

l'engagement éducatif. Les informations remises en annexes aux comptes sont insuffisamment détaillées pour les exercices 2015 et 2016. Elles sont lacunaires pour les exercices 2017 à 2019. Dans sa réponse, l'association indique avoir fait le choix de considérer que cette obligation légale, de part ses statuts, ne concerne que le président, le vice président et le trésorier de l'association. Or, la loi du 23 mai 2006 ne vise pas les dirigeants mais bien les cadres dirigeants bénévoles et salariés. La notion de « cadres dirigeants » est différente de la notion de « dirigeant ». Elle regroupe conformément aux dispositions de l'article L 212-15-1 du code du travail « les cadres auxquels sont confiées des responsabilités dont l'importance implique une grande indépendance dans l'organisation de leur emploi du temps, qui sont habilités à prendre des décisions de façon largement autonome et qui perçoivent une rémunération se situant dans les niveaux les plus élevés des systèmes de rémunérations pratiqués dans l'entreprise ». Par ailleurs, la loi n° 2006-586 s'inscrit dans un objectif de transparence de la gestion des fonds publics et d'information du citoyen quant aux modalités de gestion des associations. Compte tenu de la place importante tenue par le directeur général dans la gestion et la représentation d'ARELI et au regard de la large délégation de pouvoir qui lui est consenti par le président, sa rémunération ne saurait être exclue du champs de l'information légale obligatoire ainsi que l'indemnité versée au président.

3.2 EVALUATION GENERALE DE L'ORGANISATION ET DU MANAGEMENT

L'organisation a évolué en 2017 suite aux conclusions de l'audit financier conduit en 2015 dans le but de mieux allouer les moyens humains. Cette orientation stratégique se manifeste par la centralisation de certaines activités, la rationalisation de la gestion sur site et l'externalisation des fonctions de maintenance.

Au 31 décembre 2019, l'organisation d'ARELI repose sur 4 pôles ainsi répartis :



Globalement, les effectifs de l'association sont en diminution entre 2014 et 2019. Ils passent de 63,7 ETP en 2014 à 57,7 ETP en 2019.

Les moyens humains sont en toute logique, dans ce type de structure, très concentrés sur la gestion locative et l'accompagnement social des résidents qui représentent 73 % de l'effectif fin 2018.

La direction des projets et services résidentiels est née de la fusion des services de gestion locative et de gestion sociale suite à une réorganisation effective depuis le 1^{er} janvier 2017. Elle assure des activités de prospection sur de nouveaux projets avec pour objectif d'enrichir l'offre de l'association et de développer

son attractivité. C'est en son sein que sont désormais exercées les missions de gestion locative et sociale assurées sous une autorité hiérarchique unique par un binôme formé par le responsable de la gestion locative et la responsable du service social. Cette direction rassemble l'ensemble des personnels de proximité : responsables de résidence, travailleurs sociaux, agents de maintenance et employés d'immeuble.

La réorganisation des missions de gestion locative et sociale s'est également traduite par la création d'une CAL centralisée en lieu et place des CAL déconcentrées par résidence dégageant du temps aux responsables de site et permettant de recentrer leurs activités sur des missions de gestion locative. Afin de rationaliser les ETP, ces derniers sont désormais responsables de la gestion locative d'environ 200 logements sur un périmètre géographique comprenant logements-foyers, logements locatifs sociaux ainsi que ceux dont la gestion a été confiée à d'autres associations. Pour la gestion sociale, ARELI dispose d'une équipe de 6 travailleurs sociaux. Les pensions de famille, résidences accueil et résidences dédiées aux seniors restent gérées, en revanche, par des responsables qui cumulent les fonctions de gestion locative et de gestion sociale. Enfin, les fonctions d'entretien et de maintenance des résidences sont progressivement externalisées au fur et à mesure des départs en retraite. A ce jour, l'association dispose encore de 3 agents de maintenance et de 3 agents d'entretien.

La fonction de maîtrise d'ouvrage est présente mais réduite à 2 ETP, l'un affecté aux projets de développement neuf et de réhabilitation, l'autre aux travaux lourds de remise en état, de type gros entretien et remplacement de composants. Malgré le recours à une assistance à maîtrise d'ouvrage, cette fonction reste toutefois fragile compte tenu de la taille de l'association en raison de son effectif restreint, d'une absence de polyvalence et d'outils de suivi de maîtrise d'ouvrage peu développés.

Les fonctions supports sont quant à elles assez stables, maîtrisées en nombre avec pour objectif d'être en capacité d'assurer la continuité de service. Un poste de responsable de gestion a été créé en 2014 pour renforcer la direction administrative.

Enfin, ARELI a fait le choix de renforcer les moyens humains affectés à son activité annexe « Emergence » afin de permettre la recherche de mécénats et d'autofinancer le programme.

Dans le cadre de la fusion-absorption avec l'association Arouet, ARELI a repris l'activité de « La Maison des Jeunes » qui a pour objet l'accueil, l'hébergement et l'aide à l'insertion des jeunes de 16 à 30 ans. Cette fusion-absorption, effective au 1^{er} janvier 2020, a pour incidence notamment l'intégration d'une dizaine de salariés issus de la structure absorbée.

3.3 SYSTEME D'INFORMATION

ARELI ne dispose pas d'un système d'information global et unifié sur un progiciel métier. Chaque domaine d'activité utilise ses propres outils avec des systèmes d'intégration de données. Ainsi, la gestion locative est effectuée sur deux applicatifs interfacés entre eux : Abd-Hébergement (suivi des comptes clients et facturation) et Weasyloc (gestion des demandes de logement).

La gestion financière et comptable est effectuée sur l'applicatif Sage interfacé avec Salvia financement pour le suivi des emprunts et EIG pour le suivi des immobilisations et des amortissements.

Il ne ressort pas de difficultés particulières à maîtriser les informations-métier. L'ANCOLS relève uniquement que certains suivis jugés sensibles sont effectués sur des outils annexes, en partie actualisés manuellement du type base « Access » pour les impayés ou sur un tableur Excel pour le suivi des opérations d'investissement. Ce dernier outil n'était toutefois pas opérationnel lors du contrôle.

3.4 POLITIQUE D'ACHAT ET DE COMMANDE PUBLIQUE

L'association ARELI est dotée de la personnalité morale, elle a été créée pour satisfaire spécifiquement des besoins d'intérêt général ayant un caractère autre qu'industriel et commercial et est sous la dépendance d'un pouvoir adjudicateur car sa gestion est soumise à un contrôle par un pouvoir adjudicateur. En effet, l'association détient deux agréments ingénierie sociale, financière et technique (ISFT) et intermédiation locative et gestion locative sociale (ILGLS) qui lui sont délivrés par l'autorité administrative pour l'exercice de son activité de logement accompagné (cf. §2.1-Satuts et missions). A ce titre, elle doit lui transmettre régulièrement les comptes rendus de ses activités et ses comptes financiers. De plus, l'autorité administrative peut à tout moment contrôler les conditions d'exercice de l'activité de l'organisme en vertu de l'article R.365-7 du CCH. Ce contrôle de l'association satisfait les conditions indiquées par la Cour de justice des Communautés européennes dans son arrêt du 7 février 2003 (Adolf Truley GmbH, aff.C-373/00.).

Il ne s'agit donc pas d'un simple contrôle *a posteriori*.

L'association satisfait donc aux critères nécessaires pour être considérée comme un pouvoir adjudicateur et être soumise aux règles de la commande publique.

Avant le contrôle, ARELI estimait, à tort, de part son statut juridique, ne pas être soumise aux règles de la commande publique, mais avait, dans un souci de bonne gestion, mis en place un certain nombre de procédures et soumis certains achats aux règles de la commande publique.

Elle dispose en effet d'une procédure écrite relative aux achats de travaux, maintenance, entretien et mobilier. Cette procédure définit, par tranche de montant d'achat, les modes de mise en concurrence, les pièces liées à la consultation et les niveaux de décision. Ainsi, les achats dont les montants sont inférieurs à 1 500 euros sont effectués sans formalités. Ceux qui sont inférieurs à 100 000 euros hors taxe sont découpés en trois tranches et soumis à la demande de 2 à 3 devis et à des exigences croissantes en fonction des montants en termes de pièces liées à la consultation. Enfin, les achats supérieurs à 100 000 euros sont soumis à publicité et appels d'offres.

La société a par ailleurs mis en place une commission des investissements en charge de l'attribution des marchés de plus de 100 000 euros, régie par un règlement intérieur de commission d'appels d'offres et dont les réunions donnent lieu à établissement d'un procès-verbal. En revanche, elle n'établit pas de comptes rendus annuels d'activités de cette dernière, ni de rapports d'exécution de marchés soldés ou clôtures d'opérations.

Ainsi, la majorité des achats font l'objet de procédures de mise en concurrence (entretien des locaux, maintenance, études, CAC, mobilier, communication).

L'association doit néanmoins renforcer ses procédures et les étendre à tous les champs concernés, compléter sa procédure par la mise en place des règles portant sur la computation des seuils.

Elle devra veiller à la définition des cahiers des charges comportant des critères d'analyse des offres et à rédiger des rapports désignant les prestataires choisis.

4. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

4.1 OCCUPATION DU PARC

Selon la nature du parc géré, ARELI n'est pas soumise aux mêmes règles d'information sur son occupation. Si une enquête OPS est pratiquée sur les logements locatifs classiques, les résidents des logements-foyers ne sont pas soumis à l'obligation de la renseigner en application de l'article L. 442-5 du CCH.

4.1.1 Occupation du parc locatif social classique

Tableau n° 8 : Analyse sociale de l'occupation

| En % | Revenu <20 % * | Revenu <60 % * | Revenu >100 %* | Bénéficiaires d'APL + AL | Taux 65 ans et + | Familles mono-parentales | Pers. Isolées | Ménages 3 enfants et + |
|------------------------|----------------|----------------|----------------|--------------------------|------------------|--------------------------|---------------|------------------------|
| ARELI 2016 | 48,9 % | 82,9 % | 9,2 % | 78,7 % | 16,3 % | 11,3 % | 56,7 % | 19,7 % |
| Unité urbaine de Lille | 21,0 % | 59,7 % | 10,0 % | 52,1 % | nc | 19,3 % | 40,2 % | 11,1 % |
| Département du Nord | 21,0 % | 61,0 % | 9,7 % | 55,2 % | nc | 19,0 % | 38,1 % | 11,0 % |
| ARELI 2018 | 23,7 % | 53,1 % | 4,5 % | 53,1 % | 34,5 % | 18,2 % | 60,5 % | 10,2 % |
| Unité urbaine de Lille | 23,8 % | 62,8 % | 9,1 % | 51,2 % | 12,9 % | 20,0 % | 39,9 % | 11,1 % |
| Département du Nord | 24,6 % | 64,7 % | 8,2 % | 51,1 % | 13,5 % | 19,9 % | 39,4 % | 11,0 % |

* revenus des locataires en comparaison du plafond de ressources pour l'accès au logement social.

Sources : base de données ANCOLS / données transmises par Aréli (décembre 2019), enquêtes OPS 2016 et 2018

Le parc locatif conserve sa vocation sociale, de par les caractéristiques de la population accueillie (personnes isolées et familles monoparentales ou ménages de 3 enfants). La population isolée est stable et en augmentation entre 2016 et 2018, ce qui correspond à la mise en service des premières résidences seniors mais également à la typologie du parc constitué à 64 % de petits logements (T1 et T2).

Le nombre de personnes aux revenus les plus modestes accueillies dans le parc est équivalent à celui des autres bailleurs de l'unité urbaine de Lille, mais reste bien inférieur en pourcentage à ces derniers, pour les ménages aux revenus équivalents au PLAI (revenus inférieurs à 60 % des revenus PLUS). Ces données sont à relativiser au regard du petit nombre de logements auquel ces comparaisons s'appliquent et du taux de réponse de 75% des locataires concernés en 2018.

4.1.2 Occupation des résidences sociales

Dans les résidences sociales, en l'absence d'OPS, l'association réalise des enquêtes de peuplement.

La population accueillie y est majoritairement masculine. Elle représente 91,5 % des résidents en moyenne sur les 5 années du contrôle, ce qui s'explique par des raisons historiques - les résidences sociales hors pensions de famille et résidences accueil sont issues de la transformation des FTM - mais aussi parce que certaines d'entre elles (notamment les FTM) comportent des appartements partagés qui ne peuvent pas accueillir les deux sexes.

La présence des femmes est plus importante dans les pensions de famille. En 2019, 18% de la population accueillie dans les PF et RA était féminine.

L'âge des résidents et la structure des revenus dépendent de la nature du logement accompagné. Toutes les tranches d'âge sont représentées dans les résidences sociales avec une augmentation progressive sur 5 ans de l'accueil de résidents âgés de 20 à 39 ans qui avoisine les 20 %. Ces résidences incluant les anciens FTM conservent néanmoins une population très âgée, pour laquelle les règles du parcours résidentiel ne

s'appliquent pas. Les résidents âgés de 60 à 80 ans et plus représentent 40 % de leur population. L'association a pris en compte le vieillissement de cette population en recrutant 2 coordinateurs santé et en créant un espace de vie adapté (EVA) au sein de la résidence Henri Convain (cf. §5.4.4-Accessibilité aux personnes en situation de handicap et adaptation au vieillissement). Les pensions de famille et résidence-accueil accueillent une population âgée de plus de 40 ans.

Les résidents des pensions de famille et résidence-accueil perçoivent à 50 % l'allocation adulte handicapé (AAH), tandis que les autres résidents tirent leurs ressources principalement du revenu de solidarité active (RSA), des retraites mais aussi d'une activité salariée (16 %) permettant ainsi de préserver une mixité des situations dans les résidences sociales ayant une vocation d'accueil temporaire.

Ces différences de peuplement ont un impact sur l'accompagnement et les actions proposées au sein des différentes structures.

4.2 GESTION DE LA DEMANDE ET ATTRIBUTIONS DES LOGEMENTS

L'association n'a pas accès au système national d'enregistrement (SNE) comme les autres bailleurs sociaux. En ce qui concerne les logements sociaux familiaux, les demandes proviennent des collectivités, d'Action Logement, d'associations et d'autres partenaires.

Pour le logement accompagné, les demandes arrivent via le service intégré d'accueil et d'orientation (SIAO) du Nord ou encore d'associations. ARELI a passé également des conventions de location de logements d'urgence avec d'autres associations locales : Accueil Fraternel Roubaisien (AFR), Accueil Insertion, Rencontre (AIR), Home des Flandres, ...

Avant la réorganisation de 2017, les demandes de logements et les attributions étaient gérées directement par les responsables de site qui réunissaient leur propre CAL. Afin d'assurer une homogénéité et une équité dans le traitement de la demande, de garantir un pourcentage de rotation des résidences sociales, l'association a fait évoluer son organisation.

La gestion des demandes est désormais assurée au siège d'ARELI par une conseillère d'orientation qui reçoit tous les demandeurs et les réoriente si besoin. Les attributions sont gérées au sein d'une seule et même CAL centralisée composée d'administrateurs, de personnels d'ARELI et du représentant de la ville concernée. L'association s'est dotée d'un règlement des attributions. La CAL se réunit désormais au siège toutes les semaines et peut être déconcentrée sur la ville de Dunkerque en cas de besoin.

Les attributions de logements dans les résidences sociales autres que les pensions de famille et résidence-accueil répondent à une politique de peuplement. Cette dernière définit cinq profils de demandeurs et fixe, par profil, les pourcentages maximums attendus par résidence. Il s'agit de maîtriser les moyens humains nécessaires à l'accompagnement social et de garantir la rotation des logements et le « vivre-ensemble ».

La politique de peuplement ne concerne toutefois que les résidences sociales. Même si la réglementation ne l'y contraint pas, l'association n'a pas défini de politique d'attribution des logements locatifs sociaux. Elle propose rarement 3 candidats lors de l'attribution de ses logements.

ARELI ne présente pas de bilans annuels des attributions au CA ; il s'agit pourtant d'une bonne pratique qui offrirait une lecture complète à la gouvernance de l'occupation du parc et des attributions réalisées chaque année.

4.3 LOYERS ET REDEVANCES

Les loyers et redevances sont perçus tous les mois à terme échu. Ce sont les responsables de site et de résidence, chacun pour leur périmètre, qui envoient les avis d'échéance aux résidents et locataires le cas échéant et encaissent les loyers et redevances.

Ils font respectivement l'objet d'une revalorisation annuelle délibérée par le CA qui respecte les hausses maximales fixées par la loi. Les loyers des résidences locatives en attente de démolition ou de restructuration ainsi que les redevances des FTM sont exclus des augmentations annuelles.

4.3.1 Les loyers pratiqués

Tableau n° 9 : Analyse de la distribution des loyers

| Rubriques | Nombre de logements | Loyer mensuel en euros par m ² de SH | | |
|--|---------------------|---|------------|-------------------------|
| | | 1 ^{er} quartile | Médiane | 3 ^e quartile |
| ARELI (logements locatifs sociaux) | 214 | 5,6 | 6,6 | 7,5 |
| ARELI (logements locatifs dédiés aux seniors) | 182 | 8,3 | 8,7 | 9,1 |
| Références locales | 245 267 | 5,0 | 5,6 | 6,2 |
| Références France métropole | 4 328 090 | 4,9 | 5,7 | 6,5 |

Sources : RPLS 2019 / Données transmises par ARELI (novembre 2019)

L'analyse des loyers pratiqués par ARELI a été réalisée en isolant les logements réservés aux seniors des logements locatifs classiques conventionnés.

ARELI pratique des loyers plus élevés que les autres bailleurs de sa zone d'intervention. Le loyer médian des logements locatifs classiques est de 6,6 euros par m² de surface habitable (SH) pour 5,60 euros chez les autres bailleurs du Nord. Les locataires s'acquittent d'un loyer moyen de 365 euros. Plus de la moitié des loyers des logements (55 %) ne sont pas couverts par l'APL. Le caractère élevé des loyers pratiqués sur les logements familiaux doit être nuancé. Il s'explique par une forte représentation des logements de petite typologie (plus de 100 logements) dont le montant du loyer calculé au m² de SH est plus élevé mais aussi par la mise en service récente de 17 logements en PLS sur la résidence « Les Balcons Saint Jean » qui pèse au regard du petit nombre de logements sur lequel s'établit cette comparaison.

Au sein des résidences locatives seniors, le loyer médian s'élève à 8,7 euros mensuels par m² de SH, ce qui est particulièrement élevé. Le loyer moyen s'établit à 456 euros pour des T2 et T3. Ils s'expliquent par le caractère récent de ces résidences mais aussi par le choix d'un financement exclusif en PLS. Les loyers des résidences locatives destinées aux seniors ne sont pas couverts par l'APL. De plus, ils sont majorés par la facturation de services spécifiques non individualisables (cf. §5.3-Le développement du parc).

Le contrôle a permis de vérifier que les loyers pratiqués respectaient bien les loyers maximums des conventions APL.

4.3.2 Les redevances

Des conventions APL fixent le montant des redevances mensuelles pouvant être facturées aux résidents des structures collectives. Ce montant est plafonné afin de garantir l'accueil des personnes à faibles revenus et en situation de fragilité. Les redevances respectent les plafonds des conventions APL. Certaines se situent bien en deçà du plafond maximal (écart de 4 à 12 %).

Les redevances acquittées par les résidents sont composées d'un équivalent-loyer et d'un équivalent charges locatives qui comprend les fluides, le nettoyage des parties communes, les espaces verts et l'entretien des ascenseurs s'il y a lieu. Cette redevance est forfaitaire et ne fait pas l'objet d'une récupération au réel de la consommation contrairement aux logements locatifs classiques.

La redevance comprend également des prestations annexes : équipement mobilier des logements, fourniture et lavage des draps et couvertures et WIFI.

Certaines résidences sont dotées de places de parking dont le prix de location est raisonnable (15 euros sur la résidence Henri Convain).

4.4 CHARGES LOCATIVES

Les occupants des résidences sociales s'acquittent chaque mois d'une redevance qui couvre forfaitairement l'ensemble des frais liés à l'occupation du logement (loyer, forfait de charges notamment eau et énergie, mobilier et prestations obligatoires). Pour ces structures, il n'y a donc pas de régularisation des charges locatives.

La question de la régularisation concerne uniquement les résidences locatives (dont les résidences seniors), soit 26 % du parc fin 2018.

Conformément à la réglementation, ARELI procède chaque année à la régularisation des charges. Les provisions sont prélevées du 1^{er} janvier au 31 décembre de l'année N-1. La régularisation intervient généralement à la fin du deuxième semestre sur la base d'un décompte de charges, envoyé à chaque locataire. Le prélèvement du solde intervient un mois plus tard. Il peut être éventuellement étalé sur plusieurs mois à la demande du locataire. ARELI procède chaque année à un ajustement des provisions. Sur l'année 2018, il n'a pas été constaté de sur ou de sous-provisionnement.

ARELI a fait le choix d'externaliser le nettoyage des parties communes.

Certaines résidences ressortent néanmoins sur l'exercice 2018 avec des montants importants de charges soit environ 34 et 35 euros annuels par m² de SH, chauffage compris pour deux résidences.

La première a fait l'objet d'une évolution des modalités d'entretien ménager qui a permis de diminuer les charges des locataires.

Les charges élevées constatées sur la seconde sont liées au chauffage des logements en raison de l'ancienneté du bâtiment malgré un classement thermique correct (catégorie D selon les données ARELI). Il a vocation à être démolé.

Au final, la régularisation des charges est bien réalisée et fait l'objet d'un contrôle au sein d'ARELI.

4.5 QUALITE DE SERVICE APPORTE AUX LOCATAIRES ET RESIDENTS

4.5.1 Enquêtes de satisfaction

ARELI mène tous les deux ans des enquêtes de satisfaction qui portent sur ses résidences sociales : leurs abords, le logement, les équipements, la maintenance et la propreté, les services et enfin l'accompagnement social.

Ces enquêtes concernent uniquement les résidents des résidences sociales, pensions de famille et autres équivalents ainsi que les résidences dédiées aux séniors.

Les enquêtes de satisfaction entre 2016 et 2018 sur cette partie du parc montrent une amélioration des indicateurs relatifs à l'accompagnement individuel, les actions collectives et les services liés au logement. La maintenance et la propreté des parties communes restent sur certaines résidences des motifs d'insatisfaction de la part des résidents. A la suite de la dernière enquête, l'association a réagi en relançant des appels d'offres notamment pour le nettoyage et la blanchisserie dans certaines pensions de famille.

Les résidences locatives classiques sont hors du champ de ces enquêtes. ARELI pourrait utilement mener des enquêtes de satisfaction sur l'ensemble de son parc de logements sans exclusion. Néanmoins, la visite de patrimoine conduite le 18 septembre 2020 a permis de contrôler sur place un tiers du parc de l'association. Elle s'est particulièrement concentrée sur le parc locatif classique. Il en ressort que l'importante présence de proximité d'ARELI sur les sites de logements accompagnés bénéficie aux résidences locatives en termes de maintenance et de propreté. Aucun dysfonctionnement n'a été identifié à cette occasion.

4.5.2 Accompagnement social

L'accompagnement social s'est adapté à l'évolution du public logé (précarité, personnes isolées, jeunes et femmes) et aux problématiques (familiales, addictions, santé mentale).

L'action sociale repose sur la mise en place d'un plan pluriannuel d'action sociale (PPAS). En l'attente du bilan du PPAS 2015-2019 et de la mise en œuvre d'un plan pour 2021-2025, l'association s'appuie sur son plan actuel qui est complété par un plan par résidence ou pension, faisant l'objet d'un bilan annuel destiné aux institutionnels : représentants de l'Etat et du département.

Le PPAS permet de définir des priorités en termes d'accompagnement individuel et collectif pour répondre aux besoins des résidents dans le cadre du projet social de l'association.

Les actions individuelles sont organisées autour de 4 grandes thématiques : logement, santé, activité économique et vie sociale et, deux axes transversaux : l'accès aux droits et le développement partenarial de l'association.

L'association accorde de l'attention à sa population vieillissante. Des actions prioritaires du PPAS visent les résidents âgés de plus de 55 ans sur l'accès et/ou la mise en œuvre d'une dynamique de soins. L'association travaille avec ses résidents les plus âgés sur tous les aspects du vieillissement, des démarches relatives aux droits liés à la retraite, en passant par l'adaptation du logement et le maintien à domicile ainsi que l'accompagnement vers un logement adapté lorsqu'il n'est plus possible dans la structure (cf. §5.4.4).

L'accompagnement est de qualité. Il est assuré désormais par les travailleurs sociaux dans les résidences sociales. Dans les PF et RA, il est toujours géré par les responsables qui assurent une double mission sociale et de gestion locative.

Le temps passé au titre de la prise en charge est important et porte notamment sur la recherche d'un nouveau logement et/ou d'un travail.

Les actions collectives sont le deuxième axe d'insertion sociale. Les actions proposées sont variées et favorisent en particulier le développement de liens à l'intérieur de la résidence sous la forme d'un repas et d'un petit déjeuner pris ensemble ensemble par semaine, de rencontres avec les autres résidents.

L'association se veut aussi tournée vers l'extérieur et organise avec ses résidents des sorties dans des lieux culturels ou des lieux de loisirs permettant ainsi de travailler l'insertion dans une vie sociale normale. Des animations sont proposées dans les lieux de vie et espaces partagés en commun.

4.5.3 Concertation des locataires

ARELI a récemment mis en place deux protocoles, l'un portant sur l'organisation des élections des représentants et l'autre sur la déclinaison et le fonctionnement des différents comités. Trois instances ont ainsi été créées le 5 février 2020 : un conseil de résidents destiné aux résidences sociales, pensions de familles et résidence-accueil, un conseil de locataires pour les résidences seniors et un conseil de vie sociale pour représenter les jeunes travailleurs. Chaque instance est créée au sein de chaque structure. Dans le contexte sanitaire du deuxième trimestre de 2020, les élections ont été repoussées et reportées à l'automne 2020.

Cette nouvelle organisation ne concerne toutefois pas les locataires des logements sociaux classiques, ce qui ne permet pas d'aborder la question des charges locatives. La relation de proximité avec les responsables de site ne peut remplacer la concertation.

De même, selon les sites, la formalisation et la traçabilité des réunions de concertation n'est pas assurée au sein des résidences sociales. ARELI n'a pas été en mesure de fournir les procès-verbaux des réunions de concertation des 3 dernières années de la résidence Henri Convain, la plus importante en nombre de logements ; de même les procès-verbaux de certaines pensions de famille ne sont ni localisés, ni signés.

4.6 IMPAYES

Fin 2018, 46 % des locataires et résidents s'acquittent de leur loyer par prélèvement automatique. Le précontentieux est assuré par les responsables de site pour les locataires présents. ARELI dispose également en interne d'une équipe de travailleurs sociaux. Le suivi au long court des impayés présente des difficultés. Il a été pris en charge à temps partiel jusqu'à récemment au sein du service administratif et financier par la responsable de gestion. L'association a fait le choix d'affecter à cette fonction un effectif à mi-temps. Le premier recrutement effectué n'a pas été pérenne et le poste n'est réellement pourvu que depuis fin 2019.

Obs 2 : Face à l'augmentation constante des créances locatives (13,0 % en 2014, 17,7 % en 2018), il conviendra que l'association poursuive ses efforts pour les réduire. Le stock de créances locatives impayées se situe sur une fourchette haute fin 2018 (+4,4 % par rapport à la médiane des organismes de logement social ayant un parc inférieur à 3 000 logements). Globalement bien contenu jusque fin 2015, ce stock est marqué par une tendance importante à la hausse depuis lors. On observe en outre une aggravation structurelle de l'impayé caractérisée par l'augmentation sensible et régulière des créances sur les locataires partis qui ont presque doublé en 5 ans.

Tableau n 10° : Evolution des créances locatives impayées sur l'ensemble du parc d'ARELI

Montants en milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Produits des loyers et prestations spécifiques (1) | 5 745,71 | 5 945,12 | 5 764,54 | 5 658,79 | 6 350,01 |
| Récupération de charges locatives (2) | 247,19 | 247,22 | 201,51 | 216,06 | 279,58 |
| Quittancement (3)=(1)+(2) | 5 992,90 | 6 192,34 | 5 966,05 | 5 874,85 | 6 629,59 |
| Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4) | 156,17 | 120,36 | 178,67 | 213,45 | 255,94 |
| Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5) | 155,57 | 161,39 | 180,86 | 214,21 | 199,81 |
| Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5) | 311,74 | 281,75 | 359,52 | 427,66 | 455,74 |
| Locataires partis créances douteuses (7) | 273,63 | 361,06 | 303,34 | 404,48 | 491,74 |
| Total compte 416 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7) | 585,37 | 642,81 | 662,86 | 832,14 | 947,48 |
| Autres créances locatives (9) | 0,64 | 4,23 | 0,74 | 0,62 | 0,83 |
| Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11) | 586,01 | 647,04 | 663,6 | 832,76 | 948,32 |
| Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12) | 193,9 | 197,22 | 201,56 | 246,05 | 226,67 |
| Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12) | 779,91 | 844,26 | 865,16 | 1 078,81 | 1 174,99 |
| Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3) | 13,01% | 13,63% | 14,50% | 18,36% | 17,72% |
| <i>Valeurs de référence</i> | 12,57% | 12,01% | 11,97% | 12,40% | 13,39% |
| Créances locataires partis / Créances totales | 35,08% | 42,77% | 35,06% | 37,49% | 41,85% |
| <i>Valeurs de référence</i> | 15,43% | 14,18% | 15,26% | 13,12% | 13,17% |

Le taux de recouvrement, plutôt correct pour ce type d'opérateur jusque fin 2016, est en léger repli sur les derniers exercices 2017 et 2018.

Tableau n° 11 : Analyse du recouvrement

En milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|--|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Créances clients (N-1) | 681,66 | 779,91 | 844,26 | 865,16 | 1 078,81 |
| Produits des loyers et prestations spécifiques (1) | 5745,71 | 5945,12 | 5764,54 | 5658,79 | 6350,01 |
| Récupération de charges locatives (2) | 247,19 | 247,22 | 201,51 | 216,06 | 279,58 |
| Quittancement (3)=(1)+(2) | 5 992,90 | 6 192,34 | 5 966,05 | 5 874,85 | 6 629,59 |
| Créances clients (N) | 779,91 | 844,26 | 865,16 | 1 078,81 | 1 174,99 |
| Pertes sur créances irrécouvrables | -53,68 | -44,65 | -153,34 | -58,37 | -104,21 |
| Total encaissement (N) (4) | 5840,97 | 6083,33 | 5791,81 | 5602,83 | 6429,2 |
| Taux de recouvrement (5)=(4) / (3) | 97,46% | 98,24% | 97,08% | 95,37% | 96,98% |
| <i>Valeurs de référence</i> | 98,63% | 98,95% | 98,99% | 98,91% | 98,80% |

Cette dégradation des indicateurs financiers est en partie expliquée par des facteurs organisationnels mais aussi par une évolution des publics accueillis qui implique des évolutions de méthode. L'association a recruté récemment un effectif dédié au traitement des impayés. Les travailleurs migrants qui occupaient les FTM ont été peu à peu remplacés par une population plus jeune et plus précaire. Un plan d'actions a été mis en place qui a consisté principalement à :

- Renforcer les procédures de suivi pour une prise en charge plus précoce des difficultés de paiement ;
- Augmenter les moyens humains avec le recrutement à temps partiel d'un responsable du contentieux ;
- Améliorer la coordination des équipes, à renforcer le rôle des responsables de site et à mettre en œuvre un meilleur relais entre les phases précontentieuse et contentieuse ;
- Développer un outil de suivi partagé sous Access.

Compte tenu du stock important de créances locatives impayées sur des locataires partis, l'association doit conduire une analyse des dossiers sans perspective de recouvrement et prévoir un apurement de son stock.

Fin 2019, malgré les mesures prises, une première analyse des données confirme la poursuite de la dégradation de la situation. Le stock de créances locatives impayées marque une nouvelle progression et atteint désormais 18,6 % du quittancement. La part des créances impayées sur les locataires partis augmente également sensiblement et avoisine les 49 % des créances impayées totales.

5. PATRIMOINE

5.1 STRATEGIE PATRIMONIALE

ARELI ne dispose pas d'un plan stratégique patrimonial (PSP) ; elle n'est pas soumise à cette obligation et n'entre pas dans le dispositif des conventions d'utilité sociale (CUS). Les orientations stratégiques patrimoniales sont actées dans son projet associatif.

Ces dernières années, la priorité a été de poursuivre les opérations de transformation des foyers de travailleurs migrants (FTM). Ces restructurations ont été l'occasion d'accélérer, sur la période récente, la mise en service de logements accompagnés avec notamment des démolitions de FTM et la reconstruction sur site de résidences sociales : logements temporaires, pensions de famille (PF) ou encore de résidence-accueil (RA).

Récemment, ARELI a développé un nouvel axe stratégique en s'appuyant sur la loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement dite loi ASV avec une offre locative dédiée aux personnes âgées.

Enfin, elle s'oriente également vers le développement d'une offre à destination des jeunes travailleurs.

5.2 BILAN FINANCIER DES INVESTISSEMENTS REALISES

Le programme global d'investissement conduit par ARELI est estimé à 45,8 millions d'euros entre 2014 et 2019. Il s'agit essentiellement d'un programme de restructuration et de développement neuf. La part de remplacement de composants et de réhabilitations est assez minime (6 %).

Tableau n° 12 : Synthèse des investissements par nature réalisés entre 2014 et 2019

| Rubriques | En milliers d'euros | | | | | | |
|--|---------------------|-----------------|-----------------|------------------|-----------------|------------------|------------------|
| | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 | cumul |
| Remplacements de composants | 230,1 | 241,9 | 177,4 | 134,9 | 57,9 | 82,9 | 925,1 |
| Réhabilitations | 0 | 106,6 | 1 314,80 | 170,1 | 261 | 0 | 1 852,50 |
| Constructions neuves et restructurations | 5 560,50 | 2 091,70 | 4 098,00 | 14 278,00 | 6 961,20 | 10 075,60 | 43 065,00 |
| Investissements locatifs réalisés (1) | 5 790,60 | 2 440,30 | 5 590,10 | 14 583,00 | 7 280,10 | 10 158,50 | 45 842,70 |

Sources : ARELI - investissements réalisés par nature et par année - données transmises par le service comptable

L'observation des opérations mises en service ces 5 dernières années conduit aux constats suivants :

- Le développement de l'offre de logements accompagnés se caractérise par un recours au prêt de l'ordre de 57 % du prix de revient en moyenne. La part moyenne de subventionnement est importante et avoisine les 21 % du coût et l'association réalise un apport de 22 % en fonds propres. Cela correspond à un effort accru en fonds propres sur ce volet par rapport au plan de financement moyen au niveau national des structures collectives (soit 61,3 % de prêt, 28,8 % de subvention et 9,9 % de fonds propres selon l'infocentre SISAL au 31 décembre 2018).
- Le développement de l'offre locative s'est concentré sur les résidences réservées aux seniors. Il s'agit d'opérations financées exclusivement en PLS (cf. §5.3). La part des prêts représente entre 90 et 95 % du prix de revient. L'association peut bénéficier dans ce cadre d'une participation financière de la caisse de retraite (Carsat) sous la forme d'un prêt sans intérêt remboursable sur 20 ans à hauteur d'un plafond de 15 % du prix de revient. Les fonds propres investis s'élèvent pour les opérations

étudiées de 5 à 8 % du prix de revient. Les subventions sont très aléatoires sur ce type de dossiers et dépendent de la collectivité d'implantation. Le prix moyen de construction constaté est de l'ordre de 2 200 euros/m² de surface habitable soit un prix au m² un peu plus élevé car il intègre la mise aux normes « accessibilité ».

- Le développement de l'offre locative classique est très marginal sur la période. Le financement mobilise une part de prêts très conséquente de plus de 90 % et une part de fonds propres plafonnée à 5 %.

L'association ne dispose pas d'un suivi globalisé de ses investissements. Aucun équivalent à une comptabilité de programmes n'est actuellement déployé.

5.3 LE DEVELOPPEMENT DU PARC

Tableau n° 13 : Evolution comparée sur la période 2014-2019 en % du parc en propriété et géré

| Parc en propriété et géré | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Part du logement locatif social | 18,7 % | 18,7 % | 20,0 % | 25,5 % | 25,8 % | 30,0 % |
| Part du logement-foyer | 81,3 % | 81,3 % | 80,0 % | 75,5 % | 74,2 % | 70,0 % |

Sources : données ARELI - Août 2020 - Hors parc donné en gestion à d'autres organismes

Au 31 décembre 2019, les logements-foyers représentent 70 % du parc d'ARELI. L'offre de logements locatifs ordinaires tend à augmenter pour atteindre un tiers de l'offre.

Tableau n° 14 : Evolution du parc d'ARELI en propriété et géré 2014-2019

| Parc au 1er janvier | Logements locatifs sociaux (1) | Résidences sociales ouvrant droit à redevance (2) | Foyers de Travailleurs Migrants - FTM (3) | Centres d'hébergement, CADA et autres donnés en gestion (4) | Logements-foyers - LLS en gestion + location/sous location (5) | Parc au 31/12 en propriété (1+2+3+4) | Parc au 31/12 en propriété et/ou géré (1+2+3+4+5) | Évolution du parc en propriété |
|---|--------------------------------|---|---|---|--|--------------------------------------|---|--------------------------------|
| 2014 | 255 | 519 | 365 | 210 | 225 | 1 349 | 1 574 | |
| 2015 | 255 | 525 | 359 | 244 | 225 | 1 383 | 1 608 | 2,5% |
| 2016 | 245 | 576 | 179 | 273 | 225 | 1 273 | 1 498 | -7,9% |
| 2017 | 335 | 576 | 179 | 308 | 225 | 1 398 | 1 623 | 9,8% |
| 2018 | 366 | 651 | 179 | 308 | 225 | 1 504 | 1 729 | 7,6% |
| 2019 | 442 | 638 | 179 | 308 | 222 | 1 567 | 1 790 | 4,2% |
| Evolution 2014-2019 unités logements | +187 | +119 | -186 | +98 | -3 | +218 | +216 | 16,2% |

Données corrigées ARELI - août 2020

Au global sur la période, le parc progresse de près de 16 %.

Le nombre d'unités logements en FTM diminue fortement sur la période. Depuis le dernier contrôle de la MILOS, trois FTM (Lannoy à Lille, Pérès à Dunkerque et Magenta à Tourcoing) ont fait l'objet d'un programme de démolition et de transformation en logements-foyers ou locatifs enregistrant une perte totale de 106 unités-logements.

- Le FTM situé rue de Lannoy à Lille de 240 places a été démoli et remplacé par la résidence sociale Henri Convain de 201 logements ;
- Le FTM sis rue Pérès à Dunkerque de 158 places a été remplacé par la résidence sociale Aylis de 103 logements ;

- Le FTM de 12 places sis rue Magenta à Tourcoing a été remplacé par une résidence locative de 29 logements sociaux familiaux.

Sur les 5 FTM encore en service en 2011 et représentant 610 unités-logements, il en reste encore deux à traiter. Ces deux foyers comptant respectivement 97 et 82 unités-logements, construits dans les années 70, sont en attente de travaux de démolition avant reconstruction :

- Le foyer rue Bonte à Lille, très vétuste, est encore partiellement occupé à 40 % de ses capacités. Sa démolition est maintenant prévue début 2021 après régularisation de la problématique foncière avec les services de l'Etat ;
- Le foyer rue de Cassel à Dunkerque est libre de toute occupation depuis mi 2018 et en attente de travaux.

La diminution du nombre d'unités-logements en FTM est en partie compensée par la mise en service de pensions de familles et résidence-accueil. Quatre pensions de famille correspondant à 95 unités-logements ont été ouvertes entre 2009 et 2014. La résidence-accueil « Aux Berges du Sartel » a été mise en service en 2018 et compte 24 logements.

Pendant la même période, le nombre de logements locatifs qui avait tendance à stagner jusqu'en 2016, augmente fortement avec la mise en service de résidences dédiées aux seniors. Ces dernières représentent 90 % de la nouvelle offre de l'association en logements locatifs ordinaires.

Obs 3 : Le modèle juridique et social des résidences locatives dédiées aux seniors développées par ARELI appelle les constats suivants : ces logements ayant bénéficié d'un financement social et d'une autorisation spécifique au titre de l'article 20 de la loi ASV, ARELI ne peut facturer à ses locataires des services spécifiques non individualisables et le mode de financement choisi ne permet pas de prendre en compte les ressources des personnes les plus modestes.

« Les résidences seniors ARELI » dénommées ainsi dans les conventions APL que l'association a signé avec l'Etat ne sont pas des résidences-services au sens de l'article L. 631-13 du CCH,⁷ contrairement à ce qu'affirme l'association. Les résidences-services ne peuvent pas bénéficier de financements destinés au logement locatif social, ni être conventionnées à l'APL.

Si la loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement dite loi ASV a précisé dans son article 15 la réglementation relative aux résidences-services et leur a donné la possibilité de facturer des services non individualisables, les deux types de résidences sont distinctes même si elles peuvent être à destination de personnes âgées et figurent dans la même loi. ARELI n'a pas demandé de financement pour une résidence-service.

Ces logements ont été financés en logements locatifs sociaux ordinaires et ont fait l'objet, conformément à l'article R. 331-6 du CCH, d'une autorisation spécifique de réservation des logements prévue à l'article 20 de la loi ASV.

⁷ L'article L631-13 définit la résidence-services comme « un ensemble d'habitations constitué de logements autonomes permettant aux occupants de bénéficier de services spécifiques non individualisables. Les services spécifiques non individualisables sont ceux qui bénéficient par nature à l'ensemble des occupants. Les catégories de ces services sont définies par décret après avis de la commission nationale de concertation. Les services spécifiques individualisables peuvent être souscrits par les occupants auprès de prestataires. Le délai de préavis préalable à la résiliation de ce contrat ne peut excéder un mois. »

ARELI a obtenu, pour les résidences concernées, l'autorisation d'attribuer l'ensemble des logements à des personnes âgées remplissant les conditions de ressources. Cette autorisation spécifique s'obtient au moment du dépôt du dossier de demande de financement classique par la production aux services de l'Etat de pièces complémentaires définies par l'arrêté du 5 mai 2017⁸, annexe 2, §2 concernant l'autorisation spécifique prévue à l'article L. 441-2 du CCH :

- « un projet social définissant les publics logés prioritairement et les objectifs poursuivis en matière de cohésion sociale (...) ;...
- La proportion des attributions concernées par la dérogation prévue à l'article L. 441-2 du CCH,
- Les modalités d'identification des demandeurs de logements sociaux en vue de l'attribution de logements adaptés au sein de l'immeuble ;
- Les caractéristiques d'accessibilité et d'adaptation des logements, des parties communes et des abords de l'immeuble au regard de la perte d'autonomie des personnes ainsi que l'accès à une offre de transports en commune et à une offre sanitaire ;
- dans le cas où une offre de services ou d'accompagnement serait mise à disposition des locataires et à laquelle ils auront librement accès, les informations relatives à la nature et au coût de cette offre de services et d'accompagnement seront décrites ainsi que les partenariats mis en place par le bailleur social avec l'offre de services existante à proximité. »

Sur cette base, ARELI a construit et mis en service des résidences sécurisées situées à proximité des transports, des structures de proximité et de services médicaux et paramédicaux, comportant des équipements adaptés à la vieillesse et au handicap aussi bien dans les logements que dans les parties communes, ainsi que des espaces communs dans lesquels elle met en place des animations. Elle offre par ailleurs à ses locataires des services spécifiques⁹ mais le mode de financement de certaines résidences au titre de l'article 20 de la loi ASV exclut de fait la possibilité de facturation de services non individualisables.

Le montage qui a été privilégié par l'association a fait l'objet d'un financement public et du conventionnement de l'ensemble des logements qui ne l'autorise pas à facturer aux locataires autre chose qu'un loyer et des charges récupérables au sens du décret n° 87-713 du 26 août 1987.

L'ANCOLS prend en considération le fait que l'autorité administrative compétente (ici DDTM 59 ou 62) a autorisé le financement des résidences en question, bien que la mention d'une facturation de services non individualisés ait été mentionnée dans les projets sociaux adressés. L'autorité administrative a donc omis le fait que ces services n'auraient pas dû faire partie des projets de résidences présentés.

En tout état de cause, les projets ultérieurs de résidences à destination des personnes âgées présentés par ARELI ne devront pas comporter ces services non individualisés facturés obligatoirement.

De plus, la rédaction des contrats de location devra être révisée afin de ne plus faire mentionner la réglementation relative aux résidences-services qui n'est pas applicable aux résidences seniors d'ARELI.

Ensuite, même si ARELI affirme vouloir s'adresser à un public aux ressources moyennes voire modestes, en choisissant de les financer avec des produits PLS, l'association ne tient pas compte des caractéristiques réelles du public logé. Le loyer médian pratiqué, de 8,80 euros/m² de SH, ne permet pas de prendre en compte des

⁸ Arrêté du 5 mai 2017 relatif à diverses dispositions concernant l'attribution de prêts et de subventions pour la construction, l'acquisition, l'acquisition amélioration et la réhabilitation d'immeubles en vue d'y aménager avec l'aide de l'Etat des logements ou des logements foyers à usage locatif.

⁹ Projet de résidences seniors ARELI avenue Gustave Delory Roubaix – 44 logements

personnes ou ménages aux ressources modestes voire très modestes. Les revenus déclarés par certains locataires au moment de l'attribution relèvent plus d'un plafond PLUS voire PLAI que d'un PLS.

L'analyse des ressources des demandeurs des deux résidences suivantes, « Les Toiles de Beaumont » à Roubaix et « Les jardins du Val » à Lestrem, montrent qu'un quart seulement des attributions réalisées dans les deux résidences s'adressent à un public relevant de plafonds PLS :

- Sur les 39 attributions réalisées en 2019 sur la résidence « Les Toiles de Beaumont » à Roubaix, 16 logements ont été attribués à des personnes ou ménages dont les ressources se situaient dans le plafond PLAI, 13 dans les plafonds PLUS et 10 dans les plafonds PLS¹⁰ ;
- Sur 29 attributions réalisées en 2019 sur la résidence « Les jardins du Val » à Lestrem, 9 logements l'ont été à des personnes ou ménages dont les ressources relevaient des plafonds PLAI, 13 des plafonds PLUS et 7 des plafonds PLS¹¹.

Le modèle mis en place par ARELI permet d'offrir à des personnes âgées la possibilité d'accéder à un logement adapté du point de vue des équipements, de l'accompagnement proposé mais aussi de l'intégration et de l'accessibilité urbaine à un prix moins élevé que dans le privé, ce qui répond effectivement à un besoin. Pour autant, le financement des opérations ne prend pas en compte les personnes ou ménages aux ressources les plus modestes dont les fiches présentées en CAL montrent un reste à vivre inférieur à 20 euros par personne et par jour alors que les provisions de charges mensuelles n'incluent pas les consommations individuelles d'eau, de gaz et d'électricité qui doivent encore être déduites du reste à vivre.

Les loyers n'offrent pas une bonne couverture APL qui s'élève au 1^{er} janvier 2019, en zone 2, à 257,92 euros pour une personne seule et 315,69 euros pour un couple et en zone 3, respectivement à 241,73 euros et 293,04 euros.

Tableau n° 15 : Exemples de loyers pratiqués dans les résidences seniors

En euros

| Résidences | Typologie | Surface habitable en m2 | Loyer | Loyer au m2 de SH | Charges | Coordinateur | Total |
|-------------------------|-----------|-------------------------|---------------|-------------------|---------|--------------|---------------|
| Les Balcons Saint Jean* | T2 | 44,60 | 367,55 | 8,24 | 49,43 | 58,10 | 475,08 |
| Les Jardins du Val* | T2 | 46,60 | 388,00 | 8,33 | 47,16 | 60,00 | 495,16 |
| Les Jardins du Val | T3 | 62,70 | 522,05 | 8,33 | 65,76 | 60,00 | 647,81 |
| Les Jardins du Val | T2 | 46,24 | 429,54 | 9,29 | 38,39 | 60,00 | 527,93 |
| Jules Gosse | T3 | 61,58 | 583,09 | 9,47 | 60,29 | 65,00 | 708,38 |
| Jules Gosse | T3 | 61,48 | 565,34 | 9,20 | 59,00 | 65,00 | 689,34 |
| Les Toiles de Beaumont | T2 | 48,04 | 420,04 | 8,74 | 43,43 | 60,00 | 523,47 |
| Les Toiles de Beaumont | T2 | 46,02 | 402,38 | 8,74 | 42,35 | 60,00 | 504,73 |

Sources: données ARELI avis d'échéance (*) ou contrats de bail récents

Le développement prévisionnel communiqué dans le cadre du contrôle tend à conforter encore la part des résidences locatives dédiées aux seniors avec des projets de création de 3 nouvelles structures

¹⁰ Arrêté du 28 décembre 2018 modifiant l'arrêté du 29 juillet 1987 relatif aux plafonds de ressources des bénéficiaires de la législation sur les habitations à loyer modéré et des nouvelles aides de l'Etat en secteur locatif : plafonds PLAI a(autres régions) : 11 342 pour une personne, 16 525 pour une couple sans enfants – plafonds de ressources PLUS (autres régions) : 20 623 pour une personne seule et 27 540 pour une couple sans enfant – plafonds PLS (autres régions) 26 810 pour une personne seule et 35 802 pour une couple sans enfant

¹¹ Données issus du tableau des attributions 2017-2019 complétés par ARELI pour les besoins du contrôle.

(+125 logements) pour un investissement évalué à 15,5 millions d'euros. L'association devra appliquer à ces projets la réglementation pour les résidences seniors mises en service après la sortie de l'arrêté du 5 mai 2017.

Pour l'avenir, l'association confirme la poursuite des projets de construction de pensions de familles et s'oriente vers le développement d'une offre à destination des jeunes travailleurs. Cette orientation prend corps avec l'acquisition d'un foyer d'accueil début 2020. Le bâtiment doit être restructuré. Le coût, évalué à plusieurs millions, n'est pas définitivement arrêté et le plan de financement reste à calibrer.

5.4 L'EXPLOITATION ET L'ENTRETIEN DU PARC EXISTANT

5.4.1 Pilotage de la maintenance et données chiffrées

La planification de la maintenance s'appuie sur un plan pluriannuel d'entretien (PPE) qui décline les masses de travaux par site. Ce plan prévoit à l'horizon de 10 ans un besoin de 5,6 millions d'euros essentiellement en maintenance lourde et gros entretien. Le PPE d'ARELI intègre des interventions régulières de remise à niveau des parties communes et sanitaires induites par un turn-over important et une « usure » plus forte de ses logements. Il prévoit le renouvellement automatique des composants et requiert un contrôle préalable des équipes de terrain pour confirmer la nécessité de l'intervention. La planification de la maintenance n'appelle pas de remarque. L'association a progressé sur ce sujet depuis le dernier contrôle.

Elle est dotée d'une base patrimoniale sur Access mais celle-ci souffre actuellement d'un retard de mise à jour. Concrètement, la maintenance est assurée au niveau des équipes de terrain qui identifient les besoins sur chaque site et gèrent les interventions en entretien courant. La coordination globale de la maintenance d'exploitation est assurée au sein du pôle immobilier par le chargé de maintenance du patrimoine qui prend en charge également le gros entretien et les campagnes de remplacement de composants. Compte tenu de la taille du parc de l'association, ce mode de fonctionnement ne présente pas de difficultés.

Sur la période, les ratios de maintenance sont inférieurs aux valeurs de référence. Cette situation est principalement expliquée par l'important effort de restructuration du patrimoine conduit depuis plusieurs années. La visite de patrimoine, qui a porté sur près d'un tiers du parc, ne met pas en évidence de retard manifeste d'entretien.

Tableau n° 16 : Effort de maintenance sur le parc

| Rubriques | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|--|---------------|---------------|----------------|---------------|---------------|
| Charges d'exploitation liée aux immeubles | 221,41 | 173,76 | 198,55 | 257,99 | 315,61 |
| Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs | 170,59 | 159,39 | 171,83 | 160,63 | 241,32 |
| Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs | 86,32 | 79,3 | 69,17 | 108,69 | 95,57 |
| Coût de la maintenance (1) | 478,32 | 412,45 | 439,55 | 527,31 | 652,5 |
| Additions et remplacement de composants | 230,11 | 348,53 | 1 492,13 | 305,02 | 318,95 |
| Coût total entretien du parc (2) | 708,43 | 760,98 | 1931,68 | 832,33 | 971,44 |
| Nombre de logements et équivalent logement gérés (3) | 1 574 | 1 608 | 1 498 | 1 623 | 1 729 |
| Coût de la maintenance d'exploitation au logement en euros (4) = (1) / (3) | 303,89 | 256,5 | 293,42 | 324,9 | 377,38 |
| <i>Valeurs de référence</i> | <i>635,4</i> | <i>647,85</i> | <i>631,6</i> | <i>606,19</i> | <i>553,95</i> |
| Chiffre d'affaires (5) | 5 992,90 | 6 192,34 | 5 966,05 | 5 874,85 | 6 629,59 |
| Coût de la maintenance / chiffre d'affaire (6) = (1) / (5) | 7,98% | 6,66% | 7,37% | 8,98% | 9,84% |
| <i>Valeurs de référence</i> | <i>12,74%</i> | <i>12,79%</i> | <i>12,80%</i> | <i>11,88%</i> | <i>10,75%</i> |
| Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3) | 450,08 | 473,25 | 1289,51 | 512,83 | 561,85 |
| <i>Valeurs de référence</i> | <i>847,52</i> | <i>881,51</i> | <i>820,26</i> | <i>820,62</i> | <i>888,46</i> |

En milliers d'euros

Sources : Etats financiers et données d'investissements fournies par le service comptable ARELI

5.4.2 L'effort de réhabilitation

L'effort de réhabilitation représente 1,8 million d'euros entre 2014 et 2019 (cf. §5.2-Bilan financier des investissements réalisés) soit seulement 6 % de l'effort d'investissement global. Il s'agit principalement de la réhabilitation des locaux confiés en gestion à l'AFEJI (rue de Cassel à Dunkerque-CADA).

Sur la période observée, l'association n'a pas engagé de réhabilitation de ses résidences locatives classiques dont le DPE est classé en E ou en F alors que quelques unes sont anciennes et leurs réhabilitations vieillissantes. Il s'agit des résidences : Abélard, Beaux-Arts, Liberté, La Chanterelle et Les Pins.

Concernant les résidences Beaux-Arts et Liberté, il s'agit d'immeubles anciens situés en centre-ville qui accueillent des logements mais également les locaux administratifs de l'association. Le devenir de ses bâtiments, peu fonctionnels, est en cours de réflexion notamment dans le cadre du repositionnement de son siège. Dans ce contexte, aucune réhabilitation d'ensemble n'est envisagée, uniquement des interventions ponctuelles en remplacement de composants.

La résidence Abélard, plus récente (construite en 1992), fonctionne au chauffage électrique, ce qui explique le mauvais classement énergétique d'une partie de ses logements malgré des travaux de modernisation des radiateurs. Des travaux d'isolation des combles et de réfection des VMC doivent être menés fin 2020.

L'intégration de la dimension thermique se révèle parfois insuffisante dans certaines réhabilitations assez récentes ou en cours.

La résidence Chanterelle est un ensemble de 18 logements individuels composées de maisons mitoyennes des années 60. Alors que la dernière réhabilitation date de 2011, le DPE est toujours classé en catégorie E, faute d'une intégration suffisante de la dimension thermique dans le programme de travaux. L'association envisage une opération tiroir pour une réhabilitation complète de ces logements, dont l'isolation.

Enfin, la résidence Les Pins est un ancien FTM transformé en résidence locative. Elle est localisée au sein d'un site plus vaste accueillant également la résidence sociale Les Oliviers. Le site est enclavé et vieillissant. Il présente une problématique amiante au niveau des bardages de façades et constitue la principale priorité en terme d'intervention thermique à court terme pour l'association avec un DPE en catégorie E. Les réflexions et recherches de financement sont en cours et un audit énergétique a été mené en 2020. Ce programme doit être une priorité pour ARELI et doit faire l'objet d'une planification dans le temps à l'occasion de la mise à jour du projet associatif.

La seule opération de réhabilitation en chantier concerne la résidence sociale Les Cerisiers à Faches-Thumesnil. Pour répondre à l'obsolescence de certains appartements partagés, une partie de l'offre est restructurée en logements autonomes (studios ou T1), ce qui portera le nombre de logements à 72 au lieu des 82 logements initiaux. Les résidents ont été régulièrement consultés sur le projet. Les travaux n'ont pas eu d'impact sur le loyer qui est même en diminution sur certaines typologies. Un bâtiment neuf construit sur un délaissé foncier comprenant 29 studettes vient compenser cette perte. Les travaux projetés à l'intérieur des logements concernent la rénovation des installations sanitaires et de la cuisine, la mise en sécurité des installations électriques, le remplacement des éléments de cuisson et du mobilier. Le programme est bien pensé, très qualitatif sur les éléments de confort mais ne comporte pas de travaux thermiques d'envergure.

ARELI prévoit de mobiliser les leviers fiscaux liés aux travaux d'économie d'énergie et de fluides prévus à l'article 1391 E du code général des impôts, ce qui aurait pu être réalisé plutôt.

5.4.3 Gestion de la sécurité du parc

L'association dispose des dossiers techniques amiante (DTA) pour ses logements locatifs classiques dont elle a prévu la mise à jour. Elle en assure le suivi et fait réaliser les diagnostics avant travaux.

Obs 4 : L'obligation mentionnée à l'article R. 1334-29-7 du code de la santé publique relative aux diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) n'est en revanche pas respectée.

Environ 170 logements locatifs classiques sont concernés par la réglementation amiante. Celle-ci oblige notamment à disposer des DAPP des logements en collectifs. L'ensemble des DAPP devait être réalisé pour 2012. Aucun DAPP n'est actuellement disponible. Alertée dans le cadre du contrôle, l'association a lancé les opérations nécessaires pour y remédier dans les meilleurs délais.

Les constats de risques d'exposition au plomb (CREP) ont été effectués pour les 3 résidences concernées. Ils font l'objet d'un suivi et d'une mise à jour.

Conformément à la réglementation, l'association a mis en œuvre les obligations réglementaires des diagnostics de sécurité des installations intérieures d'électricité et de gaz.

En matière de sécurité incendie, des contrats ont été mis en place pour la vérification annuelle des extincteurs, alarme incendie et des systèmes de désenfumage.

Les résidences sont sécurisées par des systèmes de digicodes. L'association n'a pas mis en place de gardiennage pendant la nuit, mais en journée, les personnels sont présents sur les résidences sociales et concourent au respect de la tranquillité collective.

Les soirs, nuits et week-ends, une astreinte est assurée par le personnel d'ARELI.

5.4.4 Accessibilité aux personnes en situation de handicap et adaptation au vieillissement

L'accessibilité du patrimoine d'ARELI aux personnes en situation de handicap et d'adaptation au vieillissement ne fait pas l'objet de procédures spécifiques.

Néanmoins, afin de s'adapter au vieillissement de la population des FTM, ARELI a créé un espace de vie adapté (EVA) au sein de la résidence Henri Convain à Lille. Cet espace composé de 22 unités-logements permet d'accueillir des résidents ne pouvant plus, en raison de leur handicap ou du vieillissement, assurer seuls leur repas ou l'entretien de leur logement. L'aide à domicile est mutualisée entre les résidents et un coordonateur santé est chargé de leur suivi. Des actions collectives, financées par la Carsat sont également organisées au sein de cet espace.

ARELI s'attache également à développer une offre locative adaptée aux personnes âgées répondant à des conditions particulières de localisation, de partenariats avec les acteurs concernés et de services. (cf. §5.3).

6. DIAGNOSTIC FINANCIER

6.1 REVUE DE L'INFORMATION COMPTABLE

ARELI est soumise aux obligations spécifiques visées dans le code de commerce concernant les associations recevant des subventions pour un montant supérieur à 153 000 euros. A ce titre, elle doit établir annuellement un bilan, compte de résultats et une annexe. Ses comptes doivent être certifiés par un commissaire aux comptes. Le présent contrôle porte sur les comptes des exercices 2014 à 2018 lesquels ont été certifiés sans réserve. Les comptes 2019 transmis en fin de contrôle ont également été étudiés.

La tenue de la comptabilité respecte les prescriptions du plan comptable général et les dispositions spécifiques applicables aux associations. La qualité de l'information comptable n'appelle donc pas de remarque particulière et ne fait pas obstacle à l'analyse financière. Toutefois, il est précisé ici que :

- ARELI ne comptabilise pas de production immobilisée ce qui majore légèrement ses coûts de gestion.
- ARELI n'isole pas les créances locatives douteuses sur un compte spécifique. Cette donnée a été reconstituée pour les besoins du contrôle. Elle doit à l'avenir être traçable *a minima* dans les annexes aux comptes.
- Le compte de résultat ne permet d'identifier ni le montant des charges récupérables ni le montant des charges récupérées. Ces données ont dû être reconstituées pour les besoins du contrôle. Compte tenu des évolutions récentes de son patrimoine, ARELI devra veiller pour l'avenir à la bonne traçabilité et à la transparence de ces éléments.
- Les données relatives à la part des investissements en « Addition et remplacement de composants » ne sont pas isolées dans l'annexe des comptes relative aux « Immobilisations ». L'effort de maintenance immobilisée a donc dû être reconstitué dans le cadre du contrôle. De manière générale, il serait souhaitable que cette annexe soit confortée et permette ainsi une compréhension fine et complète des mouvements de postes de l'actif immobilisé.
- L'association ne dispose pas d'une comptabilité de programmes pour faciliter le suivi des investissements. Un suivi interne est envisagé mais il est, pour l'instant, partiel et ne fait pas l'objet de contrôles de cohérence avec la comptabilité. Avec toutes les précautions qui s'imposent, les données exploitées pour l'approche à terminaison sont celles remontées spécifiquement dans le cadre du contrôle sur la base des opérations réalisées et en cours ces 5 dernières années arrêtées au 31 décembre 2019.
- En 2017, un financement court terme pour 500 000 euros est comptabilisé en classe 16 ce qui implique un retraitement en partie « structure financière ».
- Il est précisé ici que l'analyse financière de l'ANCOLS affecte « *la quote-part des subventions d'investissement virée au résultat* » au résultat exceptionnel et non au résultat d'exploitation comme cela est fait par ARELI dans sa documentation financière. Le résultat d'exploitation d'ARELI présenté dans le présent rapport diffère donc fortement de celui figurant dans les rapports financiers de l'association.

ARELI est doté d'une comptabilité analytique organisée autour de 4 axes qui permet des recoupements par site, par établissement, par famille et par nature d'activité. Cette comptabilité analytique fournit des éléments

d'appréciation sur les grands équilibres financiers de l'association qui sont jugés exploitables dans le cadre du contrôle. Cette analyse permet de distinguer les activités « Habitat », « Emergence » et « Gouvernance ». Les modalités de ventilation des charges et produits ne sont toutefois pas toujours suffisamment explicites. Il n'a pas été possible dans le cadre du contrôle d'étudier des coûts de gestion par segment de parc.

D'un point de vue organisationnel, s'agissant d'une petite structure, les principes de séparation des tâches et de continuité de service au sein du service comptable et financier sont délicats à concilier. Une vigilance est relevée sur le sujet. La problématique de la continuité de service, dans un contexte d'effectif resserré, est prise en charge par un fonctionnement en binôme voire trinôme sur les thématiques sensibles (exemple : circuit de paiement, informations et suivis des investissements...). Dans les faits, les fonctions d'engagement et de paiement relèvent de personnes distinctes. Les seuils d'engagement des commandes par axe budgétaire sont bien identifiées dans l'applicatif comptable et concernent le personnel opérationnel ou le directeur général pour les montants importants. La création des fournisseurs et la comptabilisation des factures sont effectuées par un binôme au sein du service comptable. La validation du bon à payer est assuré par le service ordonnateur. Sa formalisation doit être mieux cadrée pour sécuriser pleinement la chaîne des dépenses.

Les pouvoirs financiers sont cadrés de manière globale dans une délégation unique qui couvre : les délégations de pouvoirs bancaires, les virements internes, les pouvoirs des responsables de sites, les pouvoirs de placements et, qui désignent les personnes habilitées à signer les mises en paiement. Le système mis en œuvre implique des contrôles croisés. Il limite le risque qu'un seul collaborateur puisse déployer dans son intégralité le processus de dépense mais ne l'exclut pas totalement. Les procédures sur les principales fonctions comptables et financières sont insuffisamment formalisées et ne précisent pas les responsabilités de chaque intervenant afin de prévenir les risques relatifs à la validation des paiements et de constituer le socle du contrôle interne. Les documents existants s'apparentent plutôt à des notes explicatives des modalités de saisies dans les outils informatiques. Des démarches de contrôle interne existent mais sont insuffisamment formalisées.

6.2 ANALYSE DE L'EXPLOITATION

Les valeurs de référence considérées sont celles des bailleurs sociaux disposant d'un parc inférieur à 3 000 logements. Ce mode de comparaison vise surtout à mettre en lumière les spécificités d'un opérateur associatif tel qu'ARELI. Il est précisé que l'établissement d'un benchmark spécifique aux opérateurs associatifs n'est pas disponible à défaut de remontées des données sur la plate forme de collecte Harmonia.

6.2.1 Performance de l'exploitation : l'excédent brut

Il s'agit d'apprécier la performance d'exploitation de l'association en mesurant sa capacité à générer, dans le cadre de ses activités normales et courantes, les ressources nécessaires à son fonctionnement, tout en assurant un service de qualité à ses locataires et résidents.

Le premier indicateur de mesure de la performance d'exploitation est l'excédent brut d'exploitation (EBE). Il est calculé en retranchant du produit des activités les charges réelles d'exploitation et ne prend donc pas en compte les flux financiers et les flux exceptionnels. Il traduit la capacité à produire des ressources propres à partir de son activité courante.

Tableau n° 17 : Evolution de l'excédent brut d'exploitation

En milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2014 | | Exercice 2015 | | Exercice 2016 | | Exercice 2017 | | Exercice 2018 | |
|--|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|------------------|----------------|
| | Montant | % |
| Redevance d'hébergement | 3 811,00 | 63,59% | 3 981,90 | 64,30% | 3 803,20 | 63,75% | 3 708,90 | 63,13% | 3 909,20 | 58,97% |
| Loyers (locatifs et solidarité) | 1 631,40 | 27,22% | 1 654,60 | 26,72% | 1 660,30 | 27,83% | 1 657,90 | 28,22% | 2 086,10 | 31,47% |
| Prestation | 276,5 | 4,61% | 280,5 | 4,53% | 275,1 | 4,61% | 272,1 | 4,63% | 318,5 | 4,80% |
| Autres loyers (garages) | 26,8 | 0,45% | 28,1 | 0,45% | 25,9 | 0,43% | 19,9 | 0,34% | 36,3 | 0,55% |
| Récupération de charges | 247,2 | 4,12% | 247,2 | 3,99% | 201,5 | 3,38% | 216,1 | 3,68% | 279,6 | 4,22% |
| Chiffre d'affaires (A) | 5 992,90 | 100,00% | 6 192,30 | 100,00% | 5 966,10 | 100,00% | 5 874,80 | 100,00% | 6 629,60 | 100,00% |
| Production immobilisée (B) | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| Subvention d'exploitation (C) | 828,5 | | 1 024,80 | | 1 026,70 | | 971,4 | | 1 075,50 | |
| Legs et donations (D) | 415,9 | | 307,1 | | 403,1 | | 786,1 | | 955,5 | |
| Divers produits (E) | 48,2 | | 77,2 | | 72,5 | | 38,1 | | 164,7 | |
| Produit des activités (D) = (A)+(B)+ (C) +(D) +(E) | 7 285,50 | | 7 601,50 | | 7 468,40 | | 7 670,40 | | 8 825,30 | |
| Coût personnel | -3 524,70 | 58,81% | -3 478,50 | 56,17% | -3 477,60 | 58,29% | -3 224,60 | 54,89% | -3 205,40 | 48,35% |
| Impôts et taxes (hors taxe foncière et impot sur rémunération) | -72,2 | 1,21% | -74 | 1,19% | -81,7 | 1,37% | -110,8 | 1,89% | -134,8 | 2,03% |
| Autres charges externes | -2 791,80 | 46,59% | -2 798,80 | 45,20% | -2 455,60 | 41,16% | -2 528,50 | 43,04% | -2 900,90 | 43,76% |
| Coût de gestion globale | -6 388,70 | 106,60% | -6 351,30 | 102,57% | -6 015,00 | 100,82% | -5 863,90 | 99,81% | -6 241,10 | 94,14% |
| Charges de maintenance locative | -478,3 | 7,98% | -412,5 | 6,66% | -439,5 | 7,37% | -527,3 | 8,98% | -652,5 | 9,84% |
| Taxes foncières sur les propriétés bâties(yc siège) | -67,4 | 1,13% | -156,7 | 2,53% | -168,7 | 2,83% | -171,9 | 2,93% | -188,1 | 2,84% |
| Pertes sur créances irrécouvrables | -53,7 | 0,90% | -44,7 | 0,72% | -153,3 | 2,57% | -58,4 | 0,99% | -104,2 | 1,57% |
| Excédent brut d'exploitation | 297,4 | 4,96% | 636,3 | 10,28% | 691,8 | 11,60% | 1 048,90 | 17,85% | 1 639,50 | 24,73% |
| Excédent brut d'exploitation hors activité "Emergence" | 629,9 | 10,51% | 1 050,70 | 16,97% | 1 013,90 | 16,99% | 723,2 | 12,31% | 1 451,90 | 21,90% |

Sources : comptes de résultat annuels de l'association ARELI

Dans le cas d'ARELI, l'EBE est bénéficiaire sur l'ensemble de la période contrôlée. Sur 5 ans, il progresse fortement passant de 297 k€ à 1 639 k€. Il poursuit sa progression sur 2019 et atteint 2 019 k€. Pourtant, globalement, il faut retenir que même s'il progresse, le niveau d'EBE est modeste. A titre de comparaison, un bailleur social classique ayant un patrimoine de moins de 3 000 logements dispose d'un EBE représentant en moyenne 45 % de son chiffre d'affaires. L'EBE d'ARELI sur la période représente plutôt 14 % du chiffre d'affaires.

Cet état de fait est induit par une stagnation du chiffre d'affaires jusqu'en 2017 expliquée notamment par l'impact des restructurations de foyers (vacance de logements) et par la stratégie de renouvellement du parc. Le chiffre d'affaires ne connaît une forte augmentation qu'à compter de 2018 (+13 %) suite principalement aux mises en service de résidences locatives dédiées aux seniors.

L'équilibre économique global est assuré par les subventions d'exploitation octroyées notamment dans le cadre de la gestion des pensions de famille et des résidences d'accueil, d'un niveau moyen annuel de 985 k€ sur la période. Ces subventions progressent de 30 % sur la période en raison du développement de cette offre.

Les coûts de gestion sont, quant à eux, très soutenus mais ont fait l'objet de mesures d'optimisation après 2015.

Les legs et donations augmentent très sensiblement sur la période, ils ont plus que doublé passant de 415 k€ à 955 k€. Cette évolution est liée aux réorientations récentes dans les modalités de financement du programme « Emergence ». L'impact de cette activité annexe est négatif sur l'EBE jusque fin 2016. L'évolution des modalités de financement et la recherche d'autofinancement de ce programme ne sont perceptibles qu'à compter de 2017. A compter de cet exercice, l'activité « Emergence » ne dégrade plus l'EBE et cette tendance se confirme sur l'exercice 2019 avec un EBE hors « Emergence » évalué à 1 989 k€.

6.2.1.1 Les ressources d'exploitation : chiffre d'affaires et produit des activités

L'essentiel du chiffre d'affaires d'ARELI est issu de ses activités de gestion locative sociale et de gestion de structure d'hébergement. Aucun autre revenu n'est relevé à l'occasion de ses activités d'assistance à maîtrise d'ouvrage ou au titre de missions sociales d'accompagnement pour le compte de tiers.

Tableau n° 18 : Répartition des redevances et loyers entre les différents produits de l'offre locative

En milliers d'euros (arrondi)

| Rubriques | Exercice 2014 | | Exercice 2015 | | Exercice 2016 | | Exercice 2017 | | Exercice 2018 | | Exercice 2019 | |
|--|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-------|---------------|-----|---------------|-----|
| Loyers versés par des associations | 650 | 11% | 692 | 11% | 742 | 13% | 696 | 12% | 724 | 11% | 738 | 10% |
| Redevances des FTM | 1 023 | 17% | 820 | 13% | 534 | 9% | 350 | 6% | 240 | 4% | 177 | 2% |
| Loyer des garages | 26 | 0,40% | 29 | 0,50% | 26 | 0,40% | 20 | 0,30% | 36 | 1% | 43 | 1% |
| Redevances des pensions de famille | 439 | 7% | 525 | 8% | 517 | 9% | 520 | 9% | 658 | 10% | 665 | 9% |
| Loyers des résidences locatives | 1 317 | 22% | 1 273 | 21% | 1 187 | 20% | 1 206 | 21% | 1 325 | 20% | 1 364 | 19% |
| Loyers des résidences seniors | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 36 | 0,60% | 418 | 6% | 847 | 12% |
| Redevances des résidences de logements temporaires | 2 538 | 42% | 2 854 | 46% | 2 960 | 50% | 3 046 | 52% | 3 228 | 49% | 3 263 | 46% |
| Total du chiffre d'affaires | 5 993 | | 6 192 | | 5 966 | | 5 875 | | 6 630 | | 7 098 | |

Sources : suivi budgétaire ARELI - Tableaux de bord - CA 2014 à 2019

L'évolution du chiffre d'affaires de l'association est retracée dans le tableau ci-dessus qui permet d'identifier la répartition des recettes par type de produit locatif. On observe ainsi que la part des redevances liées aux FTM se réduit drastiquement sur la période contrôlée passant de 17 à 2 %. L'offre de résidence sociale y compris pensions de familles s'étoffe quant à elle lentement notamment avec l'ouverture de la pension de famille Quantara - La passerelle à Tourcoing en 2014 et de la résidence sociale Ailyls à Dunkerque en 2016 et 2018. La réorientation stratégique vers le développement d'une offre locative à destination des personnes âgées est perceptible dans les recettes à compter seulement de 2018. Ce qui explique la forte hausse du chiffre d'affaires constatée sur cet exercice, hausse qui se poursuit en 2019.

6.2.1.2 Les charges d'exploitation : du produit des activités à l'excédent brut d'exploitation

6.2.1.2.1 Coûts de gestion

Les coûts de gestion sont très élevés. Au global, les frais de fonctionnement de l'association qui incluent la masse salariale et les frais généraux sont supérieurs à son chiffre d'affaires. C'est le bénéfice de subventions et l'octroi de dons et legs qui viennent assurer un équilibre de la performance d'exploitation jusque fin 2016. A compter de 2017, l'économie générale du système tend à évoluer grâce à la progression du chiffre d'affaires associatif qui couvre désormais ses frais de fonctionnement.

6.2.1.2.1.1 Analyse des coûts de gestion locatifs

Pour les besoins de l'analyse, le tableau ci-dessous permet d'isoler les coûts de gestion de l'activité locative uniquement, exclusion faite de l'activité « Emergence » :

Tableau n° 19 : Approche du coût de gestion locatif normalisé d'ARELI

| Rubriques | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|---|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Coût de gestion global de l'association (1) | 6 388,71 | 6 351,32 | 6 014,96 | 5 863,92 | 6 241,06 |
| Charges de l'activité émergence (2) | 782,5 | 795 | 808,63 | 502,61 | 798,16 |
| Coût de gestion locatif normalisé (hors Emergence) 3 = (1)-(2) | 5 606,21 | 5 556,32 | 5 206,34 | 5 361,31 | 5 442,90 |
| <i>dont coût personnel</i> | <i>3 207,87</i> | <i>3 160,81</i> | <i>3 134,49</i> | <i>2 898,34</i> | <i>2 876,03</i> |
| <i>dont impôts et taxes (hors taxe foncière et impôt sur rémunération)</i> | <i>72,23</i> | <i>73,98</i> | <i>81,61</i> | <i>110,76</i> | <i>134,66</i> |
| <i>dont autres charges externes</i> | <i>2 326,10</i> | <i>2 321,54</i> | <i>1 990,24</i> | <i>2 352,21</i> | <i>2 432,22</i> |
| Coût de gestion locatif normalisé / Chiffre d'affaires locatif (4) | 93,55% | 89,73% | 87,27% | 91,26% | 82,10% |
| <i>Valeurs de référence</i> | <i>28,20%</i> | <i>28,12%</i> | <i>28,35%</i> | <i>30,43%</i> | <i>31,58%</i> |
| Nombre de logement et équivalent logement gérés (5) | 1 574 | 1 608 | 1 498 | 1 623 | 1 729 |
| Coût de gestion locatif normalisé au logement et équivalent logement gérés =(3)/(5) | 3 562 | 3 455 | 3 476 | 3 303 | 3 148 |
| <i>Valeurs de référence</i> | <i>1 159,45</i> | <i>1 084,23</i> | <i>1 114,79</i> | <i>1 094,11</i> | <i>1 133,80</i> |
| Coût de personnel normalisé / Chiffre d'affaires locatif | 53,53% | 51,04% | 52,54% | 49,33% | 43,38% |
| <i>Valeurs de référence</i> | <i>14,82%</i> | <i>15,69%</i> | <i>15,44%</i> | <i>16,61%</i> | <i>16,93%</i> |
| Coût des autres charges normalisé / Chiffre d'affaires locatif | 40,02% | 38,69% | 34,73% | 41,92% | 38,72% |
| <i>Valeurs de référence</i> | <i>14,43%</i> | <i>12,72%</i> | <i>13,30%</i> | <i>14,52%</i> | <i>15,80%</i> |

Sources : balance générale par activité ARELI

L'EBE d'ARELI est donc caractérisé par un niveau de coût de gestion locatif structurellement très conséquent ; il est globalement trois fois plus élevé que chez un bailleur social « classique » soit 3 148 euros au logement pour une valeur de référence de 1 133 euros. Cette situation est en partie expliquée par l'importance de la gestion de proximité et de l'accompagnement social réalisés en interne, prestation qui dépasse largement le cadre de l'accompagnement social lié au logement et qui n'est que partiellement couverte par les subventions de fonctionnement. On observe une décroissance régulière du coût de gestion sur la période qui se poursuit en 2019 pour atteindre 3 061 euros.

6.2.1.2.1.2 Point sur l'évolution globale des ETP de l'association

Le tableau ci-après retrace l'évolution globale récente tous effectifs y compris « Activité Emergence » et le coût moyen par ETP de l'association :

Tableau n° 20 : Analyse de l'évolution globale des ETP entre 2016 et 2019

| Rubriques | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|-------------------------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Coût global de personnel | 3 477,59 | 3 224,62 | 3 205,39 | 3 259,47 |
| ETP au 31/12 | 60,74 | 59,24 | 63,08 | 57,71 |
| Effectif pour 1 000 logements gérés | 40,55 | 36,5 | 36,48 | 32,24 |
| Coût moyen par ETP | 57,25 | 54,43 | 50,81 | 56,48 |

Sources : Comptes annuels associatifs

La majeure partie des ETP est allouée aux missions de gestion locative et sociale (cf. §3.2). Le mode de gestion des résidences sociales et des pensions de familles nécessite davantage d'encadrement pour des unités gérées plus petites. Par ailleurs, ARELI fait le choix d'avoir en propre une équipe de travailleurs sociaux (soit 6 ETP fin 2019). Les effectifs affectés à l'activité « Emergence » comptent 4 ETP fin 2019 après un renforcement en 2016 avec le recrutement d'une personne en charge de la recherche de mécénat.

L'association a pris des mesures d'optimisation pour mieux maîtriser sa charge de personnel. Les fonctions de support et de maîtrise d'ouvrage sont paramétrées au plus juste pour garantir la continuité de service avec toutefois une fragilité identifiée sur la maîtrise d'ouvrage. L'effort de réduction observé a principalement porté sur la gestion locative technique et sociale. L'audit financier conduit en 2014/2015 s'était attaché à comparer les moyens humains affectés par ARELI à d'autres opérateurs associatifs. Cette comparaison avait permis d'identifier un effectif moyen par résidence deux fois plus important chez ARELI. Suite à ce constat, l'association a revu son organisation notamment en modifiant sa gestion sur site et en procédant peu à peu à l'externalisation de la maintenance sans que cela n'occasionne de dégradation de la qualité de service. Un recours important à du personnel extérieur est relevé jusque fin 2017 (soit 630 k€) afin de pallier les absences.

6.2.1.2.1.3 Point sur les frais de fonctionnement

Le tableau suivant détaille les différents postes de charges d'ARELI en distinguant les charges locatives et les charges afférentes à l'activité « Emergence » :

Tableau n° 21 : Principales composantes des frais de fonctionnement

En milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|---|-----------------|----------------|-----------------|----------------|-----------------|
| Achats non stockés de matériel et fournitures | 1 084,43 | 969,39 | 825,92 | 848,32 | 905,22 |
| Primes d'assurances | 116,76 | 133,33 | 66,72 | 69,45 | 74,74 |
| Rémunérations d'intermédiaires et honoraires | 234,11 | 176,75 | 191,42 | 256,82 | 242,59 |
| Publicité, publications, relations publiques | 9,14 | 16,52 | 21,99 | 24,75 | 13,35 |
| Déplacements, missions et réceptions | 72,17 | 85,85 | 81,37 | 79,62 | 94,61 |
| Autres services extérieurs | 815,83 | 949,81 | 863,62 | 1 100,87 | 1 080,23 |
| Charges diverses de gestion courante | 5,05 | 9,26 | 3 | 9,7 | 65,93 |
| Transferts de charges d'exploitation (autres) | -11,36 | -19,38 | -63,8 | -37,31 | -44,45 |
| Autres charges externes locatives | 2 326,10 | 2321,54 | 1 990,24 | 2352,21 | 2 432,21 |
| Frais divers "Emergence" | 27,69 | 22,26 | 45,36 | 51,29 | 65,69 |
| Bourses allouées "Emergence" | 438 | 455 | 420 | 125 | 403 |
| Autres charges externes globales | 2 791,80 | 2798,8 | 2 455,60 | 2528,5 | 2 900,90 |

Source : balance par activité ARELI

On observe que les charges externes induites par l'activité locative sont plutôt stables. L'ANCOLS relève une vigilance de la direction générale sur les charges externes caractérisée par des renégociations régulières des contrats de fournitures ou d'assurance. Les frais de fonctionnement locatifs sont en grande partie constitués par les fluides servant au fonctionnement des structures d'hébergement, lesquels représentent 40 % des frais généraux sur la période. Ces dépenses sont suivies et plutôt maîtrisées compte tenu des enjeux financiers pour un acteur associatif tel qu'ARELI.

Globalement les honoraires, les frais de déplacement, de relations publiques sont maîtrisés, leur légère hausse le cas échéant est induite par l'activité de développement importante de l'association sur la période considérée. L'augmentation sensible des dépenses liées au nettoyage est liée au choix d'externalisation réalisé à compter de 2017. Ces charges ont donc été transférées de la masse salariale (c.64) vers le poste « autres services extérieurs » (c.611). Elles passent de 147 k€ en 2014 à 288 k€ en 2018. Ce choix explique en partie la baisse des effectifs.

Enfin les charges externes induite par l'activité « Emergence » sont essentiellement constituées des bourses qui représentent sur la période un montant de 1,8 million d'euros et sont financées désormais par le mécénat.

6.2.1.2.2 Maintenance locative

L'effort de maintenance d'ARELI se situe sur une fourchette basse. Les dépenses de maintenance d'exploitation (gros entretien et entretien courant) représentent 2,5 millions d'euros en 5 ans. Elles sont en progression depuis 2017. Les dépenses investies en réhabilitation et pour les campagnes périodiques de renouvellement de composants représentent 2,6 millions d'euros. Au total, l'effort global de maintenance moyen sur 5 ans est évalué à 659 euros au logement pour une valeur de référence moyenne du secteur HLM de 852 euros. Ce constat traduit le fait qu'ARELI priorise les restructurations en profondeur de son parc lequel a été en grande partie renouvelé depuis une quinzaine d'années. Des efforts sont toutefois à prévoir pour la remise à niveau thermique sur quelques résidences ciblées.

6.2.1.2.3 Autres charges

Il s'agit essentiellement de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) et des pertes sur créances locatives.

La TFPB reste d'un niveau très modéré notamment en raison des petites typologies (de l'ordre de 127 euros au logement fin 2018 pour une valeur de référence située à 444 euros au logement). Des actions de contrôle de l'assiette d'imposition ont été menées régulièrement ces dernières années. Cette thématique est pilotée au sein du service comptable et financier mais l'association, en raison de ses moyens humains contraints, a fait le choix d'externaliser les demandes de dégrèvement et de contrôle de l'assiette imposable (qui représentent 161 k€ sur 5 ans).

Tableau n° 22 : Détail des taxes foncières sur les propriétés bâties

| <i>En milliers d'euros</i> | | | | | |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Rubriques | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
| Taxes foncières sur les propriétés bâties versées (1) | 149,88 | 157,76 | 173,71 | 212,43 | 219,65 |
| Dégrèvements de taxe foncière octroyés (2) | 82,45 | 1,02 | 5,02 | 40,52 | 31,55 |
| Montant de la TFPB net de dégrèvement | 67,44 | 156,74 | 168,69 | 171,92 | 188,10 |
| Nombre de logements et équivalents logements gérés | 1 574 | 1 608 | 1 498 | 1 623 | 1 729 |
| TFPB en € par logement gérés | 95 | 98 | 116 | 131 | 127 |

Source : (1) données comptables ARELI incluant les bâtiments administratifs (2) dégrèvement suite à contrôle d'assiette

Aucun dégrèvement fiscal pour travaux d'économie d'énergie n'est mobilisé sur la période de contrôle.

Concernant les créances locatives passées en perte, on observe un niveau global plutôt soutenu marquée par une accélération à compter de 2016. D'un niveau moyen de 0,8 % du quittancement sur 2014 et 2015, le rythme progresse à 1,7% en moyenne sur les 3 derniers exercices, ce qui correspond à la fois à des démarches d'apurement du stock qui devraient se poursuivre et à une dégradation sur cette problématique (cf. §4.6- Impayés). Le tableau suivant retrace les évolutions annuelles des passages en perte :

Tableau n° 23 : Analyse du volume des créances locatives passées en pertes

| <i>En milliers d'euros</i> | | | | | |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Rubriques | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
| Pertes sur créances irrécouvrables | 53,68 | 44,65 | 153,34 | 58,37 | 104,21 |
| En % du quittancement | 0,90% | 0,72% | 2,57% | 0,99% | 1,57% |

Source : données comptables ARELI

6.2.2 Analyse de la rentabilité

Afin de disposer d'une vision complète des capacités financières d'ARELI, il convient maintenant d'intégrer dans l'analyse les flux financiers et exceptionnels (hors éléments calculés). La capacité d'autofinancement (CAF) brute correspond ainsi au flux net de trésorerie dégagé par l'activité complète à l'exclusion toutefois des produits de cessions de patrimoine et du remboursement en capital des emprunts.

6.2.2.1 Capacité d'autofinancement brute et résultat comptable

Tableau n° 24 : Evolution des résultats comptables et de la capacité d'autofinancement

En milliers d'euros

| Rubriques | | Exercice 2014 | | Exercice 2015 | | Exercice 2016 | | Exercice 2017 | | Exercice 2018 | | |
|-----------|---|---|-----------------|---------------|------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|------------------|---------------|
| | | Montant | % | Montant | % | Montant | % | Montant | % | Montant | % | |
| X | X | Excédent brut d'exploitation | 297,38 | | 636,3 | | 691,85 | | 1 048,88 | | 1 639,46 | |
| | | Dotations amortissements et dépréciation sur immobilisation | -1 236,28 | 20,60% | -1 369,55 | 22,10% | -1 497,06 | 25,10% | -1 600,08 | 27,20% | -1 957,59 | 29,50% |
| | | Dotation provisions créances douteuses | -138,12 | 2,30% | -74,01 | 1,20% | -66,06 | 1,10% | -171,54 | 2,90% | -163,05 | 2,50% |
| | | Dotations provisions risques et charges | -253,07 | 4,20% | -368,94 | 6,00% | -289,79 | 4,90% | -67,07 | 1,10% | -121,58 | 1,80% |
| | | Reprises sur provisions et amortissement | 305,36 | 5,10% | 358,97 | 5,80% | 403,53 | 6,80% | 528,86 | 9,00% | 151,85 | 2,30% |
| | | Résultat d'exploitation (A) | -1 024,73 | 17,10% | -817,23 | 13,20% | -757,53 | 12,70% | -260,95 | 4,40% | -450,91 | 6,80% |
| X | | Produits financiers divers | 1 134,39 | 18,90% | 978,69 | 15,80% | 937,54 | 15,70% | 1 332,96 | 22,70% | 538,79 | 8,10% |
| | | Reprises financières | 5,17 | 0,10% | 73,9 | 1,20% | 288,69 | 0,00% | 581,94 | 0,00% | 267,76 | 0,00% |
| | | Produits financiers | 1 139,55 | 19,00% | 1 052,59 | 17,00% | 1 226,24 | 20,60% | 1 914,91 | 32,60% | 806,55 | 12,20% |
| X | | Intérêts sur financements locatifs | -162,8 | 2,70% | -165,09 | 2,70% | -234,16 | 3,90% | -288,4 | 4,90% | -385,22 | 5,80% |
| X | | Charges d'intérêts | -162,8 | 2,70% | -165,09 | 2,70% | -234,16 | 3,90% | -288,4 | 4,90% | -385,22 | 5,80% |
| X | | Autres charges financières (cessions VMP) | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | -51,98 | 0,90% | -430,95 | 7,30% | -413,28 | 6,20% |
| | | Dotations financières | -73,9 | -1,20% | -1 026,81 | 0,00% | -158,04 | 0,00% | -162,31 | 0,00% | -723,91 | 0,00% |
| | | Charges financières | -236,7 | 3,90% | -1 191,90 | 19,20% | -444,18 | 7,40% | -881,66 | 15,00% | -1 522,40 | 23,00% |
| | | Résultat financier (B) | 902,86 | -15,10% | -139,32 | 2,20% | 782,05 | -13,10% | 1 033,24 | -17,60% | -715,86 | 10,80% |
| | | Résultat courant (C)=(A)+(B) | -121,88 | 2,00% | -956,55 | 15,40% | 24,52 | -0,40% | 772,29 | -13,10% | -1 166,77 | 17,60% |
| | | Subventions d'investissement (quote part virée au résultat) | 275,41 | 4,60% | 309,35 | 5,00% | 357,2 | 6,00% | 399,07 | 6,80% | 440,89 | 6,70% |
| | | Cessions d'actifs immobilisés | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 134,6 | 2,30% | 0 | 0,00% |
| | | VNC des immobilisations sorties | -39,76 | 0,70% | -5,12 | 0,10% | -2,76 | 0,00% | -291,47 | -5,00% | -39,71 | 0,60% |
| X | | Autres produits et charges exceptionnels | 5,57 | 0,10% | -2,55 | 0,00% | -0,25 | 0,00% | -4,67 | -0,10% | 65,16 | -1,00% |
| | | Dotations et reprises exceptionnelles | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | -233,8 | -3,90% | 233,8 | 4,00% | 0 | 0,00% |
| | | Résultat exceptionnel (D) | 241,22 | 4,00% | 301,68 | 4,90% | 120,39 | 2,00% | 471,33 | 8,00% | 466,35 | 7,00% |
| | | Résultat net avant impôt (E)=(C)+(D) | 119,35 | -2,00% | -654,87 | -10,60% | 144,91 | -2,40% | 1 243,62 | -21,20% | -700,42 | 10,60% |
| X | | Impôt sur les bénéfices (sur produits financiers) | -134,16 | | -90,58 | | -130,58 | | -68,12 | | -23,46 | |
| X | | Report de ressources non utilisées exercice antérieur et engagement à réaliser sur ressources affectées | 29,78 | | -60,64 | | -0,8 | | -479,9 | | -465,55 | |
| | | Résultat net comptable | 14,97 | -0,20% | -806,09 | -13,00% | 13,53 | -0,20% | 695,6 | -11,80% | -1 189,43 | 17,90% |
| | | CAF courante | 134,57 | 2,20% | 471,21 | 7,60% | 457,68 | 7,70% | 760,48 | 12,90% | 1 254,25 | 18,90% |
| | | CAF brute | 1 170,15 | 19,50% | 1 296,13 | 20,90% | 1 211,62 | 20,30% | 1 109,79 | 18,90% | 955,9 | 14,40% |

Source : Etats financiers d'ARELI

La CAF brute est plutôt stable sur 5 ans. Elle se démarque de l'EBE en raison principalement de l'importante politique de placement qui génère des produits financiers conséquents (+4,9 millions d'euros) (cf. §6.3.3- Gestion de la trésorerie). On observe également l'importance croissante des investissements engagés qui se traduit par une hausse progressive des intérêts locatifs.

6.2.2.2 Autofinancement net

A partir de la CAF brute, la prise en compte du remboursement des emprunts locatifs permet de quantifier l'autofinancement net, il s'élève ici à 1,6 million d'euros cumulés sur 5 ans.

Tableau n° 25 : Evolution de l'autofinancement net

| Rubriques | En milliers d'euros | | | | | | | | | |
|-------------------------------------|---------------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|-----------------|---------------|---------------|---------------|
| | Exercice 2014 | | Exercice 2015 | | Exercice 2016 | | Exercice 2017 | | Exercice 2018 | |
| | Montant | % | Montant | % | Montant | % | Montant | % | Montant | % |
| CAF brute | 1 170,15 | 19,53% | 1 296,13 | 20,93% | 1 211,62 | 20,31% | 1 109,79 | 18,89% | 955,9 | 14,42% |
| Remboursement des emprunts locatifs | -568,92 | 9,49% | -681,09 | 11,00% | -760,31 | 12,74% | -1 101,88 | 18,76% | -1 005,91 | 15,17% |
| Autofinancement net | 601,23 | 10,03% | 615,05 | 9,93% | 451,31 | 7,56% | 7,91 | 0,13% | -50,01 | -0,75% |

Source : Etats financiers ARELI

Les remboursements d'emprunts locatifs ont quasiment doublé entre 2014 et 2018 en lien avec la stratégie d'endettement retenue par l'association. Cela vient consommer la CAF brute et conduit en fin de période à un autofinancement quasi-nul voire déficitaire. Le niveau moyen d'autofinancement sur les 3 derniers exercices s'élève à 1,9% et se trouve de facto en-dessous donc du seuil d'alerte de 3 % applicable aux opérateurs HLM classiques. Sur 2019, il remonte et s'élève à 0,484 millions d'euros.

6.3 ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIERE

6.3.1 Analyse de la dette

6.3.1.1 Analyse de l'évolution de l'endettement

En raison de son volumineux plan d'investissement (cf. §5.2), ARELI est en phase de réendettement. Le montant net des dettes a été ainsi quasiment triplé entre fin 2013 (15,4 millions d'euros) et fin 2019 (43,3 millions d'euro). L'encours est essentiellement contracté auprès de la Caisse des dépôts et consignations (83 %), d'Action Logement (9 %) et de la Carsat (5 %). Il ne présente pas de risque particulier ; on note toutefois que la dette est peu diversifiée et que la forte proportion de taux variable adossé au livret A (84 %) rend ARELI très sensible aux évolutions de ce dernier. Le tableau ci-après met clairement en évidence la stratégie de réendettement mise en œuvre par l'association :

Tableau n° 26 : Evolution de l'endettement d'ARELI

| Rubriques | En milliers d'euros | | | | | |
|---|---------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
| Endettement ouverture | 15 449,08 | 17 707,39 | 20 311,58 | 27 238,13 | 32 340,61 | 39 385,32 |
| Nouveaux emprunts | 2 827,23 | 3 285,28 | 7 686,86 | 5 704,36 | 8 550,62 | 4 805,54 |
| Remboursement en capital | 568,92 | 681,09 | 760,31 | 1 101,88 | 1 005,91 | 1 111,69 |
| Ligne de crédit court terme | 0 | 0 | 0 | 500 | -500 | |
| Reprise de l'encours association AROUET | | | | | | 262,5 |
| Endettement clôture | 17 707,39 | 20 311,58 | 27 238,13 | 32 340,61 | 39 385,32 | 43 341,67 |
| Variation capital restant dû | 2 258,31 | 2 604,19 | 6 926,55 | 5 102,48 | 7 044,71 | 3 956,35 |
| Ressources stables clôture | 79 844,34 | 83 506,83 | 91 566,33 | 98 033,04 | 105 539,51 | 117 638,54 |
| Variation capital restant dû / Ressources stables | 2,83% | 3,12% | 7,56% | 5,20% | 6,67% | 3,36% |

Sources : état détaillé des emprunts et données du service comptable ARELI sur les crédits court terme

Au final, les nouveaux emprunts s'élèvent à 32,8 millions d'euros entre 2014 et 2019. Le plan d'investissement initialement acté qui visait prioritairement à restructurer l'ensemble du patrimoine a été complété après 2015 d'un important plan de développement de résidences locatives seniors qui représente sur la période un peu plus de 20 millions d'euros. L'association bénéficie d'un contexte de subventionnement favorable pour le

logement accompagné. Elle fait le choix de privilégier au maximum le recours à l'emprunt et limite pour l'instant la mobilisation de ses fonds propres qui sont pour la plupart placés.

Etant donné le profil de sa dette contractée assez récemment, ARELI n'a pas de perspective en termes de réaménagement ou d'allongement de son encours de dette. En outre, aucune démarche pour transférer une part de l'encours en taux fixe n'est identifiée à l'occasion du contrôle.

L'association utilise bien les leviers financiers mis à disposition par les pouvoirs publics et a, à ce titre, émarginé au dispositif de prêts de haut de bilan. Une enveloppe de 1,115 million d'euros lui a été allouée afin de :

- Financer à hauteur de 188,5 milliers d'euros l'extension du site des Cerisiers sur Faches-Thumesnil avec une libération des fonds prévue fin 2020 ;
- Financer la restructuration sur site du FTM de la rue de Bonte à Lille pour 927 milliers d'euros. Ce financement est bloqué dans l'attente de la finalisation du dossier foncier, le terrain doit être cédé à ARELI par l'Etat. (cf. §5.3)

6.3.1.2 La soutenabilité de la dette

Les principales caractéristiques du profil de l'endettement d'ARELI sont illustrées par les ratios du tableau ci-après :

Tableau n° 27 : Capacité de désendettement

En milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Endettement (1) | 17 707,39 | 20 311,58 | 27 238,13 | 32 340,61 | 39 385,32 |
| Capacité d'autofinancement (CAF) | 1 170,15 | 1 296,13 | 1 211,62 | 1 109,79 | 955,9 |
| Endettement / CAF | 15,13 | 15,67 | 22,48 | 29,14 | 41,2 |
| <i>Valeurs de référence</i> | <i>10,38</i> | <i>10,95</i> | <i>11,67</i> | <i>11,7</i> | <i>12,01</i> |
| Trésorerie (2) | 27 619,09 | 23 689,45 | 26 131,54 | 23 105,54 | 21 416,77 |
| Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2) | -9 911,70 | -3 377,87 | 1 106,59 | 9 235,08 | 17 968,56 |
| Endettement net de trésorerie / CAF | -8,47 | -2,61 | 0,91 | 8,32 | 18,8 |
| <i>Valeurs de référence</i> | <i>12,45</i> | <i>12,75</i> | <i>13,17</i> | <i>11,93</i> | <i>13,51</i> |
| Valeur nette comptable du parc locatif | 30 229,52 | 31 483,74 | 35 666,37 | 48 862,81 | 54 422,41 |
| Dotations amortissements du parc locatif | 1 236,28 | 1 369,55 | 1 497,06 | 1 600,08 | 1 957,59 |
| VNC / Amortissement du parc locatif | 24,45 | 22,99 | 23,82 | 30,54 | 27,8 |
| <i>Valeurs de référence</i> | <i>24,39</i> | <i>23,89</i> | <i>23,26</i> | <i>24,04</i> | <i>24,04</i> |
| Ressources propres | 62 136,95 | 63 195,25 | 64 328,21 | 65 692,43 | 66 154,19 |
| Ressources stables | 79 844,34 | 83 506,83 | 91 566,33 | 98 033,04 | 105 539,51 |
| Ressources propres / Ressources stables | 77,82% | 75,68% | 70,25% | 67,01% | 62,68% |
| <i>Valeurs de référence</i> | <i>69,84%</i> | <i>70,06%</i> | <i>71,54%</i> | <i>72,39%</i> | <i>74,71%</i> |
| Taux moyen dette [Charges Intérêts/(Endettement ouverture + Endettement clôture)/2] | 0,98% | 0,87% | 0,98% | 0,97% | 1,08% |
| <i>Valeurs de référence</i> | <i>2,25%</i> | <i>1,87%</i> | <i>1,65%</i> | <i>1,54%</i> | <i>1,45%</i> |

Source : Etats financiers ARELI

Malgré la forte progression de certains ratios, il n'y a pour l'instant pas d'alerte sur ce sujet sur la période observée. Globalement, le ratio d'endettement sur CAF connaît une progression forte mais qui doit être relativisée en raison de la très importante trésorerie de l'opérateur. Il est ici plus pertinent d'observer que le

ratio d'endettement net de trésorerie sur CAF est négatif sur 2014 et 2015 et qu'il équivaut sur les 3 derniers exercices à 8,6 ans en moyenne, ce qui est très en deçà de la valeur de référence des bailleurs HLM pris comme référence dans le rapport, qui se situe à 13,5 ans. ARELI dispose donc de marges de manœuvre importantes comme en témoigne la part de ressources propres figurant dans son bilan. L'analyse du taux moyen de dette met, quant à lui, en lumière un coût de la dette très réduit en deçà des valeurs de référence en raison d'un réendettement récent dans un contexte de taux favorable.

6.3.1.3 Le niveau des annuités

L'analyse du niveau des annuités rapporté au chiffre d'affaires met en évidence un poids des annuités sur les loyers et redevances en progression forte mais qui reste, fin 2018, inférieur de 22 % aux valeurs de référence.

Tableau n° 28 : Evolution des annuités locatives

En milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Remboursement des emprunts locatifs (1) | 568,92 | 681,09 | 760,31 | 1 101,88 | 1 005,91 |
| Charges d'intérêts (2) | 162,8 | 165,09 | 234,16 | 288,4 | 385,22 |
| Annuités emprunts locatifs (1)+(2) | 731,72 | 846,18 | 994,47 | 1 390,29 | 1 391,12 |
| Loyers de l'exercice | 5 745,71 | 5 945,12 | 5 764,54 | 5 658,79 | 6 350,01 |
| Annuités emprunts locatifs / Loyers | 12,74% | 14,23% | 17,25% | 24,57% | 21,91% |
| <i>Valeurs de référence</i> | 42,29% | 41,64% | 41,08% | 41,48% | 43,79% |

Source : état détaillé des emprunts et états financiers annuels- ARELI

L'association dispose donc bien de marges de manœuvre en termes d'endettement qu'elle mobilise. ARELI possède une importante trésorerie qu'elle fait le choix de laisser placée en raison d'un rendement supérieur au coût actuel d'endettement. Elle est toutefois en capacité d'accroître son apport en fonds propres pour mieux maîtriser à l'avenir son niveau d'endettement (ce qu'elle fait parfois pour certaines opérations : ex. 25 % de fonds propres mobilisés sur l'opération Rue de Cassel à Dunkerque). Cette question stratégique est un enjeu qui doit faire l'objet d'une analyse fine à l'occasion de l'actualisation de son étude prévisionnelle.

6.3.2 Analyse du bilan fonctionnel

L'analyse du bilan fonctionnel a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou à défaut que le besoin de fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme sur des biens durables et enfin d'analyser la situation de trésorerie. Le niveau de fonds de roulement net global (FRNG) est tributaire des modalités de mobilisation des financements mises en œuvre par la société, lesquelles sont neutralisées dans le cadre de l'analyse dite « à terminaison des opérations »¹².

Tableau n° 29 : Bilan fonctionnel d'ARELI

| Rubriques | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Capital et réserves (a) | 33 179 | 33 194 | 32 388 | 32 401 | 33 097 | 32 983 |
| Résultat de d'exercice (b) | 15 | -806 | 14 | 696 | -1 189 | 93 |
| Autres capitaux - fonds dédiés (c) | 62 | 123 | 124 | 604 | 1 069 | 1 339 |
| Report à nouveau | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | -453 |
| Subventions nettes d'investissement (d) | 12 445 | 12 871 | 12 321 | 12 329 | 11 888 | 12 495 |
| Capitaux propres et fonds dédiés (e) = (a) + (b) + (c) + (d) | 45 701 | 45 381 | 44 845 | 46 029 | 44 865 | 46 458 |
| Provisions pour gros entretien (f) | 324 | 191 | 236 | 181 | 222 | 440 |
| Autres provisions pour risques et charges (g) | 577 | 734 | 643 | 252 | 221 | 299 |
| Amortissements et dépréciations (h) | 15 535 | 16 889 | 18 604 | 19 230 | 20 847 | 27 100 |
| Ressources propres (i) = (e) + (f) + (g) + (h) | 62 137 | 63 195 | 64 328 | 65 692 | 66 154 | 74 297 |
| Dettes financières (j) | 17 707 | 20 312 | 27 238 | 32 341 | 39 385 | 43 342 |
| Ressources stables (k) = (i) + (j) | 79 844 | 83 507 | 91 566 | 98 033 | 105 540 | 117 639 |
| Immobilisations d'exploitation brutes (l) | 49 187 | 56 975 | 65 298 | 75 192 | 84 242 | 92 721 |
| Fonds de roulement économique (m) = (k) - (l) | 30 657 | 26 532 | 26 268 | 22 841 | 21 298 | 24 918 |
| Prêts et autres immobilisations financières (n) | 112 | 122 | 119 | 121 | 127 | 131 |
| Fonds de roulement net global (FRNG) = (m) - (n) - (o) | 30 545 | 26 410 | 26 149 | 22 721* | 21 170 | 24 786 |
| Créances clients (r) | 780 | 844 | 865 | 1 079 | 1 175 | 1 386 |
| Autres créances (t) | 1 193 | 1 104 | 520 | 977 | 1 570 | 1 669 |
| Subventions à recevoir (u) | 4 664 | 4 941 | 2 944 | 2 246 | 1 686 | 2 519 |
| Autres actifs réalisables (v) | 417 | 412 | 222 | 312 | 287 | 262 |
| Dettes sur immobilisations (w) | 1 343 | 1 700 | 1 583 | 1 693 | 1 728 | 819 |
| Dettes fiscales et sociales (x) | 1 038 | 798 | 938 | 832 | 827 | 578 |
| Autres dettes d'exploitation (y) | 1 251 | 1 530 | 1 460 | 1 366 | 1 578 | 1 793 |
| Dépréciation d'actif circulant (y') | -494 | -554 | -553 | -709 | -831 | -1 060 |
| Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (r) + (s) + (t) + (u) + (v) - (w) - (x) - (y) + (y') | 2 926 | 2 720 | 17 | 14 | -246 | 1 585 |
| Valeurs mobilières de placement et disponibilités net des dépréciations (z) | 27 940 | 24 011 | 26 478 | 23 106 | 21 794 | 23 653 |
| Concours bancaires courants et découverts (a') | 3 | 1 | 22 | 48 | 5 | 0 |
| Dépôts et cautionnements reçus (b') | 318 | 321 | 324 | 350 | 372 | 446 |
| Trésorerie nette (A) = (z) - (a') - (b') | 27 619 | 23 689 | 26 132 | 22 707 | 21 417 | 23 206 |

Source : Etats financiers ARELI * FRNG 2017 hors crédit relais ramené à 22,2 millions d'euros

6.3.2.1 Niveau et variation du fonds de roulement net global

Le niveau de fonds de roulement net global d'ARELI est très soutenu. Au 31 décembre 2018, il est 3,5 fois supérieur à celui d'un opérateur HLM disposant d'un parc de moins de 3 000 logements. Cela représente 12 460 euros au logement pour une valeur de référence située à 3 583 euros. Ce niveau très important de fonds de roulement s'explique par d'importantes réserves financières historiques qui se manifestent par un niveau de capitaux propres élevés pour un opérateur associatif. Ces ressources propres ont été complétées par un recours à l'emprunt qui progresse de 155 % entre 2014 et 2019. Au final en 6 ans, les ressources stables augmentent de 38 millions passant de 80 à 118 millions d'euros.

¹² Fonds de roulement net global à terminaison: mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

Sur la période, le FRNG est en baisse de 5,8 millions d'euros. Entre 2015 à 2019, les dépenses d'investissement se sont élevées à 40 millions d'euros en raison de l'effort de renouvellement du parc. L'autofinancement généré d'un montant cumulé modeste de 1,5 million d'euros a été entièrement réinvesti mais n'a que très peu contribué à couvrir le besoin de financement des opérations qui s'est élevé à 7,7 millions d'euros. Le fonds de roulement a donc été mobilisé à hauteur de 5,8 millions d'euros pour contribuer au financement des investissements engagés.

Tableau n° 30 : Variation du fonds de roulement

En milliers d'euros

| Rubriques | Flux de trésorerie | Fonds de roulement |
|---|--------------------|--------------------|
| Fonds de roulement fin 2014 | | 30 545 |
| Autofinancement de 2015 à 2019 | 1 508 | |
| Dépenses d'investissement de 2015 à 2019 | -40 052 | |
| Financements comptabilisés de 2015 à 2019 | 32 377 | |
| Autres ressources (+) ou emplois (-) de 2015 à 2019 | 408 | |
| Flux de trésorerie disponible | -5 759 | |
| Fonds de roulement fin 2019 | | 24 786 |

Source : états financiers ARELI et suivi des investissements par année

6.3.2.2 Approche de la situation à terminaison des opérations

Comme déjà signalé plus haut, ARELI ne dispose pas d'une comptabilité des investissements. Dans le cadre du contrôle, l'ANCOLS a demandé à l'opérateur de reconstituer la situation des investissements engagés sur les 5 dernières années, arrêtée 31 décembre 2019, afin de réaliser une approche à terminaison. La situation détaillée des opérations considérées est reprise en annexe 7.2 en distinguant :

- les opérations engagées et les opérations caractérisées par une certitude de réalisation telles que les restructurations des FTM rue Bonte à Lille et rue de Cassel à Dunkerque ;
- les opérations simplement prévues.

Sur la base des éléments remis, il ressort un montant de dépenses restant à comptabiliser sur les opérations engagées évalué à 20,6 millions d'euros et une couverture par des fonds externes évaluée à 16,8 millions d'euros. A terminaison des opérations engagées, le fonds de roulement au 31 décembre 2019 est donc estimé à 20,9 millions d'euros soit un niveau de 11 835 euros au logement qui reste encore très confortable.

Pour aller plus loin dans l'analyse et à défaut d'étude prévisionnelle actualisée (cf. § 6.4-Perspectives financières), un test a été réalisé dans l'hypothèse où ARELI réaliserait l'ensemble de son programme y compris les opérations encore au stade prévisionnel (soit 3 RSE, 4 pensions de famille et la restructuration de la MJT Arouet pour un budget prévisionnel très provisoire évalué à 7,7 millions d'euros en considérant ici un portage défavorable par prêt et fonds propres uniquement). Le montant des dépenses restant à comptabiliser est alors évalué à 53,6 millions d'euros et une couverture par fonds externes de 44,7 millions d'euros. Le fonds de roulement à terminaison est alors évalué à 15,9 millions d'euros soit 8 978 euros par logement.

La situation financière de l'association est donc solide et elle dispose de marges de manœuvre financières qu'elle doit mobiliser pour porter les opérations d'investissement engagées et axer son développement vers des opérations très sociales.

6.3.2.3 Besoin et ressource en fonds de roulement

ARELI est plutôt globalement en situation de besoin en fonds de roulement traduisant un niveau de créances supérieur aux dettes d'exploitation. Le renversement de situation sur les exercices 2016, 2017 et 2018 est induit par la réduction des subventions à recevoir traduisant une bonne dynamique de l'association sur le sujet.

6.3.3 Gestion de la trésorerie

L'association dispose d'une importante trésorerie qui est presque 4 fois supérieure à la valeur de référence d'un opérateur HLM classique.

Tableau n° 31 : Evolution de la trésorerie entre 2014 et 2019

En milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant |
| Valeurs mobilières de placement et titres cotés | 22 301 | 23 924 | 22 362 | 21 422 | 21 130 | 20 071 |
| Disponibilités | 5 713 | 1 114 | 5 011 | 2 160 | 1 597 | 4 036 |
| Dépréciations | -74 | -1 027 | -896 | -477 | -933 | -454 |
| Concours bancaires courants et découverts au 31/12 | -3 | -1 | -22 | -48 | -5 | 0 |
| Dépôts et cautionnements reçus | -318 | -321 | -324 | -350 | -372 | -446 |
| Montant de trésorerie nette au 31/12 | 27 619 | 23 689 | 26 132 | 22 707 | 21 417 | 23 206 |
| Trésorerie en nombre de logements et équivalent logement en propriété | 17 784 | 14 927 | 17 801 | 14 254 | 12 606 | |
| <i>Valeurs de référence</i> | 2 936 | 2 828 | 3 007 | 3 127 | 3 173 | <i>nc</i> |

Cette trésorerie, qui s'élève à 23,2 millions d'euros en 2019, est placée à hauteur de 20 millions d'euros fin 2019. Les modalités de gestion de la trésorerie ont évolué sur la période. De 2014 à 2016, la gestion de trésorerie relevait du trésorier-adjoint de l'association. A plusieurs reprises, des risques de pertes sont évoqués en bureau. A compter de 2016, le mode de pilotage de la politique de placements financiers évolue. Une commission des placements financiers est créée à laquelle participent notamment le trésorier, le directeur général et la directrice financière. Un prestataire spécialisé en gestion de trésorerie est retenu et participe à la commission placement qui se réunit chaque trimestre, cette prestation représente un coût annuel de l'ordre de 15 k€. Le CA fixe un cadre général en définissant notamment la répartition du portefeuille avec un plafonnement de la part détenue en actions portée de 10 à 15 % depuis le 19 décembre 2019 avec une alerte à partir de 10 %.

De part son statut associatif, ARELI n'est pas soumise aux dispositions de la loi qui encadre le dépôt des fonds disponibles et le type de placements autorisés des opérateurs HLM. Depuis 2016, le volume de placement a été légèrement réduit et le portefeuille a été restructuré, peu à peu, avec pour objectif une réduction du risque de perte financière. Au 31 décembre 2019, il est ainsi constitué :

Tableau n° 32 : Répartition des placements ARELI

En milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2019 | En % |
|--------------------------------|------------------|--------|
| Mandat de gestion | 10 152,48 | 50,00% |
| Contrat de capitalisation | 2 811,49 | 13,80% |
| Allocation d'actifs | 2 130,82 | 10,50% |
| SCPI /OCPI | 1 994,05 | 9,80% |
| Produits et OPC structurés | 1 608,38 | 7,90% |
| Obligations sensibilité élevée | 827,52 | 4,10% |
| Obligations sensibilité faible | 791,27 | 3,90% |
| Total | 20 316,01 | |

Source: extrait du suivi ARELI au 31/12/2019

Obs 5 : A plus de 80%, les placements choisis ne présentent pas une sécurité absolue contre le risque de perte en capital et ne sont en conséquence pas compatibles avec la prudence que requiert la gestion associative et la mission d'intérêt général de l'association.

Un part importante du portefeuille est géré par un mandataire externe (50% soit 10,1 millions). Le mandat de gestion porte sur des titres obligataires et des actions. Il comporte une part de titres spéculatifs et mentionne clairement « ...que le capital investi ne bénéficie d'aucune garantie ».

Le rendement du portefeuille est très fluctuant sur la période (de 5,02 % en 2016, 3,77 % en 2017, et -2,59 % en 2018). Les produits financiers de placement représentent 4,1 millions d'euros sur les 6 ans observés et contribuent *de facto* fortement au modèle économique de l'association. Le rendement au logement est en baisse régulière en lien avec les démarches de sécurisation observées. Il équivaut à 132 euros par unité logement à fin 2019, soit un niveau qui reste encore très élevé pour le secteur du logement social.

Tableau n° 33 : Produits des placements et des cessions de valeurs financières

En milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant |
| Produits financiers des placements | 1 134 | 979 | 938 | 537 | 284 | 234 |
| Flux sur cessions de VMP | 0 | 0 | -52 | 365 | -159 | -3 |
| Produits financiers de placement en € par logement | 730 | 617 | 639 | 337 | 167 | 132 |

ARELI ne comptabilise pas de perte directe mais elle a eu à supporter des charges induites par des moins values lors des cessions de ses valeurs mobilières de placement au moment de la restructuration de son portefeuille qui sont compensées sur la période. La sécurisation progressive du risque est perceptible via la politique de couverture de celui-ci :

Tableau n° 34 : Couverture du risque de placement entre 2014 et 2019

En milliers d'euros

| Rubriques | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|-----------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant | Montant |
| Dépréciation des VMP | 74 | 1 027 | 158 | 162 | 724 | 100 |
| Reprise sur dépréciations des VMP | 5 | 74 | 289 | 582 | 268 | 578 |

Enfin, ce portefeuille correspond plutôt, pour une partie estimée à 18 %, à des placements moyens et longs termes qui ne peuvent être rendus rapidement disponibles. ARELI indique un suivi régulier dans le cadre d'un

comité « Risque de liquidité » réalisé par son mandataire externe. Le mandat de gestion s'inscrit pour sa part dans une perspective de placement à horizon de 2 ans.

Au final , ARELI fait pour l'instant le choix de conserver un important volant de trésorerie placée et de mobiliser sa capacité d'emprunt.

6.4 PERSPECTIVES FINANCIERES

La stratégie associative d'ARELI est mise à jour tous les 5 ans. La dernière actualisation en CA de la soutenabilité financière de ce projet date du 22 janvier 2015. Un audit financier externe a alors été conduit par un prestataire.

L'actualisation quinquennale de la projection d'exploitation est très insuffisante. Elle n'a pas permis une validation globale de l'évolution du niveau d'endettement et des modalités de mobilisation des fonds propres. Face à ce constat, l'association indique un objectif d'actualisation plus fréquent de son PMT avec l'intégration d'une évaluation à mi-parcours.

Entre 2015 et 2020, aucun bilan ni actualisation intermédiaire de ce plan moyen terme n'est intervenu. ARELI s'est pourtant doté d'un outil de projection d'exploitation en propre mais qu'elle n'utilise pas. Afin de poursuivre sa stratégie associative à compter de 2021, le projet d'entreprise associatif doit faire l'objet d'un bilan rétrospectif en 2020 sur les 5 dernières années et l'association doit définir sa stratégie pour les 5 années suivantes. Cette actualisation n'est pas effective lors du contrôle et a pris du retard en raison de la crise sanitaire 2020. Elle devrait être finalisée pour le premier trimestre 2021.

Les dernières données disponibles sont donc anciennes et ne sont mentionnées ici qu'à titre indicatif car elles permettent d'identifier que les réorientations stratégiques mises en oeuvre notamment en termes organisationnel ont porté leurs fruits. La performance d'exploitation réelle exprimée par l'EBE est de 4,3 millions d'euros entre 2014 et 2018 et non de 0,3 million d'euros comme cela avait été prévu grâce principalement à la réduction des coûts de gestion.

Tableau n° 35 : Principaux éléments chiffrés de l'étude prévisionnelle ARELI (2015)

En milliers d'euros

| Rubriques | Cumul prévisionnel 2014 à 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|-----------------------------------|-----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Produits locatifs | 32 613,50 | 7 429,80 | 7 595,20 | 7 724,10 | 7 870,30 |
| Autres produits | 5 572,00 | 1 152,90 | 1 161,90 | 1 167,30 | 1 173,30 |
| Total produits | 38 185,50 | 8 582,70 | 8 757,10 | 8 891,40 | 9 043,50 |
| Frais de personnel | -18 750,20 | -3 966,10 | -4 045,40 | -4 126,30 | -4 208,90 |
| Impôts généraux, achats, services | -1 326,30 | -281,9 | -288,1 | -294,4 | -301,5 |
| Autres charges externes | -14 144,80 | -3 038,30 | -3 120,50 | -3 200,60 | -3 283,10 |
| Cout global de gestion | -34 221,30 | -7 286,30 | -7 454,00 | -7 621,30 | -7 793,40 |
| Charges de maintenance | -1 678,90 | -351,7 | -390,7 | -431,4 | -493 |
| Taxe foncière et TOM | -1 040,70 | -174,1 | -179,4 | -184,8 | -190,3 |
| Impayés | -936,4 | -203,3 | -207,3 | -210,8 | -214,7 |
| EBE | 308,2 | 567,4 | 525,8 | 443,2 | 352,1 |
| Intérêts d'emprunts | -1 290,80 | -481,5 | -470,9 | -460 | -449 |
| Autre résultat financier | 3 425,60 | 464 | 430,1 | 412,8 | 387,2 |
| Except, IS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| CAF brute | 2 443,00 | 549,8 | 485,1 | 395,9 | 290,3 |
| Charges calculées | -7 260,50 | -1 724,60 | -1 759,60 | -1 827,00 | -1 826,40 |
| Résultat comptable net | -4 817,50 | -1 174,80 | -1 274,60 | -1 431,10 | -1 536,10 |

Source : Extrait de l'étude validée en CA d'ARELI le 22/01/2015

La situation financière effective au 31 décembre 2019 est donc bien moins dégradée que ce qui était prévu :

Tableau n° 36 : Structure financière prévisionnelle ARELI

En milliers d'euros

| Rubriques | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 |
|---------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Fonds de roulement | 13 829,30 | 13 289,60 | 12 561,40 | 11 718,00 | 10 735,80 |
| Trésorerie | 16 409,90 | 14 521,10 | 14 155,50 | 13 365,10 | 12 445,60 |

Source : Extrait de l'étude validée en CA le 22/01/2015

On observe que la structure financière effective au 31 décembre 2019 (soit un fonds de roulement de 24,7 millions d'euros et une trésorerie de 23,2 millions d'euros) est bien plus prospère que celle qui avait été projeté. Le programme d'investissement prévu (estimé alors à 40,5 millions d'euros) a pourtant été réalisé en grande partie (à 64 % terminé ou en cours de travaux). Hormis les abandons, ce sont surtout les restructurations des foyers Bonte à Lille et Cassel à Dunkerque qui n'ont pas été réalisées dans les délais attendus, ces chantiers devaient être achevés complètement en 2019 pour un coût évalué alors à un peu plus de 10 millions d'euros. Pourtant ce retard d'investissement a largement été compensé par l'intégration ultérieure de l'axe stratégique relatif aux résidences seniors qui représente un effort d'investissement de 20,4 millions d'euros. Cette forte évolution de la stratégie d'investissement explique en partie la moindre consommation de fonds propres et le retard de mobilisation du fonds de roulement. Le développement des résidences dédiées aux seniors mobilise une part plus importante de prêts et beaucoup moins de fonds propres que les opérations de restructuration du logement accompagné. Elle doit aussi être mise en lien avec la décision ultérieure au plan moyen terme (PMT) de limiter l'apport en fonds propres et de recourir principalement à l'emprunt.

Au final, le niveau d'endettement effectif au 31 décembre 2019 est nettement plus élevé que ce qui était envisagé dans l'étude présentée en CA. Le montant net des dettes est de 43,3 millions d'euros au lieu des 25,7 millions d'euros prévus soit un niveau d'endettement réel 1,7 fois supérieur. Il s'agit d'un point de vigilance pour l'actualisation à venir de l'étude et la stratégie financière de l'association.

Cette situation n'est pourtant pas inquiétante pour l'instant compte tenu des ressources financières disponibles. L'association dispose de marges de manœuvre pour porter son repositionnement stratégique et doit s'investir davantage dans le logement très social en mobilisant plus de fonds propres afin de maîtriser son niveau d'endettement à l'avenir.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES

ASSOCIATION ARELI – (59)

RAISON SOCIALE : ARELI

SIÈGE SOCIAL :

| | | |
|----------------------|--------------------------------------|-------------|
| Adresse du siège : | 207 Boulevard de la liberté - BP1059 | Téléphone : |
| Code postal, Ville : | 59800 LILLE | Télécopie : |

PRÉSIDENT : M. François PODEVIN

DIRECTEUR GÉNÉRAL : M. Bertrand DECLEMY

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2019

En application de l'article R. 421-4 du CCH : 17, 23 ou 27 membres

| | Membres | Désignés par : | Professions |
|------------------------|--------------------------|----------------|-------------|
| Président | M François PODEVIN | | Retraité |
| Vice-président délégué | Bruno LIBERT | | Retraité |
| Secrétaire | Patrick QUINCHON | | Retraité |
| Trésorier | Pierre DECORNET | | Retraité |
| | Patrick BOURGHELLE | | Retraité |
| | Patrick-Albert DUMORTIER | | Retraité |
| | Charles HENIN | | Retraité |
| | Michel VERLINDE | | Retraité |

| | | |
|--|-------------------------|---------------------------------------|
| EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2019 | Cadres : 10 | Total administratif et technique : 53 |
| | Maîtrise : 28 | |
| | Techniciens : 15 | |
| | Employés : 1 | |
| Y compris « Emergence » | Employés d'immeuble : 8 | Effectif total : 62 |
| | Ouvriers régie : 0 | |

7.2 SITUATION DES INVESTISSEMENTS ENGAGES AU 31/12/2019

| ANNEXE : SITUATION DES INVESTISSEMENTS ENGAGES ET PREVUS AU 31/12/2019 | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--------------------|--------|------|-------------------------|------------------------|----------------------------|-------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------------|-----------------------|--------------------------|-------------------------------|----------------------------|----------------------------|------------------------------------|-------------------------------------|-----|
| OPERATIONS | COMMUNE | STATUT | U.L. | PRO DE REVENU PREVU (1) | DONT EMPRUNT PREVU (2) | DONT SUBVENTION PREVUE (3) | DONT TP PREVU (4) | EMPRUNT CONTRACTE (5) | SUBVENTION NOTIFIEE (6) | DEPENSES COMPTABILISEES (7) | EMPRUNTS ENCASSES (8) | SUBVENTIONS ENCASSES (9) | DEPENSES A COMPTABILISER (10) | EMPRUNTS A CONTRACTER (11) | SUBVENTIONS A OBTENIR (12) | EMPRUNT CONTRACTES A ENCASSER (13) | SUBVENTION NOTIFIEE A ENCASSER (14) | |
| REHABILITATION RESTAURATION - les cerisiers | RICHE THUMESNIL | EC | - | 962 | 406 | 508 | 48 | 0 | 430 | 112 | 0 | 0 | 0 | 851 | 406 | 78 | 0 | 430 |
| EXTENSION DE RESIDENCE - les cerisiers | RICHE THUMESNIL | EC | 29 | 1 763 | 1 066 | 609 | 88 | 289 | 609 | 0 | 0 | 104 | 1 763 | 778 | 0 | 289 | 505 | |
| QUANTARA LA PASSEELLE - 21 rue Magenta | TOURCOING | TNS | 24 | 2 388 | 1 226 | 684 | 476 | 1 124 | 684 | 1 906 | 1 124 | 657 | 482 | 103 | 0 | 0 | 27 | |
| REHABILITATION -AELI CADA - rue de Cassel | DUNKERQUE | TNS | 14 | 1 590 | 859 | 723 | 7 | 859 | 723 | 1 590 | 859 | 434 | 0 | 0 | 0 | 0 | 290 | |
| RUE HENRI COWAN | LILLE | TNS | 99 | 4 830 | 2 784 | 0 | 2 045 | 2 687 | 24 | 4 830 | 2 687 | 24 | 0 | 97 | -24 | 0 | 0 | |
| ASSOCIATION AAE CHRIS JHSS | COULDERQUE BRANCHE | TNS | 34 | 2 118 | 1 342 | 646 | 130 | 1 342 | 646 | 2 118 | 1 342 | 646 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| RUE AULX DUNKERQUE T1 et T2 | DUNKERQUE | TNS | 103 | 5 534 | 2 977 | 2 053 | 504 | 2 977 | 2 053 | 5 534 | 2 977 | 1 322 | 0 | 0 | 0 | 0 | 731 | |
| ASSOCIATION LOUISE MICHEL RENOVATION RUE FERBER | DUNKERQUE | TNS | 15 | 1 380 | 446 | 797 | 137 | 446 | 797 | 1 380 | 446 | 622 | 0 | 0 | 0 | 0 | 175 | |
| ASSOCIATION EOLE - CHRIS - JHSS | LILLE | TNS | 35 | 2 668 | 1 248 | 1 155 | 465 | 1 248 | 1 155 | 2 668 | 1 248 | 1 069 | 0 | 0 | 0 | 0 | 86 | |
| RSE ET RUES BALCONS DE SAINT JEAN | LA BASSEE | TNS | 90 | 9 343 | 8 671 | 42 | 630 | 8 671 | 42 | 9 343 | 8 671 | 38 | 0 | 0 | 0 | 0 | 4 | |
| RA BERGES DU SARTEL | ROUBAUX | TNS | 24 | 2 083 | 1 321 | 588 | 174 | 1 321 | 588 | 2 083 | 1 321 | 588 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| RSE JULES GOSSES | SAINTE CATHERINE | TNS | 31 | 3 498 | 3 266 | 0 | 282 | 3 266 | 0 | 3 498 | 3 266 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| RSE JARDINS DU VAL | LESTREM | TNS | 41 | 4 975 | 4 227 | 361 | 387 | 4 227 | 338 | 4 985 | 3 873 | 250 | -10 | 0 | 3 | 355 | 108 | |
| RSE TOILES DE BEAUMONT | ROUBAUX | TNS | 44 | 5 092 | 4 675 | 0 | 417 | 4 675 | 0 | 5 091 | 4 375 | 0 | 1 | 0 | 0 | 300 | 0 | |
| MAGENTA - démolition reconstruction de 29 logements - localités | TOURCOING | EC | 29 | 3 215 | 2 896 | 105 | 213 | 2 121 | 105 | 920 | 2 121 | 36 | 2 295 | 776 | 0 | 0 | 69 | |
| FTM rue de Cassel à Dunkerque - reconstruction | DUNKERQUE | PREVU | 60 | 6 481 | 4 709 | 151 | 1 620 | 0 | 254 | 0 | 0 | 0 | 6 227 | 4 709 | 151 | 0 | 0 | |
| FTM rue Bonte à Lille - reconstruction | LILLE | PREVU | 103 | 7 048 | 4 223 | 2 472 | 352 | 0 | 449 | 0 | 0 | 0 | 6 598 | 4 223 | 2 472 | 0 | 0 | |
| PF rue Bonte à Lille - démolition reconstruction | LILLE | PREVU | 24 | 2 430 | 1 510 | 578 | 342 | 0 | 7 | 0 | 0 | 0 | 2 423 | 1 510 | 578 | 0 | 0 | |
| SOUS TOTAL TNS ET EC | | | | 67 597 | 47 855 | 11 473 | 8 270 | 35 233 | 8 214 | 46 586 | 34 310 | 5 789 | 20 631 | 12 902 | 3 258 | 940 | 2 425 | |
| RSE BEURVAGES | BEURVAGES | PREVU | 45 | 5 328 | 5 062 | 0 | 266 | 668 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 328 | 4 204 | 0 | 658 | 0 | |
| PF rue Montaigne à Aras | ARAS | PREVU | 24 | 2 247 | 1 813 | 322 | 112 | 0 | 0 | 2 247 | 1 813 | 322 | 0 | 1 813 | 322 | 0 | 0 | |
| PF à Saint-Pol sur Mer | SAINTE POL SUR MER | PREVU | 24 | 2 231 | 1 880 | 240 | 112 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 231 | 1 880 | 240 | 0 | 0 | |
| BT - Alouet - reconstruction | LILLE | PREVU | 7 | 7 762 | 4 012 | 3 750 | 0 | 0 | 0 | 7 762 | 4 012 | 3 750 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| RESIDENCE ACCUEIL PF | HELLENIMES | PREVU | 24 | 2 995 | 2 246 | 504 | 145 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 895 | 2 246 | 504 | 0 | 0 | |
| RESIDENCE ACCUEIL PF | BULLEUIL | PREVU | 24 | 2 290 | 2 010 | 166 | 114 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 290 | 2 010 | 166 | 0 | 0 | |
| RSE ANSTANG | ANSTANG | PREVU | 30 | 3 451 | 3 279 | 0 | 173 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 3 451 | 3 279 | 0 | 0 | 0 | |
| RSE LILLE - Porte de Valenciennes | LILLE | PREVU | 50 | 6 762 | 6 224 | 200 | 388 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 6 762 | 6 224 | 200 | 0 | 0 | |
| SOUS TOTAL PREVU | | | | 32 967 | 26 525 | 5 181 | 1 240 | 838 | 0 | 0 | 0 | 0 | 32 967 | 25 667 | 5 181 | 838 | 0 | |
| TOTAL | | | | 100 564 | 74 380 | 16 654 | 9 530 | 36 111 | 8 214 | 46 586 | 34 310 | 5 789 | 53 598 | 38 268 | 8 440 | 1 801 | 2 425 | |

7.3 SIGLES UTILISES

| | | | |
|--------|---|----------|--|
| AFL | Association Foncière Logement | MOUS | Maîtrise d’Ouvrage Urbaine et Sociale |
| ANAH | Agence nationale de l’habitat | OPH | Office Public de l’Habitat |
| ANCOLS | Agence nationale de contrôle du logement social | ORU | Opération de Renouvellement Urbain |
| ANRU | Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine | PDALHPD | Plan Départemental d’Action pour le Logement et l’Hébergement des Personnes Défavorisées |
| APL | Aide Personnalisée au Logement | PLAI | Prêt Locatif Aidé d’Intégration |
| ASLL | Accompagnement Social Lié au Logement | PLATS | Prêt Locatif Aidé Très Social |
| CAF | Capacité d’AutoFinancement | PLI | Prêt Locatif Intermédiaire |
| CAL | Commission d’Attribution des Logements | PLS | Prêt Locatif Social |
| CCAPEX | Commission de Coordination des Actions de Prévention des Expulsions Locatives | PLUS | Prêt Locatif à Usage Social |
| CCH | Code de la Construction et de l’Habitation | PSLA | Prêt social Location-accession |
| CDAPL | Commission Départementale des Aides Publiques au Logement | PSP | Plan Stratégique de Patrimoine |
| CDC | Caisse des Dépôts et Consignations | QPV | Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville |
| CGLLS | Caisse de Garantie du Logement Locatif Social | RSA | Revenu de Solidarité Active |
| CHRS | Centre d’Hébergement et de Réinsertion Sociale | SA d’HLM | Société Anonyme d’Habitation à Loyer Modéré |
| CIL | Comité Interprofessionnel du Logement | SCI | Société Civile Immobilière |
| CMP | Code des Marchés Publics | SCIC | Société Coopérative d’Intérêt Collectif |
| CUS | Conventions d’Utilité Sociale | SCLA | Société Coopérative de Location Attribution |
| DALO | Droit Au Logement Opposable | SCP | Société Coopérative de Production |
| DPE | Diagnostic de Performance Energétique | SDAPL | Section Départementale des Aides Publiques au Logement |
| DTA | Dossier Technique d’Amiante | SEM | Société anonyme d’Economie Mixte |
| EHPAD | Etablissement d’Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes | SIEG | Service d’Intérêt Economique Général |
| ESH | Entreprise Sociale pour l’Habitat | SIG | Soldes Intermédiaires de Gestion |
| FRNG | Fonds de Roulement Net Global | SRU | Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000) |
| FSL | Fonds de Solidarité Logement | TFPB | Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties |
| GIE | Groupement d’Intérêt Économique | USH | Union Sociale pour l’Habitat (union des différentes fédérations HLM) |
| HLM | Habitation à Loyer Modéré | VEFA | Vente en État Futur d’Achèvement |
| LLS | Logement locatif social | ZUS | Zone Urbaine Sensible |
| LLTS | Logement locatif très social | | |

