

RAPPORT DE CONTRÔLE

- DÉFINITIF -

CLESENCE

EXERCICES 2015-2019

N° 2020-006

Mai 2022

Agence nationale de contrôle du logement social

Direction générale adjointe - Contrôle et suites
La Grande Arche - Paroi Sud - 92055 PARIS LA DÉFENSE CEDEX
Téléphone : 01 70 82 98 21
<http://www.ancols.fr>

SIREN : 130 020 464

FICHE RÉCAPITULATIVE

Fiche récapitulative

N° SIREN :	585 980 022
Raison sociale:	CLESENCE
Présidente du CA :	Pascale SEBILLE
Directeur général :	Eric Efraim BALCI
Adresse :	12, boulevard Roosevelt - 02100 SAINT-QUENTIN
Actionnaire principal :	Action Logement Immobilier

AU 31 DÉCEMBRE 2019

Nombre de logements familiaux gérés	40 373	Nombre de logements familiaux en propriété:	40 372	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...):	5 418
-------------------------------------	---------------	---	---------------	---	--------------

Indicateurs	Organisme	Référence région Hauts-de-France	France métropolitaine	Source
(2)				
Logements vacants	5,21 %	4,24 %	4,64 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	1,1 %	0,83 %	1,3 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	10,2 %	9,87 %	9,29 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)		NC	NC	
Âge moyen du parc (en années)	30	42	39	
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	30,0 %	25 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	68,0 %	65 %	60,73 %	
- > 100 % des plafonds	8,0%	8,0%	10,62 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	51,0 %	53,62 %	45,64 %	
Familles monoparentales	23,9 %	19,53 %	21,17 %	
Personnes isolées	47,4 %	39,09 %	39,53 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	5,7	5,6	5,7	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	12,8 %	16,1 %	14,9 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,5 %	98,1 %	NC	(3)
PROFITABILITÉ RENTABILITÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE (3)				
Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires	45,9%	47,5%		(3)
Capacité d'autofinancement / chiffre d'affaires	38,2%	37,2%		(3)
Rentabilité Economique (EBE+Transfert Subv Rt.)/Immobilisations brutes	3,1%	3,6%		(3)
Taux de rentabilité (Résultat/(Immobilisations brutes - endettement)	2,0%	2,3%		(3)
Fonds de roulement net global (euros au logement)	2 640	2 395		(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (euros au logement)	4 183	2 879		(3)
Capacité de désendettement en années (Dettes / CAF courante)	18	18		(3)
Ratio d'autofinancement net HLM (R 423-9 du CCH)	12,5%	7,3%		(3)

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2018

(3) Harmonia-DiagFin 2019 : SA d'HLM d'Ile-de-France et des Hauts de France dont le patrimoine est compris entre 25 000 et 50 000 logements

SYNTHÈSE DES CONSTATS

Points forts

- ▶ Appartenance à un groupe solide en soutien opérationnel et financier à ses filiales
- ▶ Stratégie patrimoniale en adéquation avec les objectifs fixés par le groupe et répondant aux besoins identifiés sur les territoires
- ▶ Qualité de service rendu aux locataires satisfaisante

Recommandations

- ▶ Recommandation 1 : Poursuivre les efforts, avec un plan d'actions adapté, pour réduire la vacance qui représente 5,21 % en 2019.
- ▶ Recommandation 2 : Améliorer l'information du conseil d'administration (clôture des opérations, délais de paiement aux fournisseurs...).
- ▶ Recommandation 3 : Conforter l'opportunité du choix du maintien d'un progiciel de gestion intégré en autoédition.
- ▶ Recommandation 4 : Procéder plus régulièrement à des tests de redémarrage des systèmes d'information en cas d'incident majeur et de s'assurer de l'effectivité des sauvegardes sur bandes magnétiques d'un certain nombre des serveurs.
- ▶ Recommandation 5 : Se doter d'un logiciel de contrôle des saisies des champs libres.
- ▶ Recommandation 6 : Renforcer les dispositifs de maîtrise des risques, de contrôle et d'audit internes.
- ▶ Recommandation 7 : Réduire les délais de paiement aux fournisseurs ; les dettes des fournisseurs de plus de 30 jours ont augmenté, elles représentent 1,4 million d'euros en 2019 (400 000 euros fin 2018).
- ▶ Recommandation 8 : Orienter davantage les objectifs stratégiques des ventes définis par CLESENCE, en réponse à la feuille de route d'ALI, vers la recherche du parcours résidentiel des locataires et moins sur la seule recherche de plus-value.
- ▶ Recommandation 9 : Fiabiliser et actualiser les projections financières au regard du PSP finalisé en toute fin de contrôle.

Irrégularités (au sens de l'article L. 342-12 du CCH)

- ▶ Observation 1 : La société ne satisfait pas à ses obligations découlant des articles L. 225-102-1 et L. 441-6-1 du code de commerce en matière de déclaration de performance extra financière et d'information sur les délais de paiement.

- ▶ Observation 2 : Les états réglementaires présentent des insuffisances en termes de fiabilité et de niveau de complétude.
- ▶ Observation 3 : La formalisation et la tenue de la comptabilité de programmes ne sont pas conformes à la réglementation (arrêté du 7 octobre 2015 homologuant l'instruction comptable applicable aux organismes d'HLM).
- ▶ Observation 4 : CLESENCE n'a pas généralisé les diagnostics amiante (liste A) dans les parties privatives (DAPP) en contradiction avec les dispositions du décret n° 2011-629 du 3 juin 2011 et ses arrêtés d'application.
- ▶ Observation 5 : Sur un certain nombre d'EPCI, CLESENCE ne respecte pas les dispositions issues de la loi n° 2017-086 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LEC) pour le logement des ménages issues du 1^{er} quartile. La société n'a pas été en mesure de produire les données consolidées à l'échelle de son périmètre d'après fusion pour évaluer sa capacité à loger des ménages prioritaires.
- ▶ Observation 6 : CLESENCE fait usage de commission d'attribution de logements numérique avec un vote de ses membres qui n'est pas effectué de manière concomitante contrairement aux dispositions de l'article L. 441-2 III dernier alinéa du CCH.
- ▶ Observation 7 : Neuf logements sont loués à des personnes morales ne relevant pas de l'article L. 442-8-1, I du CCH ou sont loués à des personnes morales en dehors des dérogations posées par l'article L. 443-15-1-1 du CCH.
- ▶ Observation 8 : Le loyer plafond n'est pas indiqué dans les quittances des logements gérés par l'antenne de Compiègne sud (article 16 de la convention type annexée à l'article R. 353-1 du CCH).
- ▶ Observation 9 : La société n'a pas respecté le délai réglementaire de régularisation des charges locatives découlant de l'article 23 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs et portant modification de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986.
- ▶ Observation 10 : Quinze loyers pratiqués sont en dépassement des loyers plafonds APL.
- ▶ Observation 11 : CLESENCE ne recense pas les locataires concernés par la perte du droit au maintien dans les lieux au titre des dispositions de la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009.
- ▶ Observation 12 : CLESENCE n'a pas justifié de l'application du point 1.7 du plan de concertation locative et de l'article 44bis de la loi 86-1290 du 23 décembre 1986 modifiée, faisant obligation aux associations bénéficiaires des subventions de justifier de leurs dépenses, par la production d'un bilan d'activité et des actions menées au cours de l'année écoulée.
- ▶ Observation 13 : L'entretien des chaudières individuelles gaz est assuré par CLESENCE sans justifier de l'accord collectif des locataires spécifique au sens de l'article 42 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986 codifié au L. 442-3 du CCH.

Inspecteurs-auditeurs :

Chef de mission :

Directeur du contrôle et des suites :

Contrôle effectué du 26 octobre 2020 au 3 juin 2021

SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHÈSE DU RAPPORT	11
1. PRÉAMBULE	13
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME	15
2.1 Contexte socio-économique.....	15
2.1.1 Les Hauts-de-France, un territoire contrasté.....	15
2.1.2 L'Île-de-France, un marché de l'habitat très tendu.....	16
2.2 Descriptif du parc.....	16
2.2.1 Structure et localisation.....	16
2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation.....	18
3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	20
3.1.1 Action Logement, un groupe structuré autour de plusieurs entités.....	20
3.1.2 Des objectifs quantifiés fixés par ALI à chaque filiale.....	21
3.2 Évolution du capital jusqu'au 31 décembre 2020.....	22
3.2.1 Composition de l'actionnariat au 31 décembre 2020.....	22
3.2.2 Organigramme cible et évolution du capital après fusions attendue en second semestre 2021.....	23
3.3 Évaluation de la gouvernance.....	24
3.3.1 Conseil d'administration.....	24
3.4 Évaluation générale de l'organisation et du management.....	27
3.4.1 Direction générale.....	27
3.4.2 Organisation.....	28
3.4.3 Effectifs.....	29
3.5 Système d'information.....	30
3.6 Maîtrise des risques, contrôle et audit internes.....	32
3.7 Certification Qualité.....	34
3.8 Politique d'achat et commande publique.....	34
4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF	36
4.1 Revue de l'information comptable.....	36
4.2 Analyse de l'exploitation.....	38

4.2.1	Une dégradation de l'excédent brut d'exploitation caractérisant le recul de la profitabilité des activités locatives.....	38
4.2.2	Une capacité d'autofinancement préservée par le développement des activités « connexes » et une gestion financière active.....	45
4.2.3	Un autofinancement net HLM conforté par le recul des remboursements en capital sur emprunts locatifs	46
4.2.4	Un recul des résultats d'exploitation compensé par les résultats financiers et exceptionnels.....	46
4.3	Analyse de la situation financière.....	47
4.3.1	Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations.....	48
4.3.2	Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie.....	49
4.5	Analyse de la dette.....	51
4.5.1	Un endettement facialement important demeurant en réalité modéré.....	51
4.5.3	Une politique active de gestion et de sécurisation de la dette.....	53
5.	POLITIQUE PATRIMONIALE.....	56
5.1	Stratégie et politique patrimoniale.....	56
5.2	Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale.....	57
5.2.1	Offre nouvelle.....	57
5.2.2	Accessibilité et adaptation du parc.....	58
5.2.3	Exploitation du parc.....	59
5.2.4	Sécurité dans le parc.....	61
5.2.5	Ventes de logements.....	63
5.2.6	Activité de location accession sociale.....	66
5.2.7	Autres activités.....	66
5.3.1	Engagement et suivi des opérations.....	67
5.3.2	Analyse de l'opération.....	68
6.	POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE.....	69
6.1	Caractéristiques des populations logées.....	69
6.1.1	Situation familiale des populations logées.....	69
6.2	Politique d'attribution.....	70
6.2.1	Orientations générales.....	70
6.2.2	Connaissance et gestion de la demande.....	73
6.2.3	Gestion des attributions et quittancement.....	73
6.3	Accessibilité économique du parc.....	76
6.3.1	Charges locatives.....	76

6.3.2	Politique de loyers.....	78
6.3.3	Réduction de loyer de solidarité.....	79
6.3.4	Supplément de loyer de solidarité.....	79
6.4	Qualité du service rendu et relations avec les locataires.....	80
6.4.1	Enquête de satisfaction.....	80
6.4.2	Concertation locative.....	81
6.4.3	Traitement des réclamations.....	82
6.4.4	Gestion de proximité.....	82
6.4.5	Politique de suivi des créances et des impayés et accompagnement social.....	83
7.	ANALYSE PRÉVISIONNELLE.....	85
7.1	Une politique volontariste d'investissement.....	87
7.2	Un redressement de la performance d'exploitation.....	88
7.2.1	Une progression significative de la performance d'exploitation.....	88
7.2.2	Une capacité d'autofinancement grevée par un recours massif à l'emprunt.....	89
7.3	Un accroissement considérable du niveau d'endettement.....	90
7.4	Une mise en tension importante de la structure financière appelant un maintien du soutien d'ALI.....	91
	ANNEXES DU RAPPORT.....	93
I.	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	95
II.	Organigramme capitalistique au 9 janvier 2020.....	97
III.	Historique de l'évolution capitalistique, depuis 2017 jusqu'à 2020.....	98
IV.	Organigramme capitalistique au 31 décembre 2020.....	99
V.	Dépassement de loyers plafond pour les conventions en surface corrigée.....	100
VI.	Location à personnes morales non autorisées.....	101

SYNTHÈSE DU RAPPORT

La SA d'HLM CLESENCE est une filiale du groupe Action Logement Immobilier (ALI). Elle est issue des fusions entre la SA d'HLM La Maison du CIL, société absorbante, et les SA d'HLM LOGIVAM et Picardie Habitat.

Réalisées fin 2018 et fin 2019, ces fusions traduisent la volonté d'ALI de rationaliser territorialement ses filiales, d'éviter toute concurrence interne au sein du groupe et de constituer des structures de taille critique disposant des compétences et de la surface financière suffisantes pour peser significativement sur leurs secteurs d'intervention respectifs.

Elles se sont toutefois accompagnées de difficultés pouvant être observées dans ce type d'opérations, auxquelles se sont ajoutées celles induites par la crise sanitaire de la COVID19.

Les changements de systèmes d'information, les réorganisations, le turn-over du personnel ou encore le premier confinement de 2020 de la crise sanitaire ont en effet désorganisé certains services. Ils expliquent notamment les retards, en voie de résorption, enregistrés dans le paiement de certains fournisseurs et dans la régularisation des charges locatives. Ils sont par ailleurs à l'origine des difficultés ponctuellement rencontrées dans la tenue des états réglementaires et de la comptabilité de programmes. Ils expliquent enfin le caractère perfectible des projections financières et le caractère tardif de l'actualisation du plan stratégique de patrimoine (PSP) de la société.

Ces fusions ont permis de constituer un acteur important du logement social dans la région des Hauts-de-France possédant, fin 2019, près de 46 000 logements ou équivalents-logements, disposant d'une structure bilancielle saine, des ressources lui permettant de se développer, et exerçant l'ensemble des métiers d'un bailleur social (production et location de logements familiaux et spécifiques, accession sociale à la propriété, syndic social, aménagement et renouvellement urbain...).

Elles ont toutefois abouti à la constitution d'une entité dont le patrimoine est implanté sur des secteurs géographiques très étendus et dont les caractéristiques socio-économiques et les marchés de l'immobilier sont particulièrement contrastés. CLESENCE, majoritairement présente dans des zones de faible tension du marché locatif, est également implantée sur des secteurs plus tendus, comme ceux du sud de l'Oise (Compiègne, Beauvais, Chantilly) et de l'agglomération d'Amiens. Elle dispose par ailleurs d'un patrimoine, plus restreint, sur des territoires où la demande de logement est particulièrement soutenue, en Île-de-France ou encore la Métropole européenne de Lille (MEL).

La qualité de service rendu aux locataires ainsi qu'aux accédants et l'entretien courant des programmes contrôlés lors des visites de patrimoine sont satisfaisants. L'accessibilité économique du parc, notamment aux ménages les plus modestes, est cependant variable. Dans les Hauts-de-France, la société remplit sa mission de bailleur au service des ménages les plus défavorisés. Le loyer moyen pratiqué et les revenus des locataires en place y sont globalement conformes à ceux de l'ensemble des bailleurs sociaux de la région. Il en va différemment en Île-de-France où les loyers pratiqués par CLESENCE sont nettement supérieurs aux valeurs de référence. Découlant notamment de l'âge moyen très faible et du conventionnement en prêt locatif social (PLS) d'une part importante dudit patrimoine,

les logements franciliens de la société sont *de facto* nettement moins accessibles aux ménages les plus défavorisés que ceux de ses homologues, situation que l'organisme devra intégrer dans sa stratégie avec un objectif d'améliorer l'accessibilité des logements.

Confrontée à une hausse structurelle de la vacance au sein de son parc locatif et à la baisse corrélative de sa performance d'exploitation, CLESENCE s'engage actuellement dans une politique de remise à niveau d'une partie de son patrimoine souffrant d'un retard historique d'intervention. Elle a cessé de saupoudrer ses investissements au travers de campagnes de remplacement de composants et se concentre désormais sur des opérations globales de réhabilitation qui lui faisaient jusqu'à présent défaut. Afin de restaurer ses marges locatives, elle ambitionne parallèlement, avec le soutien de son actionnaire de référence, de se développer de façon très importante pour atteindre à l'échéance du plan stratégique de patrimoine (PSP), en 2031, un parc de 100 000 logements.

Les projections financières de CLESENCE devront être rapidement fiabilisées et actualisées, notamment en relation avec le PSP fourni en toute fin de contrôle.

D'ici à 2028, elles prévoient essentiellement un net redressement de sa performance d'exploitation, la production de 21 468 logements et la réhabilitation de 21 589 autres. Malgré le soutien du groupe dans le cadre du plan d'investissement volontaire et des volumes prévisionnels de vente très ambitieux, voire peu réalistes, elles impliquent un accroissement considérable de son niveau d'endettement. Ce dernier augmente sensiblement l'exposition au risque de remontée des taux d'intérêts et implique une mise en tension importante de la structure financière de CLESENCE.

Dans l'hypothèse probable où elle ne parviendrait pas à atteindre l'intégralité des objectifs qui y figurent, la société devra se tourner vers son actionnaire de référence pour obtenir un soutien financier important, voire céder en bloc et dans les meilleures conditions une partie de son patrimoine francilien. À défaut, elle devra revoir ses ambitions d'investissement à la baisse. Dans ce dernier cas, l'Ancols souligne que les ajustements nécessaires ne sauraient être réalisés au détriment des réhabilitations -en particulier thermiques- de son patrimoine historique, lequel souffre déjà d'un retard d'intervention.

Le directeur général par intérim



Serge BOSSINI

1. PRÉAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle n° 2020-006 de la SA d'HLM CLESENCE 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'État 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 le ministre chargé du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'Ancols, après examen du rapport par son comité du 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.

En application de la délibération n° 2019-09 du conseil d'administration de l'Ancols du 23 janvier 2019, CLESENCE n'a pas été identifié comme devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi pour la vérification de l'absence de surcompensations. Cette délibération prescrit un examen approfondi lorsque l'organisme se situe cumulativement dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs mentionnés dans ladite délibération. Calculés en valeurs moyennes sur les trois dernières années pour lesquelles les données exhaustives sont disponibles au moment de l'arrêt de la programmation par le conseil d'administration de l'Agence, le seuil du quatrième quartile s'établit à 50,84 % pour le ratio d'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires et à 2,39 % pour celui de résultat net comptable sur les immobilisations brutes nettes de l'endettement. Les valeurs calculées pour l'organisme à partir de ses données déclarées sur Harmonia sont respectivement de 46,95 % et de 2,04 %. Les diligences menées dans le cadre du contrôle n'ont pas entraîné un redressement de ces résultats qui aurait conduit

à un repositionnement de l'organisme par rapport aux valeurs des seuils des quatrièmes quartiles susmentionnés.

Le précédent contrôle de La Maison du CIL (n° 2013-045), société absorbante devenue CLESENCE, réalisé sur la période 2008-2012 par la Mission interministérielle d'inspection du logement social (Miilos), rappelait que la société relevait du groupe PROCILIA et s'appuyait pour son fonctionnement (comptabilité, financement et contrôle de gestion, affaire juridique) sur le GIE CODELOG IMMOBILIER SUPPORT (CIS)¹, occasionnant un risque de conflit d'intérêts et une perte d'autonomie. Le rapport soulignait un système des attributions de logements s'exerçant en dehors des commissions d'attributions et sans transparence. Il concluait également à un entretien du patrimoine et à une qualité du service rendu aux locataires globalement satisfaisants. Le rapport constatait enfin une situation financière solide. Il mentionnait une rentabilité de la société qui avait été fortement mise à contribution pour soutenir son développement patrimonial mais qui reposait sur de solides fondamentaux. Il précisait que ces fondamentaux pouvaient encore être optimisés et permettre à l'organisme de mener sa stratégie de construction et de développement en zone tendue, notamment à Amiens et en Île-de-France.

¹ Depuis ce contrôle, la réorganisation a supprimé ce GIE.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 Contexte socio-économique

2.1.1 Les Hauts-de-France, un territoire contrasté

Selon l'Insee², au 1^{er} janvier 2020, la région des Hauts-de-France compte 5 962 700 habitants, ce qui la classe au 4^{ème} rang derrière l'Île-de-France (12 millions d'habitants), l'Auvergne-Rhône-Alpes (8 millions) et la Nouvelle Aquitaine (6 millions).

La région présente une économie globalement diversifiée. L'empreinte industrielle reste encore marquée au sein de quelques territoires ; elle a toutefois beaucoup perdu de son importance au cours des dernières décennies au profit de l'activité tertiaire. Le chômage y est supérieur à la moyenne nationale. Avec 18,3 % de la population qui vit sous le seuil de pauvreté, la région présente le taux le plus élevé de France métropolitaine après la Corse. Les territoires où s'observent les phénomènes de pauvreté sont le nord de l'Aisne, l'Avesnois ou le bassin minier : 75 % des ménages demandeurs de logement social ont ainsi un niveau de ressources inférieur au plafond PLAI³. Le sud de la région, plus particulièrement le sud de l'Oise, est moins concerné du fait de sa proximité avec l'Île-de-France. De même, la pauvreté touche moins les territoires situés à proximité des grandes agglomérations régionales.

Au niveau du marché du logement, la région se caractérise par une faible tension de ce marché, avec toutefois des zones de plus forte tension au niveau de la Métropole européenne de Lille - MEL (59-Nord) et de la zone sud de la région autour de Compiègne, Beauvais, Chantilly (60-Oise), ainsi qu'au niveau de l'agglomération d'Amiens (80-Somme). Dans l'Aisne (02), une tension du logement s'observe dans le sud du département en ce qui concerne les petites typologies.

Au 1^{er} janvier 2019, les Hauts-de-France comptent 970 logements sociaux pour 10 000 habitants. Décliné au niveau des départements, leur nombre pour 10 000 habitants est de 1 103 pour le Pas-de-Calais, 1 038 pour le Nord, 812 pour l'Oise, 728 pour la Somme et de 779 pour l'Aisne. Les HLM logent ainsi 20 % de la population régionale ; ce qui place la région en 2^{ème} position, derrière l'Île-de-France (24,6 %). Beaucoup de villes disposent déjà d'un taux de parc social élevé : 39 % sur le secteur Douai-Lens, 35 % à Beauvais comme à Creil, 34,3 % à Dunkerque, 30,5 % dans le Boulonnais, 28,5 % dans l'Amiénois ou encore 25 % dans le bassin lillois. Fin 2019, 181 500 demandes étaient en attente dans la région, avec une durée moyenne d'attribution de 10 mois.

Les quartiers prioritaires de la politique de la ville⁴ (QPV), recensés dans les Hauts-de-France, comptent 36 % de logements sociaux contre 30 % en France métropolitaine.

² Institut national de la statistique et des études.

³ Prêt locatif aidé d'intégration.

⁴ Les périmètres des quartiers prioritaires de la politique de la ville sont fixés par le décret n° 2014-1750 du 30 décembre 2014 pour la métropole et par le décret n° 2014-1751 du 30 décembre 2014 pour les départements d'outre-mer, à Saint-

Au 1^{er} janvier 2020, la moyenne d'âge des logements sociaux des Hauts-de-France est de 42 ans contre 39 ans en France métropolitaine (*source : INSEE*). 26 % des logements sociaux de la région sont classés en étiquette énergétique E et plus, contre 20 % en France métropolitaine.

Par ailleurs, la région des Hauts-de-France totalise 8 200 logements neufs financés en 2019 et 10 000 logements réhabilités par an environ.

2.1.2 L'Île-de-France, un marché de l'habitat très tendu

La société a également une implantation en Île-de-France (cf. §2.2), notamment sur les bassins de vie interrégionaux centrés sur l'Est autour de Marne-la-Vallée et le complexe de loisirs de Disneyland Paris, ainsi que dans la zone d'attractivité du pôle économique de Roissy.

L'Île-de-France est la région la plus peuplée de France. Entre 2012 et 2017, sa population augmente de 2,3 %. Le taux d'emploi y est de 66,7 % de la population, l'emploi salarial représentant 89 % de celui-ci.

L'Île-de-France est aussi la région qui totalise le plus de logements sociaux par habitant ; en 2019, elle compte 1,3 million de logements sociaux, soit 1 071 pour dix mille habitants (*source : INSEE*), représentant 25,6 % des résidences principales. L'âge moyen du parc de logements conventionnés y est de 43 ans.

En 2019, la région francilienne enregistre plus de 736 000 demandes de logements sociaux et y répond avec seulement 74 000 attributions. Avec une vacance à plus de trois mois de 0,9 % et un taux de rotation de 6,3 %, l'Île-de-France présente ainsi un marché locatif tendu où peu de logements sont disponibles.

Corrélativement, les loyers y sont plus élevés qu'ailleurs ; en 2020, le loyer moyen HLM pour les logements conventionnés y est de 8,08 euros par m² de surface habitable (contre 6,8 euros, en moyenne, pour la France métropolitaine).

2.2 Descriptif du parc

2.2.1 Structure et localisation

Au 31 décembre 2019, CLESENCE est propriétaire de 40 372 logements familiaux, conventionnés à 98 %, auxquels s'ajoutent 111 structures thématiques (notamment EHPAD, résidences étudiantes, résidences sociales) représentant 4 881 équivalents logements.

Martin et en Polynésie française. Ces périmètres se sont substitués aux zones urbaines sensibles (ZUS) et aux quartiers en contrat urbain de cohésion sociale (CUCS) à compter du 1^{er} janvier 2015.

Tableau 1 : 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'organisme	40 241	0	0	40 241
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	131	4 352	529	5 012
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	132	0	0	132
Total	40 504	4 352	529	45 385

* Équivalence égale à un pour un ** Équivalence égale à un pour trois

Source : CLESENCE

La SA HLM Notre Logis (groupe 3F – 59) gère 131 logements familiaux pour le compte de CLESENCE à Comines et à Tourcoing, dans le cadre d'une convention signée le 19 octobre 2019.

Par ailleurs, CLESENCE gère 132 logements pour le compte de tiers : 102 pour le compte de l'Opérateur National de Vente - ONV (cf. §5.2.5.1.2) et 30 logements pour celui de la SCP HLM Habitat Francilien (Seine-et-Marne – 77). En contrepartie de la mission, CLESENCE reçoit 7 % HT du montant total quittancé (loyers et charges) sur un exercice.

Les logements collectifs représentent 80 % du patrimoine. Parmi les logements en propriété, 2 791 logements relèvent de copropriétés, dont 764 issus de ventes HLM. Ces logements sont gérés par le syndic social de CLESENCE (cf. §5.2.5).

La typologie des logements concentre majoritairement des T2 (21,96 %), T3 (34,69 %) et T4 (29,46 %), sachant que la demande s'oriente vers les logements de type T3, en corrélation avec le fait que 38 % des demandeurs sur la région sont des familles monoparentales ; l'offre de CLESENCE est donc en bonne adéquation avec les demandes des candidats au logement.

Tableau 2 : Typologie des logements gérés

			T1	T2	T3	T4	>= T5	Total
2018	CLESENCE	en nombre	1 127	6 747	10 146	8 482	2 951	29 453
		en %	3,83	22,91	34,45	28,80	10,02	100,00
	ex Picardie Habitat	en nombre	538	2 117	3 856	3 411	993	10 915
		en %	4,93	19,40	35,33	31,25	9,10	100,00
2019	CLESENCE	en nombre	1 665	8 864	14 007	11 893	3 944	40 373
		en %	4,12	21,96	34,69	29,46	9,77	100,00

Source : CLESENCE/traitement Ancols

La répartition par type de financement est la suivante : PLUS : 85,82 %, PLS : 8,21 %, PLAI : 4,07 %, PLI : 1,9 %.

CLESENCE est également propriétaire de 11 648 places de stationnement (garages et parkings) et de 235 locaux commerciaux (bureaux et commerces).

Le patrimoine est localisé sur 9 départements et 394 communes. Il est réparti entre 74 EPCI dont 2 métropoles (Paris et Lille). 60 % du patrimoine est situé sur les zones détendues et 18 % s'inscrivent dans des zones de revitalisation rurale (112 communes). Près de 25 % des logements sont dans des QPV (29 communes).

Les logements situés en Île-de-France représentent 9,8 % du patrimoine. La stratégie territoriale voulue par ALI devrait aboutir à ne conserver que les logements situés dans les départements de la Seine-et-Marne (77) et du Val d'Oise (95), du fait de leur localisation limitrophe au territoire de l'Oise.

Tableau 3 : Répartition des logements en Île-de-France en 2019

Département	Logements collectifs	Logements individuels	Total logements
Seine et Marne (77)	1 302	143	1 445
Hauts-de-Seine (92)	48	0	48
Seine Saint Denis (93)	1 763	2	1 765
Val de Marne (94)	99	0	99
Val d'Oise (95)	560	42	602
Total	3 772	187	3 959

Source : CLESENCE/traitement Ancols

Au 31 décembre 2019, l'âge moyen du parc locatif conventionné était de 35 ans.

Tableau 4 : Répartition du parc selon son ancienneté

Logements construits	avant 1961	de 1961 à 1970	de 1971 à 1980	de 1981 à 1990	de 1991 à 2000	après 2000	Total
En nombre	1 889	7 494	11 138	6 280	5 356	8 216	40 373
En %	4,68	18,56	27,59	15,54	13,27	20,35	100,00

Source : CLESENCE/traitement Ancols

Le patrimoine relève d'un diagnostic énergétique qui renvoie à 14 099 logements classés en étiquettes E, F et G pour lesquels sont requis des travaux de réhabilitation thermique (cf. §5.2.4.1). L'Agence souligne l'importance du retard pris en la matière et rappelle l'urgence de rénover tous les logements F et G, affirmée dans la loi n° 2019-1147 du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat.

2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation

Tableau 5 : Répartition par département de la vacance et de la rotation (N=fin 2019)

Région	Département	% du patrimoine	Taux de vacance	Taux de mobilité en année N-1
Hauts-de-France	Aisne (02)	49,24%	6,11%	10,43%
	Nord (59)	4,48%	2,08%	9,12%
	Oise (60)	25,69%	2,47%	10,02%
	Somme (80)	7,60%	11,24%	6,93%
Île-de-France	Seine-et-Marne (77)	4,75%	2,12%	8,38%
	Hauts-de-Seine (92)	0,12%	10,42%	NC
	Seine-Saint-Denis (93)	6,14%	0,47%	4,42%
	Val-de-Marne (94)	0,24%	17,17%	4,17%
	Val d'Oise (95)	1,44%	2,33%	5,53%

Sources : univers RPLS-BO/Traitement Ancols

Recommandation 1 : Poursuivre les efforts, avec un plan d'actions adapté, pour réduire la vacance qui représente 5,21 % en 2019.

En 2019, la vacance globale représente 5,21 % du parc ce qui correspond à une perte de 8 073 milliers d'euros (cf. §4.2.1.1 – le coût total de la vacance a progressé de + 23 % entre 2016 et 2019). Le taux est

plus important dans les Hauts-de-France, où il se situe à 5,28 %, alors qu'il atteint seulement 1,70 % sur le patrimoine de l'Île-de-France.

Tableau 6 : Situation de la vacance

			Nbre de logements	Nbre de logements vacants	Nbre de lgts vacants < 3 mois hors vacance technique	Nbre de lgts vacants >3 mois hors vacance technique	Vacance technique
2018	CLESENCE	en nombre	29 458	1 799	393	364	957
		en %		6,11	1,33	1,24	3,25
	ex Picardie Habitat	en nombre	10 915	303	63	66	174
		en %		2,78	0,58	0,60	1,59
2019	CLESENCE	en nombre	40 373	2 102	456	430	1 131
		en %		5,21	1,13	1,07	2,80

Sources : CLESENCE/Traitement Ancols

Afin de réduire la vacance des logements, CLESENCE a choisi le principe de la réduction de loyers (pouvant aller jusqu'à 20 % selon les territoires et selon des critères précis) qui permet de proposer des tarifs en adéquation avec le marché local et en correspondance avec la capacité de revenu des prospects. Le dispositif a été validé par le conseil d'administration (CA) le 11 octobre 2019.

Dans sa réponse contradictoire, CLESENCE indique œuvrer dans le sens d'une amélioration de la vacance et illustre son effort par le taux de vacance globale qui s'établirait à 3,14% à la fin de décembre 2021 (les actions engagées par CLESENCE pour réduire la vacance n'ont toutefois pas été présentées à l'ANCOLS).

La vacance sur les parkings est également forte ; elle a engendré une perte de loyers de 1,6 million d'euros en 2019. Elle est plutôt marquée dans les agences de Saint-Quentin et d'Île-de-France.

CLESENCE tente de progressivement réduire cette vacance par une politique commerciale intégrant la gratuité des premiers mois ou une baisse du loyer sur le second parking. Lorsque les parkings sont situés dans des territoires demandeurs, CLESENCE a notamment mis en place un partenariat avec un prestataire extérieur afin d'élargir leur périmètre de location à des non-résidents.

Les taux de rotation sont les suivants :

Tableau 7 : Situation de la rotation

			Nbre de logements	Nombre de relocations (rotation externe)	Nombre de relocations (rotation interne)
2018	CLESENCE	en nombre	29 458	2 825	309
		en %		9,59	1,05
	ex Picardie Habitat	en nombre	10 915	1 231	84
		en %		11,28	0,77
2019	CLESENCE	en nombre	40 373	4 056	393
		en %		10,05	0,97

Sources : CLESENCE/Traitement Ancols

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 Politique de groupe et relations intra-groupes

CLESENCE est une filiale HLM du groupe Action Logement.

3.1.1 Action Logement, un groupe structuré autour de plusieurs entités

En 2009, la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction (PEEC), de son ancien nom « 1 % Logement », a été rebaptisée « Action Logement ». Action Logement gère paritairement les cotisations des employeurs destinées au financement du logement des salariés, de la performance des entreprises et de l'attractivité des territoires.

Depuis 2017, Action Logement est organisé autour de trois entités principales :

- ▶ Action Logement Groupe (ALG), structure faîtière associative de pilotage, qui a principalement pour objet de mettre en œuvre les politiques nationales d'emploi des fonds issus de la collecte auprès des employeurs et qui, à ce titre, donne l'impulsion politique et garantit la cohérence stratégique de l'action du groupe ;
- ▶ Action Logement Services (ALS), société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU), regroupe les collecteurs interprofessionnels du Logement (CIL) ; au nombre de ces 20 CIL, figurait le CIL PROCILIA⁵. En tant que collecteur unique, ALS assure désormais, à leur place, la collecte et la gestion de la PEEC, délivre les aides financières et les services pour les salariés et les entreprises, contribue au financement de la production, de la réhabilitation et des politiques nationales du logement ;
- ▶ Action Logement Immobilier (ALI), société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU), qui met en œuvre la stratégie immobilière du groupe. Elle détient les titres des participations de l'ensemble des filiales immobilières, dont la société CODELOG détentrice des titres des entités. La Maison du CIL, LOGIVAM et Picardie-Habitat et la société CLESENCE issue du regroupement de ces mêmes entités ; ALI s'assure des équilibres financiers et de gestion permettant la mise en œuvre des objectifs attendus par le groupe en matière de production et de réhabilitation.

Soucieux de limiter le nombre d'opérateurs sociaux dans les territoires (2 à 3 par région), le groupe Action logement a été amené à organiser la fusion des sociétés HLM notamment dans les Hauts-de-France.

CLESENCE⁶ est donc issue de la fusion-absorption, intervenue au 1er juillet 2018, entre la SA d'HLM Le Logement Familial de Soissons et de l'Aisne (LOGIVAM) et la SA d'HLM La Maison du CIL. Aux termes de cette fusion qui apporte environ 7 000 logements à la Maison du CIL, les deux sociétés prennent une

⁵ Les organismes en gras sont évoqués dans le paragraphe suivant

⁶ CLESENCE a eu son agrément renouvelé par arrêté ministériel du 17 septembre 2020 (publication JORF n° 0234 du 25 septembre 2020).

nouvelle identité sous le nom de CLESENCE. La société compte alors 34 000 logements dans les Hauts-de-France et l'Île-de-France.

En octobre 2019⁷, CLESENCE absorbe une filiale du groupe Action Logement Immobilier, la SA d'HLM Picardie Habitat (environ 12 000 logements), localisée à Compiègne.

Faisant partie du groupe Action Logement Immobilier, et avant lui du CIL PROCILIA, ces sociétés avaient développé entre elles, une coopération renforcée et équilibrée, intégrant une culture réseau, pour réaliser les objectifs d'Action Logement ; leur fusion relève de la stratégie d'Action Logement de rationaliser ses sociétés picardes présentes sur un même territoire afin d'éviter une concurrence interne au groupe et d'aboutir à une entité capable de s'imposer face à la concurrence des autres groupes.

Au niveau de la région des Hauts-de-France, deux autres filiales d'Action Logement sont également installées :

- ▶ La SA d'HLM 3F Notre Logis (10 500 logements environ), société créée le 28 septembre 2020 par la fusion de 3F Nord-Artois (ex Immobilière Nord-Artois), positionnée dans le département du Nord, et de Notre Logis, opérateur unique d'Action Logement sur la métropole lilloise ;
- ▶ La SA d'HLM Flandre Opale Habitat (environ 17 000 logements), issue de la fusion en octobre 2018 de Logis 62, dont le patrimoine est principalement situé sur le Boulonnais, et de La Maison Flamande, principalement installée sur le dunkerquois.

Grâce à ce nouveau rapprochement, CLESENCE franchit le cap des 45 000 logements et résidences thématiques pour devenir un acteur incontournable du logement social en particulier dans les Hauts-de-France. La société occupe ainsi le rang de 3^{ème} opérateur le plus important des Hauts-de-France (derrière Maisons et Cités et Vilogia) et de 3^{ème} filiale la plus importante d'Action Logement Immobilier, derrière 3F et SEQENS.

CLESENCE s'inscrit dans une stratégie territoriale centrée sur les Hauts-de-France, en particulier dans ses zones tendues.

Cependant, concernant l'Île-de-France, l'actionnaire de référence souhaite que CLESENCE limite son développement sur les départements de Seine-et-Marne (77) et du Val-d'Oise (95) alors qu'il est encore implanté sur 5 départements franciliens dont la Seine-Saint-Denis qui constitue le principal contingent de localisation de CLESENCE dans la région (cf. §2.2.1). Dans le cadre de la recherche d'une territorialité optimisée des filiales du groupe, CLESENCE envisage de se séparer des logements situés dans les autres départements franciliens. Mais aucune échéance n'a encore été fixée par le groupe.

3.1.2 Des objectifs quantifiés fixés par ALI à chaque filiale

CLESENCE doit intégrer dans ses programmations les objectifs quantitatifs donnés annuellement par ALI en termes de production, de réhabilitation et d'attributions.

Pour 2019, ces objectifs sont les suivants :

⁷ Conformément aux dispositions de l'article L. 236-4 2° du Code de Commerce, il est précisé que la fusion a eu, aux plans comptable et fiscal, un effet rétroactif au 1^{er} janvier 2019.

- ▶ 1 300 logements (agrément) dont 350 sur l'Île-de-France ;
- ▶ 50 logements en accession sociale ;
- ▶ 295 logements vendus à l'unité ;
- ▶ 692 logements réhabilités avec prise en compte des rénovations énergétiques (lancement des ordres de services) ;
- ▶ 35 % minimum d'attributions aux salariés des entreprises cotisantes.

Pour 2020, les objectifs sont plus importants et s'établissent à :

- ▶ 2 000 logements (agrément) dont 450 sur l'Île-de-France ;
- ▶ 100 logements en accession sociale ;
- ▶ 315 logements vendus à l'unité par la société et 110 proposés à l'ONV ;
- ▶ 1 500 logements réhabilités avec prise en compte des rénovations énergétiques (lancement des ordres de service) ;
- ▶ 50 % minimum d'attributions aux salariés des entreprises cotisantes.

3.2 Évolution du capital jusqu'au 31 décembre 2020

Sur la période contrôlée, le capital de CLESENCE a suivi des évolutions qui répondent à un double objectif d'ALI :

- ▶ Faire de CLESENCE un opérateur de premier plan sur la région des Hauts-de-France, qui soit garant de l'adaptation aux réformes structurelles en cours au niveau du logement social et qui devienne incontournable en termes d'économie locale et de développement urbain ;
- ▶ Rationaliser le groupe et accroître l'activité économique de ses entités, en procédant notamment à la simplification juridique de son périmètre que l'enchevêtrement des participations (cf. annexe II) rendait d'une lecture complexe ; le rapprochement des trois entités picardes participe de ces objectifs.

Consécutivement aux augmentations successives, le capital est passé de 31 572 304 euros à 56 435 264 euros ; les évolutions capitalistiques sont présentées en annexe III et l'organigramme qui en découle est produit en annexe IV.

3.2.1 Composition de l'actionnariat au 31 décembre 2020

Le capital, de 56 435 264 euros, est constitué de 3 527 204 actions nominatives de 16 euros chacune, entièrement libérées. Son actionnariat est composé comme suit :

Tableau 8 : Actionnariat de CLESENCE au 31/12/2020

Catégorie	Actionnaires	En nombre d'actions	En % du K
Catégorie 1	Action Logement Immobilier *	2 825 755	80,11%
Catégorie 2	14 collectivités territoriales	15	Non Significatif
Catégorie 3	3 représentants de locataires	3	Non Significatif
Catégorie 4	29 autres actionnaires	701 431	19,89%

* Auparavant, CODELOG était l'actionnaire de référence

Sources : CLESENCE/Traitement Ancols

Parmi les 14⁸ actionnaires de la catégorie 2, figurent la Communauté d'Agglomération du Saint-Quentinois, le Conseil départemental de l'Aisne et le Conseil régional des Hauts-de-France, qui sont aussi membres du CA.

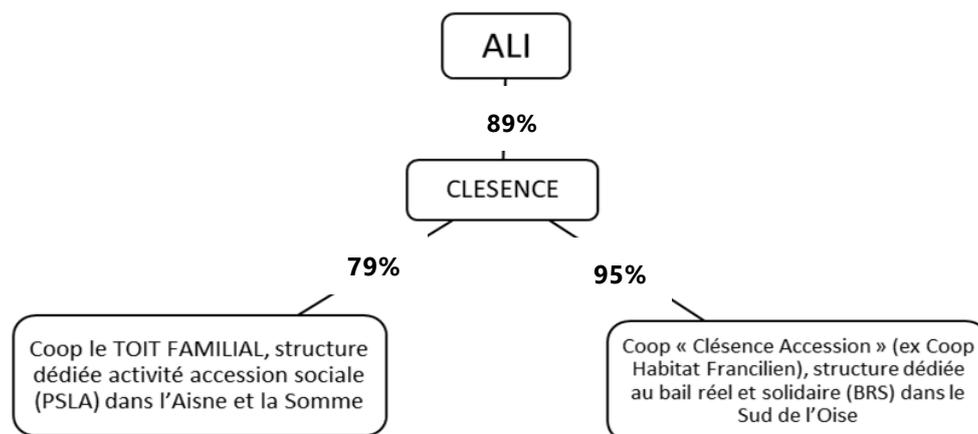
Les principaux actionnaires de la catégorie 4, sont :

- ▶ La SAS Unilogi Participations, avec 457 252 actions (12,96 % du capital) ;
- ▶ TISSERIN HABITAT (anciennement Société régionale des Cités Jardins-SRCJ du groupe PROCIVIS), avec 150 000 actions (4,25 % du capital) ;
- ▶ La Caisse d'Épargne et de Prévoyance des Hauts-de-France (ex de Saint-Quentin) : 52 148 actions (1,48 % du capital) ;
- ▶ Le Fonds Commun de Placement des Entreprises Actionnariat Unilogi : 30 934 actions (0,88 % du capital).

3.2.2 Organigramme cible et évolution du capital après fusions attendue en second semestre 2021

Progressivement, d'autres mouvements capitalistiques vont s'opérer jusqu'à atteindre l'organigramme cible suivant, prévu au second semestre 2021 :

Figure 1: Organigramme capitalistique



⁸ 13 collectivités territoriales détiennent, chacune, une action et la Communauté d'Agglomération Paris Vallée de la Marne en détient deux.

Dans son document de « Politique Stratégique 2020-2022 » (page 19), il est précisé que la simplification juridique et capitalistique doit se poursuivre au niveau des Coopératives HLM TOIT FAMILIAL et CLESENCE ACCESSION (ex-HABITAT FRANCILIEN).

TOIT FAMILIAL doit être filialisée sous CLESENCE avant fin 2020. CLESENCE envisage de développer l'accession sociale à hauteur de 100 à 150 réservations par an, qui sera réalisée exclusivement par sa filiale TOIT FAMILIAL dès 2020 pour gagner en efficacité et en visibilité.

Quant à la coopérative HLM CLESENCE ACCESSION, elle doit, soit sortir du périmètre CLESENCE, soit fusionner avec le TOIT FAMILIAL.

À la fin de ces mouvements capitalistiques, l'actionnariat de CLESENCE devrait évoluer de la manière suivante pour atteindre un nouveau capital de 47 010 864 euros :

Tableau 9 : Actionnariat CLESENCE (prévu en 2021)

Total nombre d'actions	Au 31 décembre 2020		Estimation* post fusions	
	3 527 204	100,00%	3 186 306	100,00%
Action Logement Immobilier (ALI)	2 825 755	80,11%	1 839 176	89,11%
UNILOGI PARTICIPATIONS	457 252	12,96%		
IMMOCILIA			89 003	2,79%
Caisse d'Epargne Hdf	52 148	1,48%	55 322	1,74%
FCPE Actionnariat CLESENCE	30 934	0,88%	35 511	1,11%
Le Toit Familial (Coop HLM ALI)	10 000	0,28%	10 000	0,31%
TISSERIN HABITAT	150 000	4,25%	150 000	4,71%
Autres Minoritaires	1 115	0,03%	7 294	0,23%
Total Groupe ALI	3 293 007	93,36%	2 938 179	92,21%

* L'estimation de la participation d'ALI post fusions à hauteur de 89% est réalisée pour la présente présentation sur la base des comptes arrêtés au 31 décembre 2019 mais sera réactualisée sur la base des comptes arrêtés au 31 décembre 2020 qui intégreront la fusion Picardie-Habitat et la TUP CODELOG validées par AG en 2019.

Source CLESENCE/ traitement Ancols

3.3 Évaluation de la gouvernance

3.3.1 Conseil d'administration

Le CA est constitué de 18 membres dont trois représentants des locataires. Sa composition, qui comprend 7 femmes, respecte l'obligation⁹ faite par l'article 189 de la loi n° 2019-486 du 22 mai 2019 relative à la croissance et la transformation des entreprises, codifié à l'article L. 225-18-1 du code de commerce, de pourvoir, à compter du 1^{er} janvier 2020, 40 % des postes d'administrateurs par des administrateurs de chaque sexe.

Les statuts de la société ont été actualisés notamment à l'occasion de chaque évolution de son capital.

Le CA du 28 juin 2018 a renouvelé le mandat de _____ en qualité de président, fonction qu'il exerce depuis 2013. Celui du 10 juin 2020 a nommé Mme Pascale SEBILLE en qualité de nouvelle présidente en remplacement _____, démissionnaire à cette date.

⁹ L'obligation s'adresse aux SA qui auront, pour le 3^{ème} exercice consécutif à compter du 1^{er} janvier 2017, employé plus de 250 salariés permanents et présenté un chiffre d'affaires ou un total de bilan d'au moins 50 millions d'euros.

Des commissions statutaires ont également été mises en place : commission d'appel d'offres (CAO) et la commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL¹⁰).

La société s'est également dotée de comités pour faciliter l'exercice de ses missions :

- ▶ Un comité d'audit et des comptes ; composé de 4 administrateurs, il assiste le CA en matière d'audit et de contrôle interne (cartographie des risques) ; il planifie le plan d'audit et les travaux spécifiques confiés à l'auditeur et valide en amont le pré-rapport de toute mission d'audit, d'inspection Groupe et en assure en aval le suivi des recommandations. Il s'assure du respect de la réglementation, notamment relative à la prévention de la corruption, à la transparence et la modernisation de la vie économique (lois SAPIN). Il s'appuie sur les travaux du commissaire aux comptes pour donner au CA son avis sur les comptes annuels, sur le budget et sur le plan à moyen terme de la société ;
- ▶ Un comité de nomination et de rémunération ; les 4 administrateurs émanant du CA examinent les candidatures aux fonctions des principaux directeurs, dont celles de directeur général. Il émet un avis sur leur rémunération, notamment chaque année sur la prime de résultat ; il veille au respect des objectifs et des règles en vigueur fixés par ALI et transmet certains de ses avis à la validation du comité de nomination et de rémunération de ce dernier. Il valide les éventuelles modalités de rupture de mandat et de contrat de travail des membres du comité de direction ;
- ▶ Un comité d'engagement interne (CEI) ; il est régi par un règlement intérieur dont la dernière version a été approuvée en CA du 10 octobre 2020 ; Il est composé de 5 membres permanents (le directeur général, le directeur financier, l'adjoint au directeur financier en charge des finances, le responsable financement et le directeur Territoires et Proximité). Le CEI examine et rend un avis sur toute opération d'investissement ou de désinvestissement¹¹, quel que soit son montant. À ce titre, il veille à la corrélation entre les opérations proposées et les objectifs annuels énoncés dans la feuille de route communiquée par ALI à CLESENCE et assure un suivi régulier de la programmation annuelle de logements. Il veille à la clôture de ces opérations dans des conditions conformes aux simulations présentées lors de l'instruction du projet ;

En particulier, le CEI se prononce sur la poursuite ou l'abandon des projets dans la limite de 5 millions d'euros HT toutes tranches confondues. Il rend compte des décisions prises auprès du comité d'investissement stratégique (CIS) et du CA. À ce titre, son activité fait l'objet d'un rapport auprès de ces instances, aussi souvent que nécessaire. Pour les opérations d'un montant supérieur à 5 millions d'euros HT toutes tranches confondues, le CEI valide ou invalide la présentation du dossier en CIS ;

¹⁰ Dans un souci d'optimisation de l'occupation du parc social et d'adéquation entre la situation du ménage et les caractéristiques du logement, la Loi ELAN du 23 Novembre 2018 est venue instituer les CALEOL, nouvelle dénomination des CAL. Ces CALEOL ont désormais une double fonction : attribuer les logements aux demandeurs, et examiner l'occupation des logements à périodicité constante (tous les 3 ans) sur les zones géographiques définies par décret en Conseil d'État (dites « zones de déséquilibre ») se caractérisant par un déséquilibre important entre l'offre et la demande de logement. Cet examen de l'occupation est déployé depuis 2020.

¹¹ Notamment les opérations d'acquisitions d'immeubles bâtis ou non bâtis, de construction, de réhabilitation, de démolition et de cession, compris la programmation annuelle de vente HLM.

- Un comité d'investissement stratégique (CIS) ; il est régi par un règlement intérieur dont la dernière version a été approuvée en CA du 10 octobre 2020. Composé de 3 membres, dont au moins 2 émanant du CA, il a pour mission d'examiner toute opération d'investissement ou de cession d'actifs, dont le montant est supérieur à 5 millions d'euros HT toutes tranches confondues. Le CA, après avoir pris connaissance de ces informations, décide, s'il y a lieu, d'autoriser ou non la réalisation de l'opération projetée.

Recommandation 2 : Améliorer l'information du conseil d'administration (clôture des opérations, délais de paiement aux fournisseurs...).

Cela concerne notamment, les clôtures d'opérations, les délais de paiement aux fournisseurs, les mises en service d'opérations nouvelles et les niveaux de loyer pratiqués.

Aucune clôture d'opération terminée n'a été réalisée sur l'ensemble de la période contrôlée (cf. §4.1). Alors que la société s'engage dans une politique volontariste de production de logements neufs et doit parallèlement faire face à des besoins importants de réhabilitation sur son patrimoine historique, le CA ne dispose donc formellement pas d'un retour précis sur le déroulé réel des opérations antérieurement autorisées. Faute d'une information régulière, il n'est pas en mesure d'évaluer objectivement, et, le cas échéant, d'amender sa politique d'investissement et ses modalités de financement.

Par ailleurs, en raison des fusions successivement intervenues en 2018 et 2019, le plan stratégique de patrimoine (PSP) couvrant l'ensemble du périmètre actuel de la société n'a été présenté au CA et validé par lui que le 26 mai 2021. En conséquence, les éléments prospectifs présentés au CA en 2019 et 2020 ne constituaient que des actualisations imparfaites et à court terme des incidences financières des investissements en cours et des évolutions observées en termes d'exploitation. Si elles caractérisent une amélioration sensible des éléments soumis au CA, les projections financières de moyen terme qui lui ont été présentées et validées par lui en avril 2021 doivent par ailleurs être affinées et fiabilisées (cf. §7). Dans ce cadre, il est au surplus souligné que les présentations correspondantes pourraient avantageusement expliciter et détailler formellement les limites des projections réalisées ou encore, le caractère prudent ou, au contraire, optimiste, des différents paramètres et/ou objectifs qui y figurent.

Enfin, si l'activité de la CALEOL fait effectivement l'objet d'une présentation annuelle, cette dernière ne présente que des informations de type quantitatif mais n'aborde pas, par exemple, le profil des candidats et en particulier le public relevant du droit au logement opposable (DALO) et accords collectifs ainsi que l'obligation quartiers prioritaires de la politique de la Ville - QPV (cf. §6.2.4). De fait, le CA, et en particulier ses membres représentant les locataires, n'est pas en mesure d'apprécier la réelle application de la politique d'attribution qu'il a approuvée.

En réponse, CLESENCE assure faire preuve de transparence auprès du conseil d'administration sur la gestion de la société, en particulier sur les thèmes abordés dans le rapport : l'établissement des fiches de situation financière et comptable et les bilans d'opérations, la qualité de l'information financière notamment relatives aux délais de paiement, la production systématique d'une information sur les nouvelles livraisons (récapitulation des livraisons à l'année civile, application du loyer plafond sur toutes les nouvelles livraisons).

Observation 1 : La société ne satisfait pas à ses obligations découlant des articles L. 225-102-1 et L. 441-6-1 du code de commerce en matière de déclaration de performance extra financière et d'information sur les délais de paiement.

La société ne présente pas de déclaration sur sa performance extra financière, que ce soit dans ses rapports de gestion ou sur son site internet. Si cette déclaration s'inscrit dans une logique d'information de l'ensemble des parties prenantes de la société, elle implique pour le CA l'exercice de certaines prérogatives. Au travers de l'approbation du rapport de gestion et de cette déclaration, le CA doit en effet être concrètement impliqué dans la définition de la stratégie de l'entreprise en matière de responsabilité sociale et environnementale. Il doit par ailleurs veiller à l'exactitude, à la pertinence et au caractère significatif des informations qui y figurent. Il doit enfin prendre connaissance des travaux effectués et de l'avis motivé formulé par le tiers indépendant prévu par la réglementation.

Par ailleurs, l'information du CA sur les délais de paiement des fournisseurs et des clients (professionnels) est insuffisante et ne satisfait pas aux obligations découlant des articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du code de commerce. Si quelques éléments relatifs aux délais de paiement des fournisseurs sont repris dans les rapports de gestion de la société au titre des années 2018 et 2019, ils sont lacunaires et non conformes aux exigences édictées par la réglementation, alors même que la société fait face à des retards de paiement de ses fournisseurs (cf. §4.3.2).

Chaque année, la société procède à une distribution de dividendes¹² dans le respect des plafonds réglementaires ; par action, elle était de 0,36 euros en 2019 et de 0,32 euros en 2020.

Dans sa réponse, CLESENCE ne conteste pas le bien-fondé de l'observation et indique qu'elle se mettra en conformité sur les points soulevés dès la publication des comptes 2021, qui interviendra en juin 2022.

3.4 Évaluation générale de l'organisation et du management

Le contrôle a été confronté à des difficultés pour obtenir des données spécifiques à chaque entité fusionnée ou des données consolidées au niveau du périmètre constitué après les fusions. Outre le fait que chaque entité avait ses propres habitudes de collecte et de traitement de données, une partie de ces difficultés a résulté du turnover qui a accompagné ces fusions. En effet, parmi les départs, figuraient des cadres (directeur financier et comptable, responsable financement, responsable d'agence ou de site, responsable de programmes), qui sont autant d'interlocuteurs, détenteurs de la mémoire de leur société, avec lesquels l'Ancols n'a pu échanger ; sachant que leur successeur, lorsqu'il existe, n'a pas toujours retrouvé la trace de l'activité passée du bailleur ou pu la transposer dans le contenu ou dans la forme souhaitée.

3.4.1 Direction générale

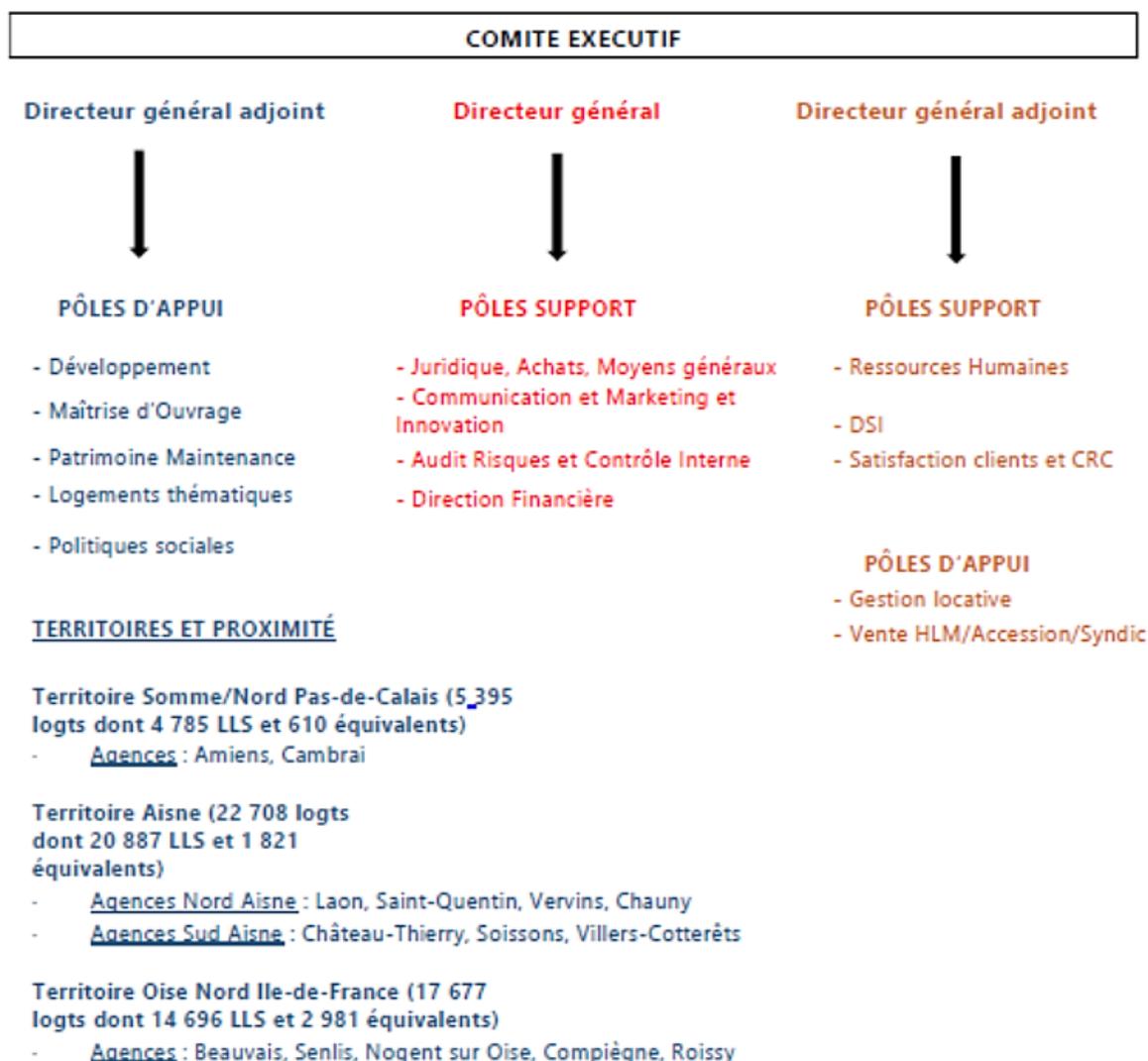
M. Eric Efraim BALCI a été nommé directeur général (DG) par le CA du 27 mars 2018.

¹² Les sociétés peuvent utiliser le résultat de leur activité à la distribution d'un dividende, dans la limite d'un montant fixé par les clauses types mentionnées à l'article L. 422-5 ; les dividendes ne doivent pas être plus rémunérateurs que le taux du livret A+150 points de base.

Pour la conduite de sa direction, la société CLESENCE s'est dotée d'un comité exécutif (COMEX) composé du DG et de deux directeurs généraux adjoints (DGA).

3.4.2 Organisation

Figure 2: Organigramme de CLESENCE (novembre 2020)



Sources : données CLESENCE

L'organisation adoptée reprend un découpage en trois grandes directions territoriales (Somme/Nord-Pas-de-Calais ; Aisne ; Oise Nord/Île-de-France), l'objectif visant que chaque direction territoriale assure la représentation politique de la société au plus haut niveau en ayant en charge la déclinaison de la stratégie globale de la société et la définition de la politique territoriale à moyen terme en matière de développement, de rénovation et de gestion de proximité ainsi que sa mise en pratique.

Les trois directions mises en place peuvent s'appuyer sur :

- ▶ Des pôles supports qui ont pour mission d'aider les territoires et les agences dans leurs missions quotidiennes et d'animer les filières métiers ;

- ▶ Des pôles d'expertise, chargés de définir les orientations stratégiques en se focalisant sur la recherche de l'excellence ;
- ▶ Des pôles d'appui aux territoires dont l'objet est de garantir la qualité de service attendue par les locataires et accompagner le développement de chaque territoire.

Au cours de la période contrôlée, la société a connu plusieurs évolutions :

- ▶ L'année 2017 a vu la création de la Direction du Développement et Gestion des Structures d'Hébergement Spécialisées, avec la mission de relancer la production et la rénovation de résidences collectives comme un élément essentiel des parcours de vie ;
- ▶ En décembre 2018, CLESENCE a démarré la mise en œuvre de sa nouvelle mission de syndic social, sous l'appellation commerciale CLESENCE SYNDIC. Cette création répond aux préconisations d'ALI d'internaliser la mission de syndic pour les copropriétés issues de ventes HLM et les programmes commercialisés sous dispositif PSLA ;
- ▶ En avril 2019, CLESENCE a opéré une refonte des secteurs commerciaux, afin notamment de réduire la vacance constatée. Deux modèles différents préexistaient à la création de CLESENCE, celui de La Maison du CIL, celui de LOGIVAM et de Picardie Habitat, avec une commercialisation totalement centralisée au niveau des directions territoriales pour le premier et avec les visites opérées par les collaborateurs en agence pour les seconds ;
- ▶ Dans l'objectif d'obtenir de meilleurs résultats en termes d'occupation des logements, CLESENCE a réorganisé son dispositif en centralisant les attributions au niveau des directions territoriales et en renvoyant le contact physique avec les locataires aux équipes de terrain en agence. En conséquence, CLESENCE a distingué deux métiers, celui de chargé d'instruction des demandes de logements et celui de commercial terrain.

3.4.3 Effectifs

ALI et la direction de CLESENCE ont convenu avec les partenaires sociaux de ne pas imposer de mobilité forcée aux salariés à l'occasion des fusions absorptions successives. Cet héritage historique explique que de nombreux services soient installés sur plusieurs sites, notamment à Saint-Quentin (siège social de CLESENCE), Compiègne et Soissons.

La société y voit l'avantage de services organisés en proximité avec les territoires qu'ils accompagnent.

La fusion-absorption des sociétés du groupe a généré un turnover des personnels important à compter de 2018 : 47 salariés sont sortis des effectifs en 2018, 58 en 2019 et 61 en 2020, notamment au titre des démissions (17 en 2018 et 26 chacune des années 2019 et 2020) et des ruptures conventionnelles (22 sur la période dont 15 en 2020)

Par ailleurs, les opérations de restructuration conduisant CLESENCE à devenir seul membre du GIE ALINE¹³ (ex GIE CODELOG IMMOBILIER SUPPORT - CIS), son objet social n'avait plus d'existence ; le GIE a donc été dissout officiellement à compter du 1^{er} décembre 2019, date d'effet juridique de la fusion-absorption de Picardie Habitat par CLESENCE, avec des intégrations de personnel effectives, au fur et à mesure de la disparition des membres LOGIVAM et Picardie Habitat. Il en est de même des gestionnaires de copropriétés, la SGI à Saint-Quentin (02) et la SEDEI à COMPIEGNE, entités du groupe AL, dont une partie du personnel a été reprise dans l'équipe de CLESENCE SYNDIC après leur disparition.

En 2020, CLESENCE totalisait un effectif réel de 704 salariés. Parmi eux, 17 ouvriers réalisent des travaux d'entretien dans les parties communes ou entretiennent les espaces verts : 14 opèrent à Soissons (8 pour l'environnement et 6 pour les travaux des parties communes) et 3 sont affectés à Saint-Quentin pour des travaux d'entretien.

Les salariés des trois entités fusionnées bénéficiaient d'un intéressement au résultat. Dans le cadre d'un accord négocié le 9 juillet 2020, l'intéressement au résultat a été renouvelé et ses conditions ont été harmonisées au niveau de l'entité CLESENCE. L'intéressement est déterminé en fonction du résultat net consolidé avant impôt des sociétés CLESENCE et le Toit Familial. Il est déclenché si deux des trois critères de performance suivants sont atteints : la maîtrise de la vacance en termes de pertes financières (loyers et charges) ; la maîtrise du retard de paiement exprimant l'impayé (présents et partis) en pourcentage de quittance ; le respect de l'objectif de programmation locative en nombre de logements déposés pour agrément par l'État au titre de l'exercice concerné. En 2020, l'intéressement au résultat versé s'est monté à 1 210 520 euros.

3.5 Système d'information

La société a choisi de conserver le progiciel de gestion intégré (ERP¹⁴) historiquement développé en interne par La Maison du CIL dans une démarche d'autoédition.

Cet ERP, dénommé GENESYS, a été réalisé sur une base de données ORACLE et d'un atelier de développement UNIFACE.

Ses principaux modules utilisables portent sur les thématiques métiers ayant notamment trait à la gestion du patrimoine, des demandes de logements, des CALEOL numériques et physiques, des créations de baux, de la comptabilité et de la relation client, des régularisations de charges, du recouvrement amiable et contentieux, des contrats et des factures sur contrats, des ordres de service relatifs aux travaux, de la sécurité et des sinistres.

Autour de cet ERP sont interfacés, directement ou indirectement, l'ensemble des logiciels spécifiques dédiés à la gestion locative, à la gestion du patrimoine et à son développement, ou encore à la gestion financière et à la comptabilité.

¹³ Selon l'article L.1224-1 du code du travail, à l'issue de l'opération capitalistique envisagée, l'entité économique autonome s'est trouvée transférée à CLESENCE, et donc son personnel (56 à Saint-Quentin et 39 à Compiègne) a, de fait, été intégrés au sein de CLESENCE.

¹⁴ Enterprise Resource Planning.

La société a par ailleurs déployé des solutions de mobilité sur tablette accompagnant la réalisation des états des lieux, des contrôles de sécurité et de propreté, la gestion des contrats technique ou encore la relation client et le recouvrement.

À la suite des fusions, toutes les bases de données n'ont pas encore été totalement fusionnées et/ou intégrées dans cet ERP et les logiciels qui y sont interfacés. Il en va ainsi des données relatives aux dossiers des locataires partis en situation d'impayé, des bases Salvia patrimoine et Salvia financement, ou encore des fiches de situation financière et comptable (FSFC). Alors qu'elle s'est récemment dotée d'un logiciel comptable unique (CEGID XRP), la société a par ailleurs opté pour la conservation des logiciels comptables des entités fusionnées (Sage 1000 et CASSIOPAE) pour les exercices antérieurs à 2018 en vue de procéder aux régularisations de charges quittancées jusqu'en 2020.

Recommandation 3 : Conforter l'opportunité du choix du maintien d'un progiciel de gestion intégré en autoédition.

Si la société a indiqué avoir procédé au renforcement de ses équipes internes, le choix de conserver un ERP autoédité l'expose à des risques de perte de compétences découlant du départ de collaborateurs clés. Ce choix ne favorise par ailleurs ni le développement de l'employabilité des salariés de la société ni le recrutement de nouveaux collaborateurs.

De plus, cet ERP ayant été historiquement développé pour une structure de taille beaucoup plus modeste que celle qu'ambitionne d'atteindre la société à moyen terme, sa capacité à gérer un parc de 100 000 logements et l'ensemble des parties prenantes correspondantes (locataires, salariés, titulaires de marchés...) mériterait d'être véritablement étudiée et démontrée.

Dans ce cadre et afin d'objectiver les choix opérés, il serait enfin utile de procéder à une étude comparative des coûts internes et externes des systèmes d'information dans l'hypothèse du maintien de cet ERP ou de son remplacement. Cette question n'a en effet pas été clairement étudiée, y compris lors des fusions récentes.

Avant la fusion de 2018, LOGIVAM et La Maison du CIL partageaient l'ERP précité et utilisaient sensiblement les mêmes outils informatiques. Dans le cadre de la fusion opérée en 2018, cette proximité informatique a facilité l'adaptation et la fluidité de l'exploitation lors de l'ajout des données de LOGIVAM dans le système d'information de La Maison du CIL.

A l'inverse, Picardie Habitat utilisait des outils différents de ceux de CLESENCE, et notamment l'ERP CASSIOPAE-HABITAT. S'agissant d'une fusion récente *de facto* engagée fin novembre 2019, les systèmes d'information n'étaient, fin 2020, toujours pas communs. À la clôture du contrôle, un travail sur les interfaces étaient toujours en cours pour intégrer l'ensemble des données de Picardie Habitat dans le système d'information de CLESENCE. Parallèlement, plusieurs modules de l'ERP GENESYS devaient être réécrits, notamment sur les thématiques des charges et des impayés, afin de correspondre aux besoins des collaborateurs induits par l'uniformisation des méthodes de travail et les réorganisations découlant des fusions de 2018 et 2019.

Au final, c'est donc bien l'année 2021 qui devrait marquer l'effectivité du déploiement d'un système d'information commun fiabilisé et l'aboutissement du schéma directeur des systèmes d'information de la société.

Dans ses réponses, CLESENCE indique rester convaincue de l'intérêt du maintien de Genesys en tant que logiciel métier, en particulier pour la souplesse qu'il apporterait. La société indique par ailleurs avoir demandé à un cabinet spécialisé de procéder à une analyse comparative de sa solution avec celles des deux principaux concurrents du secteur. Cette analyse ferait ressortir des notations comparables des trois solutions, ce qui attesterait du caractère concurrentiel du progiciel développé par CLESENCE. Cette étude n'a toutefois pas été produite à l'appui de ses réponses.

Concernant la sécurité, la société dispose d'un responsable et d'un comité de la sécurité des systèmes d'information. Ce dernier se réunit régulièrement et dispose d'un plan d'actions actualisé. Ses priorités actuelles sont notamment le renforcement du traçage des accès privilégiés, y compris des prestataires extérieurs et le déploiement d'un antivirus de nouvelle génération permettant l'optimisation de la protection des systèmes, y compris dans le cadre du développement du télétravail. Des audits et des tests d'intrusion sont réalisés par des prestataires spécialisés. Le suivi et le déploiement des recommandations qui y figurent est assuré. Un guide traitant de la sécurité des systèmes d'information a été diffusé et des actions de sensibilisation ont été entreprises auprès des collaborateurs.

Recommandation 4 : Procéder plus régulièrement à des tests de redémarrage des systèmes d'information en cas d'incident majeur et de s'assurer de l'effectivité des sauvegardes sur bandes magnétiques d'un certain nombre des serveurs.

La société est dotée de sites de sauvegarde distants et a indiqué disposer des connaissances nécessaires pour procéder à un redémarrage en cas d'incident majeur.

Lors des entretiens réalisés sur cette thématique, le personnel de la société a toutefois indiqué ne pas avoir procédé à un véritable test de redémarrage depuis mars 2019. Si, à l'issue de la réunion de clôture du contrôle, la société a indiqué avoir procédé à des tests de redémarrage durant le premier semestre 2021 et a par ailleurs transmis une procédure de redémarrage actualisée, elle devra veiller à réaliser ce type d'exercice au moins une fois par an.

Par ailleurs, et au regard du caractère contradictoire des informations recueillies lors des entretiens avec les personnels en charge de cette thématique et des réponses écrites transmises par la société, il apparaît essentiel qu'elle s'assure de l'effectivité des sauvegardes sur bandes magnétiques d'un certain nombre de ses serveurs actuellement implantés sur le site de Saint-Quentin.

Recommandation 5 : Se doter d'un logiciel de contrôle des saisies des champs libres.

L'ERP et les logiciels utilisés par la société comportent des champs à remplir librement permettant d'assurer le suivi d'un dossier ou de personnaliser la relation client. S'il n'est pas interdit par principe d'y recourir, des règles doivent toutefois encadrer leur utilisation pour éviter que ces espaces puissent porter atteinte aux droits des personnes concernées. La mise en place d'un logiciel de contrôle des saisies des champs libres devrait permettre à la société de se prémunir au maximum contre les risques précités et compléter les contrôles *a posteriori* aléatoires actuellement réalisés.

3.6 Maîtrise des risques, contrôle et audit internes

Les dispositifs de maîtrise des risques, de contrôle et d'audit internes de la société s'inscrivent dans une démarche globale renouvelée avec l'appui et le soutien d'Action Logement Immobilier. Dans ce cadre,

la société bénéficiaire, comme l'ensemble des filiales du groupe, d'un accompagnement dans une optique de co-construction d'outils et de référentiels communs ainsi que de capitalisation des bonnes pratiques.

Même si elles présentent des éléments connexes et transverses, les actions engagées s'articulent autour d'un volet dit de « *conformité et de déontologie* » et d'un volet intitulé « *risques et contrôle interne* ».

Le premier volet renvoie en réalité au respect des obligations découlant du Règlement Général pour la Protection des Données (RGPD) en matière de collecte et de traitement des informations et de celles relatives au renforcement de la lutte contre la corruption instituée par la loi n° 2016-1691 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, la lutte contre la corruption et la modernisation de la vie économique, dite loi « Sapin II ». Le second est quant à lui consacré au contrôle interne et à l'audit interne.

Ces dispositifs sont pilotés par le service Audit Risque et Contrôle Interne (ARCI) de la société et déployés avec son soutien actif. Ce service est directement rattaché à la direction générale et son responsable dispose de feuilles de missions sur l'ensemble de ces thématiques.

Auparavant envisagés de façon parcellaire et mis en œuvre ponctuellement, ces dispositifs sont désormais appréhendés de manière globale et systémique. Ils font l'objet de démarches structurées et pilotées, ce dont atteste notamment l'important travail de cartographie et de cotation des risques réalisé par la société.

Recommandation 6 : Renforcer les dispositifs de maîtrise des risques, de contrôle et d'audit internes.

En ce qui concerne les obligations découlant de la loi SAPIN II, la société a adopté un code de conduite illustrant les différents types de comportements à proscrire comme étant susceptibles de caractériser des faits de corruption ou de trafic d'influence. De plus, elle dispose, au travers d'une plateforme informatique mise en place par action logement immobilier, d'un dispositif formalisé d'alerte. Elle devra enfin poursuivre et terminer son programme de formation sur ces thématiques.

Par ailleurs, elle a réalisé une cartographie spécifique identifiant, analysant et hiérarchisant ses risques d'exposition à des sollicitations externes. Elle a enfin activement engagé la formation de ses collaborateurs sur ces thématiques et largement entamé les procédures d'évaluation de la situation de ses clients, fournisseurs de premier rang et intermédiaires.

Cependant, la société devra, dans les meilleurs délais, finaliser les procédures d'évaluation de ses clients, fournisseurs et intermédiaires.

Concernant les obligations découlant du RGPD, la société a nommé son Délégué à la Protection des Données (DPD). Elle a réalisé une cartographie des traitements concernés par la réglementation et a engagé les analyses d'impact relatives à la protection des données. Parallèlement, elle limite la communication des données personnelles à des tiers pour circonscrire le recours aux procédures de consentement. Elle dispose d'une procédure d'archivage automatique pour les dossiers de ses locataires partis et d'une procédure d'anonymisation des candidatures présentées en CALEOL. Elle a entamé la formation de ses équipes sur cette thématique et des rappels ont été insérés dans certaines procédures, notamment celles en lien avec le recouvrement amiable ou encore la gestion des attributions.

En ce qui concerne les dispositifs de contrôle interne, un travail important de structuration et de déploiement reste à réaliser. Les procédures de contrôle interne au sein de la société demeurent

éparses, peu ou pas formalisées ou traçables. Dans le cadre des fusions récemment intervenues, ils devront par ailleurs être actualisés pour s'adapter aux réorganisations et/ou changements de systèmes d'information réalisés, en cours ou à venir.

Dans l'attente du déploiement d'un véritable dispositif de contrôle interne, seuls des audits internes ponctuels sont engagés à la demande de la direction générale sur des thématiques ciblées. Le faible niveau d'avancement des dispositifs de contrôle interne explique par ailleurs que la société, qui s'est pourtant dotée d'une charte de l'audit interne, ne dispose toujours pas d'un manuel des procédures de l'audit interne et d'un véritable plan d'audit interne.

Au regard de ce qui précède, la structuration du dispositif d'audit interne devra être poursuivie parallèlement au déploiement du contrôle interne afin d'aboutir dans les meilleurs délais à un système de management des risques complet et effectif.

Dans ce cadre, le groupe Action Logement va accompagner la société en lui fournissant, comme à l'ensemble de ses filiales, un outil dédié permettant de gérer de manière globale la démarche de management des risques. Cet appui constituera un facteur devant faciliter et accélérer le déploiement de ces dispositifs. A l'inverse, le caractère itératif du processus de réalisation de la cartographie des risques impulsé par Action Logement, qui s'inscrit pourtant dans une logique louable d'exhaustivité, d'uniformisation des procédures et de partage des bonnes pratiques au sein du groupe, retarde et complexifie actuellement la démarche préalablement engagée par la société.

3.7 Certification Qualité

CLESENCE a obtenu, en décembre 2020, le label Quali'HLM. Créé par l'Union Sociale pour l'Habitat (USH) en 2015, ce label, spécifique aux bailleurs sociaux, traite uniquement du métier de logement social. Il s'inscrit dans une démarche d'amélioration continue du service aux locataires et couvre diverses thématiques, telles que l'accueil, le traitement des réclamations, la propreté, etc.

Le bailleur est également candidat à la certification ISO 9001. Dans la version sollicitée, la norme spécifie les exigences relatives au système de management de la qualité et permet le pilotage et l'accompagnement de la société pour son développement et son amélioration, notamment via l'écriture d'un référentiel, et le pilotage par risque et opportunité.

La certification ISO 9001 a été détenue par Picardie Habitat, de 2016 à 2018. Elle n'a pas été présentée pour être reconduite lors de la fusion. La direction de CLESENCE souhaite cette norme pour le périmètre actuel et travaille à son obtention afin de l'accompagner dans son développement et l'amélioration de sa gestion.

3.8 Politique d'achat et commande publique

Durant la période contrôlée, CLESENCE relève des dispositions de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatifs aux marchés publics, et depuis le 1^{er} avril 2019, de celles du code de la commande publique, qui a pris la suite du code des marchés publics désormais abrogé.

Depuis la fusion absorption de Picardie Habitat, en 2019, une réorganisation s'est opérée pour aboutir à la création du pôle support juridique « Achats moyens généraux », ayant à sa tête une directrice juridique secondée par un directeur des achats et des moyens généraux. Outre la sécurisation juridique des consultations, le pôle a un rôle de conseil et d'accompagnement des directions pour le respect du programme et du budget fixés annuellement.

Les procédures mises en place par CLESENCE et présentées à l'Ancols n'appellent pas d'observation¹⁵.

Conformément à l'article R. 433-6 du CCH, CLESENCE respecte ses obligations s'agissant de la production d'un rapport annuel sur l'exécution des marchés ; le dernier a été approuvé en CA du 10 juin 2020.

¹⁵ Deux marchés ont été étudiés dans le cadre du contrôle : le marché « Entretien et nettoyage des parties communes et service des ordures ménagères », initié par MDC en novembre 2017, et le marché « Accord-cadre à bons de commandes pour les travaux d'entretien courant sur le patrimoine de CLESENCE », de février 2020 ; aucun constat n'est à relever.

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF

L'analyse financière rétrospective a tout d'abord pour objet d'apprécier la performance d'exploitation, et plus généralement la rentabilité de l'organisme. Il s'agit notamment d'apprécier sa capacité à générer, dans le cadre de son cycle d'exploitation, tout ou partie des ressources nécessaires au financement de sa stratégie d'investissement.

Au travers d'une étude du niveau d'endettement et des équilibres de son bilan, y compris à terminaison des opérations en cours, l'analyse financière rétrospective a par ailleurs pour but d'évaluer la soutenabilité de la structure financière de l'organisme.

Elle a enfin pour objectif de présenter les modalités de financement de ses investissements, c'est-à-dire les parts respectives des emprunts, des subventions et des fonds propres injectés dans ses opérations, et d'étudier l'effet de cette stratégie de financement sur sa structure financière.

Dans le cadre du présent rapport de contrôle, l'analyse financière rétrospective a été effectuée à partir des états réglementaires préalablement déposés par la société sur la plateforme Harmonia. Elle repose en grande partie sur le calcul de soldes intermédiaires de gestion et d'agrégats financiers dont les résultats ont été comparés aux valeurs de référence dont dispose l'Ancols pour les SA d'HLM possédant un patrimoine compris entre 25 000 et 50 000 logements dans les Hauts-de-France et en Île-de-France.

En raison des fusions successivement intervenues en 2018 et 2019 et afin de permettre leur comparabilité, les valeurs et ratios présentés dans ce rapport font référence à des comptes pro-forma réalisés à partir des états réglementaires déposés annuellement par les SA d'HLM La Maison du CIL, LOGIVAM, Picardie Habitat et/ou CLESENCE sur la plateforme Harmonia pour l'ensemble de la période contrôlée.

Si une analyse financière rétrospective a pu être réalisée à l'occasion du contrôle, le turn-over important du personnel à la suite des fusions en limite la portée. De nombreux départs, notamment aux postes de directeur financier, de contrôleur de gestion, de responsable du financement, de trésorier ou encore de directeur des ressources humaines, ont limité le nombre d'interlocuteurs disposant d'une vision claire et exhaustive des événements ayant historiquement impacté les différentes composantes de la société, y compris sur la période récente.

4.1 Revue de l'information comptable

Sur la base des audits effectués par les commissaires aux comptes, les comptes de CLESENCE ont été certifiés comme étant réguliers, sincères et donnant une image fidèle du résultat des opérations effectuées ainsi que de la situation financière et patrimoniale pour les exercices 2018 et 2019.

Observation 2 : Les états réglementaires présentent des insuffisances en termes de fiabilité et de niveau de complétude.

Les états réglementaires fournis par la société présentent un certain nombre d'éléments manquants ou non fiabilisés. Il en va notamment ainsi, pour l'exercice 2019 :

- ▶ Des montants des additions et remplacements de composants indiqués dans l'annexe intitulée « *Mouvements de Postes de l'Actif Immobilisé* », lesquels ont été redressés durant le contrôle ;
- ▶ De la description synthétique de la méthode de chiffrage de la provision pour gros entretien (PGE) et des montants reportés au titre de la régie dans l'annexe intitulée « *Maintenance du patrimoine locatif* », lesquels ont été redressés durant le contrôle ;
- ▶ Du dénombrement des logements soumis à la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) et des hypothèses d'évolution annuelle des taux de la fiscalité locale retenues dans l'annexe intitulée « *Taxes et redevances versées - aides perçues* » ;
- ▶ Des méthodes de calcul des coûts internes et des frais financiers imputés aux immobilisations dans l'annexe intitulée « *Production immobilisée* » ;
- ▶ Des précisions concernant la nature des transferts de charges et des tiers concernés dans l'annexe intitulée « *Frais d'acquisition – Transferts de charges* ».

Dans sa réponse, CLESENCE concède les manques relevés lors du contrôle et indique qu'elle portera une attention particulière à la production des états réglementaires 2021.

Observation 3 : La formalisation et la tenue de la comptabilité de programmes ne sont pas conformes à la réglementation (arrêté du 7 octobre 2015 homologuant l'instruction comptable applicable aux organismes d'HLM).

Il est tout d'abord relevé que les comptabilités de programmes des trois sociétés formant désormais la SA d'HLM CLESENCE n'ont pas été fusionnées. À la clôture du contrôle, les informations s'y rapportant demeuraient contenues dans des systèmes d'information (logiciels et/ou tableaux de suivi) distincts.

De plus, de multiples FSFC issues des trois entités fusionnées ne sont pas datées.

Enfin, les modalités d'inscription des sorties d'actifs et des additions et remplacements de composants au titre des années 2018 et 2019 ne garantissent pas le suivi historique des événements intervenus sur le patrimoine. Plutôt que d'ajouter des compléments aux FSFC d'opérations terminées et soldées préexistantes, la société a procédé à l'inscription annuelle de fiches regroupant l'ensemble des opérations de cession de patrimoine ou d'addition et de remplacement de composants.

Au regard de ce qui précède et à la seule lecture de la comptabilité de programmes, il est en conséquence impossible de mesurer l'origine des financements mobilisés sur chaque opération de réhabilitation ou encore de retracer précisément l'historique des événements ayant impacté l'ensemble du patrimoine de la société.

Les fréquences d'actualisation et de clôture des opérations sont insuffisantes (cf. §.3.3.1).

L'actualisation des FSFC n'est pas suffisamment régulière. Depuis 2019, elle est réalisée une fois par an à l'occasion des opérations de clôture des comptes et d'édition des états réglementaires. Une mise à jour plus fréquente des FSFC doit permettre à la société d'atteindre réellement les finalités essentielles assignées à la tenue d'une comptabilité de programmes, à savoir :

- ▶ Le suivi de l'avancement de chaque opération, de la mesure du besoin de ressources internes pour financer le patrimoine ;

- ▶ La mesure globale des flux de dépenses et de financements restant à intervenir sur les opérations engagées ;
- ▶ L'analyse des incidences, généralement à court terme, qu'auront ces flux sur les équilibres de la structure financière de l'organisme.

Pour répondre effectivement à l'ensemble de ces objectifs, la comptabilité de programme de la société devra être tenue de façon continue, ce qui implique le déploiement d'un process et d'un contrôle interne rigoureux ainsi que la mise en place d'un système d'information structuré et partagé lui faisant actuellement défaut.

Sur l'ensemble de la période, aucune opération terminée n'a par ailleurs fait l'objet d'un passage en CA pour affectation définitive des fonds propres.

Consciente de ces problématiques, la société a indiqué avoir engagé le regroupement des bases patrimoniales et de financement des trois entités fusionnées. Elle a par ailleurs affirmé sa volonté de mettre à jour l'ensemble de sa comptabilité de programmes dans les meilleurs délais et procède actuellement au déploiement d'outils informatiques devant lui permettre d'actualiser en continu sa comptabilité de programmes.

A cette observation, CLESENCE répond que les remarques formulées par l'ANCOLS sont fondées et que sa direction financière s'organise pour lever ce point dans les meilleurs délais. Elle indique que des actions ont d'ores et déjà été engagées pour résoudre cette problématique.

4.2 Analyse de l'exploitation

Sur l'ensemble de la période, la performance d'exploitation de CLESENCE est tout d'abord caractérisée par une dégradation de son excédent brut d'exploitation (EBE), laquelle traduit le recul de la profitabilité de son activité locative (cf. §4.2.1). Parallèlement, le développement de ses activités connexes, le recul tendanciel des taux d'intérêts et sa politique de gestion de la dette et de sa trésorerie expliquent le redressement de sa capacité d'autofinancement (cf. §4.2.2) et de son ratio d'autofinancement net HLM (cf. §4.2.3). L'amélioration de ses résultats financiers et exceptionnels, et particulièrement la vente HLM, explique par ailleurs la progression de ses résultats nets comptables dans un contexte de dégradation de ses résultats d'exploitation (cf. §4.2.4).

4.2.1 Une dégradation de l'excédent brut d'exploitation caractérisant le recul de la profitabilité des activités locatives

Le premier indicateur de mesure de la performance d'exploitation d'un organisme est l'EBE. Il est calculé, sur le périmètre des activités locatives d'un organisme de logement social, en retranchant du produit des activités (cf. §4.2.1.1) ses principales charges, essentiellement réelles (cf. §4.2.1.2). Cet agrégat n'intègre ni les flux financiers issus de la gestion de sa trésorerie ou découlant des modalités de financement de ses investissements (intérêts d'emprunts locatifs), ni ses activités connexes, comme la vente de certificats d'économie d'énergie (CEE), ni les flux exceptionnels, comme par exemple les dégrèvements de TFPB ou encore les plus-values de cessions issues de la vente HLM.

L'EBE constitue ainsi un indicateur permettant de mesurer la capacité d'un organisme à produire des ressources propres à partir de ses principales activités normales et courantes, quelles que soient les modalités de financement de ses investissements, ses pratiques en matière de gestion de trésorerie ou d'encours de dette, et indépendamment de tout élément considéré comme exceptionnel.

Sur l'ensemble de la période, l'EBE de la CLESENCE se situe à un niveau correct mais constamment inférieur aux valeurs de référence dont dispose l'Ancols pour les SA d'HLM comparables. Après avoir progressé sur la période 2015-2017, il a reculé de 5,3 millions d'euros les deux années suivantes pour s'établir à 88,3 millions d'euros représentant 46 % de son chiffre d'affaires locatif au titre de l'année 2019, comme en atteste le tableau ci-après.

Tableau 10 : Évolution de l'EBE sur la période 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Loyers	186 563	100,2%	191 072	100,0%	192 754	100,0%	190 198	100,7%	193 908	100,9%
Écart de récupération de charges	- 1 890	1,0%	- 1 390	0,7%	- 1 314	0,7%	- 1 993	1,0%	- 2 023	1,1%
Produits des activités annexes	1 470	0,8%	1 311	0,7%	1 232	0,6%	407	0,2%	321	0,2%
Péréquation RLS							197	0,1%	- 25	0,0%
Chiffre d'affaires locatif	186 154	100,0%	191 003	100,0%	192 672	100,0%	188 639	100,0%	192 181	100,0%
Ventes d'immeubles	2 998		1 852		1 379		904		2 379	
Production stockée	- 1 484		3 938		5 919		1 592		940	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	1 303		809		1 554		955		453	
Coûts promotion immobilière	- 1 872		- 6 407		- 8 804		- 2 784		- 3 663	
Marge sur activité de promotion	915		193		48		668		108	
Frais financiers externes	424		12		119		262		212	
Produit des activités	187 493		191 208		192 839		189 769		192 501	
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	- 21 709	11,7%	- 24 137	12,6%	- 25 033	13,0%	- 25 225	13,4%	- 27 506	14,3%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 24 291	13,0%	- 22 287	11,7%	- 21 286	11,0%	- 19 933	10,6%	- 18 810	9,8%
Coût de gestion	- 46 000	24,7%	- 46 424	24,3%	- 46 299	24,0%	- 45 158	23,9%	- 46 376	24,1%
Charges de maintenance (v.c régie)	- 23 921	12,9%	- 23 976	12,6%	- 24 127	12,5%	- 25 044	13,3%	- 26 147	13,6%
Cotisation CGLLS	- 2 172	1,2%	- 1 973	1,0%	- 2 222	1,2%	- 3 430	1,8%	- 5 028	2,6%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 24 180	13,0%	- 23 943	12,5%	- 24 393	12,7%	- 23 865	12,6%	- 24 145	12,6%
<i>Valeurs de référence</i>		9,9%		9,9%		9,8%		10,5%		10,4%
Créances irrécouvrables	- 2 173	1,167%	- 2 383	1,2%	- 2 221	1,2%	- 2 601	1,4%	- 2 635	1,3%
Excédent brut d'exploitation	89 047	47,8%	92 508	48,4%	93 578	48,6%	89 672	47,5%	88 271	45,9%
<i>Valeurs de référence</i>		52,8%		49,6%		48,3%		47,9%		47,5%

Source : Etats réglementaires

Ces constats découlent essentiellement d'une progression moins rapide de son chiffre d'affaires locatif que de son patrimoine en raison en partie de la mise en place du dispositif de réduction de loyer de solidarité - RLS (cf. §4.2.1.1) mais surtout de l'essor constant de la vacance locative. Dans un contexte d'évolution contenue des coûts de gestion, la hausse des dépenses de maintenance et des cotisations CGLLS expliquent par ailleurs l'accroissement des charges auxquelles la société doit faire face (cf. §4.2.1.2).

4.2.1.1 Des produits des activités locatives grevés principalement par l'essor de la vacance et en partie par la RLS

Sur l'ensemble de la période, les produits issus des logements familiaux ou thématiques représentent la quasi-totalité des produits des activités de CLESENCE. Ses autres activités (syndic de copropriété, promotion) demeurent en effet marginales, comme l'illustre le tableau ci-après.

Tableau 11 : Évolution du produit des activités sur la période 2015-2019

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Loyers	186 563	100,20%	191 072	100,00%	192 754	100,00%	190 198	100,70%	193 909	100,90%
Écart de récupération de charges	-1 880	1,00%	-1 380	0,70%	-1 314	0,70%	-1 963	1,00%	-2 023	1,10%
Produits des activités annexes	1 470	0,80%	1 311	0,70%	1 232	0,60%	407	0,20%	321	0,20%
Péréquation RLS							197	0,10%	-25	0,00%
Chiffre d'affaires locatif	186 154	100,00%	191 003	100,00%	192 672	100,00%	188 839	100,00%	192 181	100,00%
Ventes d'immeubles	2 968		1 852		1 379		904		2 379	
Production stockée	-1 484		3 938		5 919		1 592		940	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	1 303		809		1 554		955		453	
Coûts promotion immobilière	-1 872		-6 407		-8 804		-2 784		-3 663	
Marge sur activité de promotion	915		193		48		668		108	
Frais financiers externes	424		12		119		262		212	
Produit des activités	187 493		191 208		192 839		189 769		192 501	

Source : Etats réglementaires

Ces loyers sont essentiellement issus de logements familiaux (92 % en moyenne sur la période) et, dans une moindre mesure, de foyers et résidences (8 % en moyenne sur la période).

Alors que la croissance du patrimoine de la société (+7 %) et, dans une moindre mesure, sa politique de loyers, concourent tendanciellement à accroître ses produits locatifs, ces derniers n'ont progressé que de 3,9 %, passant de 186,6 millions d'euros en 2015 à 193,9 millions d'euros en 2019.

Cette situation s'explique partiellement par les effets de la RLS sur les exercices 2018 et 2019 et surtout par l'essor constant de la vacance locative touchant les logements familiaux et les parkings de la société.

Appliquée en contrepartie de la baisse de l'APL, la RLS s'est en effet traduite par des pertes de produits locatifs s'élevant à 6,8 millions d'euros en 2018 et 7,7 millions d'euros en 2019. Le dispositif de lissage ayant pour objet d'uniformiser les effets de la RLS en corrigeant les distorsions provoquées par les écarts de taux de locataires bénéficiaires de l'APL entre les organismes de logement social n'a que marginalement bénéficié à CLESENCE. En 2018, cette péréquation lui a été légèrement favorable et s'est traduite par une minoration de sa cotisation CGLLS de l'ordre de 197 000 euros. Les changements introduits dans les modalités de calcul des majorations et des réductions de ladite cotisation lui ont toutefois occasionné une très légère perte de l'ordre de 25 000 euros en 2019.

Le développement constant de la vacance a par ailleurs fait progresser le volume des loyers non quittancés et celui des charges récupérables non récupérées, comme en atteste le tableau ci-après.

Tableau 12 : Évolution du coût de la vacance sur la période 2015-2019

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Perte sur les loyers des logements vacants (1)	ND	6 660,00	7 708,00	7 217,00	8 073,00
Perte sur les loyers des garages et parking (2)	ND	1 466,00	1 511,00	1 557,00	1 617,20
Total des pertes sur loyers (3) = (1)+(2)	ND	8 126,00	9 219,00	8 774,00	9 690,20
Perte sur charges récupérables (4)	ND	1 380,13	1 314,16	1 962,94	2 023,12
Coût total de la vacance locative (5) = (3)+(4)	ND	9 506,13	10 533,16	10 736,94	11 713,32

Source : Etats réglementaires et données internes organisme

Entre 2016-2019, le coût total de la vacance locative a constamment et fortement progressé (+23 %). En fin de période, il s'établit à plus de 11,7 millions d'euros représentant 6 % des produits locatifs de la société.

4.2.1.2 Des charges d'exploitation principalement alourdies par une progression rapide des dépenses de maintenance et des cotisations CGLLS

Entre 2015 et 2019, les coûts de gestion normalisés¹⁶ de la société sont stables (cf. §4.2.1.2.1). Si elles demeurent structurellement inférieures aux valeurs de référence des sociétés comparables, les dépenses de maintenance progressent rapidement mais demeurent structurellement faibles (cf. §4.2.1.2.2). Parmi les autres charges auxquelles la société doit faire face, la hausse des cotisations CGLLS impacte négativement son EBE (cf. §4.2.1.2.3).

4.2.1.2.1 Une stabilité des coûts de gestion normalisés

Sur l'ensemble de la période, les coûts de gestion normalisés des entités fusionnées puis de CLESENCE sont stables (+1 %). Leur évolution apparaît donc contenue au regard de la croissance du nombre des logements familiaux gérés (+2 %) et des loyers quittancés (+4 %). Fin 2019, ils se situent par ailleurs à des niveaux inférieurs (1 153 euros au logement et 23,9 % des loyers) à ceux des SA d'HLM comparables (1 250 euros au logement et 24,7 % des loyers), comme le montre le tableau ci-après.

¹⁶ Le coût de gestion est ici appréhendé comme un coût de gestion à condition normale d'exploitation. Il comprend les charges d'exploitation non récupérables, ainsi que les impôts et les taxes, hors taxes foncières sur les propriétés bâties. En revanche, ne sont pas retenues les dépenses de maintenance, les écarts de récupération de charges, les charges de mutualisation, les coûts internes de la production immobilisée et stockée et les cotisations CGLLS.

Tableau 13 : : Évolution des coûts de gestion sur la période 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges de personnel	27 628	29 661	30 796	32 548	31 122
Personnel extérieur à l'organisme	317	387	379	391	446
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 1 826	- 1 437	- 2 094	- 2 407	- 2 013
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	- 390	- 431	- 432	- 798	- 751
Transferts de charges d'exploitation	- 4 020	- 4 044	- 3 616	- 4 510	- 1 238
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage) (1)	21 709	24 137	25 033	25 225	27 566
Approvisionnements (stocks et variation)	13	10	7	6	0
Achats non stockés de matériel et fournitures	957	1 087	1 128	1 133	1 026
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	- 105	- 149	- 139	- 167	- 175
Crédit baux et baux à long terme	122	219	198	95	15
Primes d'assurances	2 814	2 441	2 388	2 094	2 139
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	4 139	3 883	4 015	4 900	5 607
Publicité, publications, relations publiques	366	494	441	537	603
Déplacements, missions et réceptions	400	453	460	495	439
Redevances de sous-traitance générale	11 073	9 496	8 184	8 244	6 589
Autres services extérieurs	8 073	7 545	8 679	8 720	10 511
Déduction pour cotisations CGLLS	- 2 172	- 1 973	- 2 222	- 3 430	- 5 028
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	- 832	- 1 235	- 1 531	0	0
Péréquation RLS	0	0	0	197	- 25
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	414	415	360	578	610
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Charges	0	0	0	0	0
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Produits	0	0	0	0	0
Redevances et charges diverses de gestion courante	44	47	56	41	118
Transferts de charges d'exploitation	- 1 012	- 445	- 757	- 3 510	- 3 618
Autres charges externes (2)	24 291	22 287	21 266	19 933	18 810
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	46 000	46 424	46 299	45 158	46 376
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	39 480	40 589	41 106	41 040	40 235
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	1 165,15	1 143,76	1 126,33	1 100,33	1 152,62
<i>Valeurs de référence</i>	1 126,94	1 164,12	1 261,21	1 195,22	1 250,09
Coût de personnel normalisé au logement et équivalent logement gérés = (1)/(4)	549,88	594,68	608,98	614,63	685,11
<i>Valeurs de référence</i>	688,63	666,11	728,26	662,37	663,32
Coût des autres charges normalisé au logement et équivalent logement gérés = (2)/(4)	615,27	549,08	517,35	485,70	467,51
<i>Valeurs de référence</i>	470,33	476,24	536,12	533,69	517,28
Loyers (5)	186 563	191 072	192 754	190 198	193 909
Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5)	24,7%	24,3%	24,0%	23,7%	23,9%
<i>Valeurs de référence</i>	22,0%	22,3%	24,3%	24,1%	24,7%
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)	11,6%	12,6%	13,0%	13,3%	14,2%
<i>Valeurs de référence</i>	12,9%	12,7%	13,4%	13,3%	13,9%
Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)	13,0%	11,7%	11,0%	10,5%	9,7%
<i>Valeurs de référence</i>	9,1%	9,5%	10,1%	9,7%	10,3%

Source : Etats réglementaires

Cette stabilité des coûts de gestion normalisés masque toutefois des évolutions particulièrement contrastées des coûts de personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage) et des autres charges externes. Alors que les premiers ont progressé de près de 5,9 millions d'euros, soit de 27 %, les seconds ont parallèlement reculé de 5,5 millions d'euros, soit de 23 %.

Cette situation s'explique essentiellement par l'intégration progressive de personnels issus des GIE historiques du groupe CODELOG dans les entités formant désormais CLESENCE. Cette internalisation a en effet eu pour effet d'accroître les charges de personnel intervenant dans le calcul des coûts de personnel tout en réduisant d'autant les redevances comptabilisées au titre des autres charges externes.

4.2.1.2.2 Des coûts de maintenance en progression mais demeurant structurellement faibles

Sur l'ensemble de la période, les coûts de maintenance des entités fusionnées puis de CLESENCE ont progressé plus rapidement (+9 %) que le parc locatif (+2 %). Ils sont toutefois structurellement inférieurs à ceux des SA d'HLM comparables, comme l'illustre le tableau ci-après.

Tableau 14 : Évolution des coûts de maintenance sur la période 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges d'exploitation liée aux immeubles	582	661	1 282	1 243	1 357
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	7 067	7 073	7 910	7 812	7 950
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	15 777	15 662	14 364	15 025	15 914
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	390	431	432	798	751
Maintenance locative en régie - Consommations	105	149	139	167	175
Coût de la maintenance (1)	23 921	23 976	24 127	25 044	26 147
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	39 480	40 589	41 106	41 040	40 235
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	605,90	590,71	586,94	610,23	649,87
<i>Valeurs de référence</i>	769,48	728,78	713,58	691,89	742,10
Loyers (5)	186 563	191 072	192 754	190 198	193 909
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	12,8%	12,5%	12,5%	13,2%	13,5%
<i>Valeurs de référence</i>	14,4%	13,7%	14,3%	14,2%	14,8%

Source : Etats réglementaires

Si l'effort de maintenance de la société a été relancé au cours des deux dernières années étudiées, les sommes allouées à l'entretien et aux réparations courantes ainsi qu'aux dépenses de gros entretien en 2019 demeurent nettement inférieures (13,5 % des loyers représentant 650 euros au logement) aux valeurs de référence dont dispose l'Ancols pour des SA d'HLM comparables (14,8 % des loyers et 742 euros au logement).

Cette faiblesse structurelle des dépenses de maintenance sur le patrimoine semble toutefois compensée par les dépenses d'investissement engagées par la société sur son patrimoine historique (cf. §5.2.3).

4.2.1.2.3 Les autres charges

Les autres charges auxquelles CLESENCE doit faire face sont la TFPB, ses cotisations à la Caisse de garantie du Logement Locatif Social (CGLLS) et les pertes sur ses créances irrécouvrables.

Sur la période 2015-2019, la TFPB acquittée par la société est stable et représente en moyenne 24,1 millions d'euros par an. La progression de ses produits locatifs et de son patrimoine explique le recul du poids relatif de la TFPB sur l'ensemble de la période, comme l'illustre le tableau ci-après.

Tableau 15 : Évolution de la TFPB sur la période 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Taxes foncières sur les propriétés bâties (1)	-24 179,57	-23 942,96	-24 392,61	-23 864,84	-24 144,58
Produits locatifs (2)	186 563,34	191 072,11	192 753,77	190 197,77	193 908,61
Coût de la TFPB / Produits locatifs (3) = (1) / (2)	12,96%	12,53%	12,65%	12,55%	12,45%
TFPB en euros au logement et équivalents en propriété	565,21	544,46	547,59	527,82	527,4
<i>Valeurs de référence</i>	493,04	519,43	552,95	548,83	527,23

Source : Etats réglementaires

Fin 2019, la TFPB ne mobilise plus que 12,5 % des produits locatifs de la société, contre près de 13 % en 2015. Envisagé au logement ou équivalent logement, la TFPB acquittée par la société se situe désormais au niveau des valeurs de référence dont dispose l'Ancols pour des SA d'HLM comparables, à savoir 527 euros par logement et par an.

Les cotisations CGLLS ont sensiblement progressé, passant de 2,2 millions d'euros représentant 1,2 % du chiffre d'affaires locatif en 2015 à 5 millions d'euros représentant 2,6 % du chiffre d'affaires locatif en 2019, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 16 : Évolution des cotisations CGLLS sur la période 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Chiffre d'affaires locatif	186 154	100,00%	191 003	100,00%	192 672	100,00%	188 839	100,00%	192 181	100,00%
Cotisations CGLLS	-2 172	1,2%	-1 973	1,0%	-2 222	1,2%	-3 430	1,8%	-5 028,00	2,6%

Source : Etats réglementaires

Cette évolution résulte des effets conjugués de l'essor de la vacance locative et des changements d'assiette et de taux intervenus dans le calcul des cotisations CGLLS.

Le poids des admissions en non-valeur est globalement stable. Les pertes sur créances irrécouvrables représentent en moyenne 1,25 % du chiffre d'affaires locatif annuel, comme en atteste le tableau ci-après.

Tableau 17 : Évolution des créances irrécouvrables sur la période 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Chiffre d'affaires locatif	186 154	100,00%	191 003	100,00%	192 672	100,00%	188 839	100,00%	192 181	100,00%
Créances irrécouvrables	-2 173	1,2%	-2 383	1,2%	-2 221	1,2%	-2 601	1,4%	-2 535,00	1,3%

Source : Etats réglementaires

Si les modalités et les critères d'admission en non-valeur ont été harmonisés lors des fusions, le rythme des passages en perte semble calé sur les objectifs assignés par Action Logement Immobilier. Ces derniers figurent en effet dans les tableaux de bord de la direction et les équipes en charge de cette thématique disposent annuellement d'un budget cible. Par ailleurs, le volume des créances sur des locataires partis est plus important que celui des sociétés comparables (cf. §6.4.5).

4.2.2 Une capacité d'autofinancement préservée par le développement des activités « connexes » et une gestion financière active

La capacité d'autofinancement courante (CAF courante) correspond à l'EBE minoré des autres charges d'exploitation et des intérêts sur financements locatifs et majoré des autres produits d'exploitation. Cet agrégat permet de mesurer la performance d'exploitation de l'organisme en y incluant ses activités connexes ainsi que l'impact de la charge d'intérêts de ses investissements locatifs.

La capacité d'autofinancement brute (CAF brute) correspond quant-à-elle à la CAF courante à laquelle s'ajoutent les flux financiers et exceptionnels réels, à l'exception notable des produits de cessions d'éléments d'actifs immobilisés. Elle permet de mesurer l'ensemble des ressources générées par le cycle d'exploitation de l'organisme, quelles qu'en soient les origines.

Sur l'ensemble de la période, la CAF courante et la CAF brute de CLESENCE ont progressé et s'établissent désormais à des niveaux légèrement supérieurs à ceux des sociétés comparables, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 18 : Évolution de la CAF courante et de la CAF brute sur la période 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Excedent brut d'exploitation	89 047	47,8%	92 508	48,4%	93 578	48,6%	89 672	47,5%	88 271	45,9%
<i>Valeurs de référence</i>		52,8%		49,6%		48,3%		47,9%		47,5%
Autres charges d'exploitation	-832		-1 235		-15		0		0	
Autres produits d'exploitation	284		1 064		2 641		2 481		4 472	
Intérêts sur financements locatifs	-22031		-20009		-19056		-19202		-19799	
CAF courante	66 468	35,7%	72 328	37,9%	75 632	39,3%	72 952	38,6%	72 944	38,0%
<i>Valeurs de référence</i>		41,3%		40,2%		40,9%		38,7%		36,5%
Produits financiers divers	2 680		1 945		1 472		2 445		3 063	
Autres charges d'intérêt	-523		-415		-167		-418		-690	
Autres charges financières	-1 039		-1591		-637		-938		-640	
Autres produits et charges exceptionnelles	-120		2698		49		1740		-1310	
Impôt sur les bénéfices	-44		-85		-87		-323		0	
CAF brute	67 422	36,2%	74 880	39,2%	76 263	39,6%	75 457	40,0%	73 367	38,2%
<i>Valeurs de référence</i>		40,0%		39,7%		40,2%		39,4%		37,2%

Source : Etats réglementaires

Hormis les éléments précédemment évoqués au sujet de l'EBE, la CAF courante de CLESENCE est tout d'abord positivement impactée par la hausse des produits de cessions des certificats d'économie d'énergie, lesquels représentent 2,4 millions d'euros en 2018 et 3,4 millions d'euros en 2019.

La baisse tendancielle des taux d'intérêts et le recours aux mesures déployées par la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) pour compenser la mise en place de la RLS expliquent quant à eux le recul des charges d'intérêts sur opérations locatives observé sur l'ensemble de la période (cf. §4.5.3).

Parallèlement, la hausse des produits issus des immobilisations financières et des placements de trésorerie (2,5 millions d'euros en 2018 et 3 millions d'euros en 2019) ou encore l'essor des dégrèvements de TFPB (1,9 millions d'euros en 2018 et 2,3 millions d'euros en 2019) expliquent le redressement et le maintien à un niveau désormais supérieur aux références des SA d'HLM comparables de la CAF brute de la société. Fin 2019, cette dernière s'élevait à 73 millions d'euros représentant 38 % de son chiffre d'affaires.

4.2.3 Un autofinancement net HLM conforté par le recul des remboursements en capital sur emprunts locatifs

L'autofinancement net HLM complète la CAF brute avec les remboursements en capital et à échéance des emprunts locatifs en cours. Il renvoie ainsi aux ressources propres dégagées par le cycle d'exploitation restant potentiellement disponibles pour financer les investissements nouveaux après avoir remboursé les emprunts en cours.

Le ratio d'autofinancement net HLM correspond quant-à-lui au rapport entre l'autofinancement net HLM précité et l'ensemble des produits d'activité, à l'exception des charges récupérables, et des produits exceptionnels.

Durant une période marquée par le recul du ratio d'autofinancement net HLM des acteurs comparables, celui de CLESENCE s'est constamment redressé, passant de 8 % en 2015 à 12,5 % en 2019, comme l'illustre le tableau ci-après.

Tableau 19 : Évolution de l'autofinancement net HLM sur la période 2015-2019

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
CAF brute	67 422		74 880		76 263		75 457		73 367	
Remboursements des emprunts locatifs	51 216		53 572		53 845		52 561		48 530	
Variation des intérêts compensateurs (si non différés)	743		927		40		0		-179	
Autofinancement net HLM (a)	15 462		20 380		22 379		22 896		25 016	
Total des produits financiers (compte 76) (b)	3 151		2 343		1 900		2 655		3 382	
Total des produits d'activité (compte 70) (c)	229 533		233 149		234 763		232 094		238 059	
Charges récupérées (compte 703) (d)	38 531		38 914		39 398		40 585		41 452	
Dénominateur du ration d'autofinancement net HLM (e) : (b+c-d)	194 153		196 578		197 264		194 164		199 990	
Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a)/(e)		8,0%		10,4%		11,3%		11,8%		12,5%
	<i>Valeurs de référence</i>									
		10,7%		9,8%		8,8%		6,2%		7,3%

Source : Etats réglementaires

Depuis 2016, il est en conséquence supérieur aux valeurs de référence et se situe désormais à un niveau nettement plus élevé que celui des SA d'HLM comparables (7,3 %).

Ce redressement s'explique par le recul des remboursements en capital sur emprunts locatifs, ces derniers résultant de la structure de son endettement et des opérations de gestion active de sa dette engagée dans le cadre des mesures de compensation à la mise en place de la RLS (cf. §4.5.3).

S'établissant en moyenne à 11,9 % au cours des trois derniers exercices étudiés, le ratio d'autofinancement net HLM de CLESENCE est solide et se situe nettement au-delà des seuils d'alerte en deçà desquels la réglementation impose notamment d'engager des actions spécifiques d'information à destination du CA.

4.2.4 Un recul des résultats d'exploitation compensé par les résultats financiers et exceptionnels

Sur l'ensemble de la période, le résultat net comptable de CLESENCE est inférieur aux valeurs de référence pour les sociétés comparables. S'il a légèrement progressé sur l'ensemble de la période, passant de 29 millions d'euros représentant 15,6 % de son chiffre d'affaires en 2015 à 33 millions d'euros et 17,3 % de son chiffre d'affaires en 2019, cette amélioration globale dissimule en réalité des évolutions contrastées de ses résultats d'exploitation, financiers et exceptionnels, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 20 : Évolution du résultat net comptable sur la période 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Excédent brut d'exploitation	63 647	47,6%	52 502	42,4%	53 572	43,5%	62 672	47,5%	63 211	45,9%
Autres charges d'exploitation	- 832	0,4%	- 1 235	0,6%	- 1 531	0,6%	0	0,0%	0	0,0%
Autres produits d'exploitation	294	0,2%	1 064	0,6%	2 641	1,4%	2 461	1,3%	4 472	2,3%
Dotations aux amortissements du parc locatif	- 49 967	26,6%	- 52 165	27,3%	- 54 938	26,5%	- 57 659	30,5%	- 69 557	31,0%
Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	- 671	0,4%	- 723	0,4%	- 955	0,5%	- 893	0,5%	- 987	0,5%
Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	- 12 214	6,6%	- 12 169	6,4%	- 8 860	4,8%	- 13 631	7,2%	- 13 602	7,1%
Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	14 657	7,9%	11 551	6,0%	9 191	4,8%	12 160	6,4%	12 949	6,7%
Résultat d'exploitation	40 304	21,7%	38 831	20,3%	39 116	20,3%	32 131	17,6%	31 445	16,4%
Valeurs de référence		24,1%		21,5%		20,1%		17,6%		16,4%
Résultat financier	- 20 443	11,0%	- 19 674	10,3%	- 18 018	9,4%	- 17 503	9,5%	- 17 796	9,3%
Valeurs de référence		12,9%		11,6%		11,5%		11,2%		11,4%
Résultat courant	19 861	10,7%	19 157	10,0%	21 098	11,0%	14 228	7,5%	13 649	7,1%
Valeurs de référence		9,7%		10,9%		8,8%		5,0%		5,9%
Résultat exceptionnel	3 286	5,0%	13 122	6,5%	13 401	7,0%	13 598	7,2%	19 644	10,2%
Valeurs de référence		8,1%		8,9%		12,0%		12,3%		9,3%
dont produits de cessions d'actifs immobilisés	3 170	3,6%	5 190	6,8%	6 785	6,3%	5 306	6,5%	16 499	14,4%
Résultat net avant impôt	23 147	15,7%	32 280	16,5%	34 495	17,5%	27 736	14,7%	33 293	17,3%
Impôt sur les bénéfices	- 44	0,0%	- 85	0,0%	- 87	0,0%	- 323	0,2%	0	0,0%
Résultat net comptable	23 103	15,6%	32 194	16,5%	34 412	17,5%	27 413	14,5%	33 293	17,3%
Valeurs de référence		20,4%		20,3%		21,6%		14,5%		19,0%

Source : Etats réglementaires

Outre les éléments déjà évoqués au sujet de son excédent brut d'exploitation, le résultat d'exploitation de la société est négativement impacté par la hausse des dotations aux amortissements résultant de l'augmentation de son parc locatif.

Parallèlement, les résultats financiers de la société se sont améliorés sous l'effet du niveau historiquement bas des taux d'intérêt, des mesures de compensation à la RLS et des placements de trésorerie réalisés. Leur bonne tenue ne parvient toutefois pas à compenser la dégradation du résultat d'exploitation. En conséquence, et même si sa dégradation est moins rapide que celle du résultat d'exploitation, le résultat courant de la société recule également.

Au final, c'est donc bien le résultat exceptionnel de la société, essentiellement constitué des plus-values de cessions, qui explique la progression du résultats nets comptables de la société dans un contexte de dégradation de sa performance d'exploitation.

4.3 Analyse de la situation financière

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable de CLESENCE a pour objectif de vérifier que ses ressources détenues à long terme financent au moins son actif immobilisé, que son cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou, dans le cas contraire, que son besoin en fonds de roulement est financé par l'excédent de ses ressources à long terme sur ses biens durables, et que sa situation de trésorerie est positive.

Sur l'ensemble de la période, la structure financière de CLESENCE apparaît équilibrée dans la mesure où les ressources qu'elle détient à long terme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) sont nettement supérieures à son actif immobilisé et couvrent, le cas échéant, son besoin en fonds de roulement, lui permettant de disposer d'une trésorerie positive, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 21 : Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Capital et réserves net des participations (a)	348 940	13,4%	307 971	14,3%	459 688	16,2%	493 992	16,2%	523 097	16,3%
Résultat de l'exercice (b)	29 103	1,1%	32 194	1,2%	34 412	1,2%	27 413	0,9%	33 293	1,0%
Autres capitaux (c)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	2	0,0%	10	0,0%
Subventions nettes d'investissement (d)	160 490	6,2%	161 851	6,0%	163 165	5,7%	165 600	5,4%	168 104	5,2%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	538 633	20,7%	582 017	21,5%	657 245	23,1%	687 007	22,6%	724 504	22,6%
Valeurs de référence		26,8%		26,3%		25,5%		24,8%		24,9%
Provisions pour gros entretien (f)	20 376		13 466		13 357		15 678		17 624	
Autres provisions pour risques et charges (g)	11 323		11 762		11 485		10 235		13 267	
Amortissements et dépréciations (h)	829 082		875 556		924 710		975 736		1 023 529	
Ressources propres (i)=(e)-(f)-(g)-(h)	1 359 296		1 482 800		1 606 776		1 688 636		1 778 924	
Dettes financières (j) (*)	1 196 209		1 223 023		1 234 358		1 357 765		1 425 969	
Ressources stables (k)=(i)+(j)	2 557 505	100,0%	2 705 823	100,0%	2 841 135	100,0%	3 046 442	100,0%	3 204 913	100,0%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	- 2 491 692	95,9%	- 2 613 610	96,6%	- 2 720 516	95,8%	- 2 865 938	94,7%	- 3 078 084	96,0%
Fonds de roulement économique (m)=(k)-(l)	105 813	4,1%	92 213	3,4%	120 619	4,2%	160 604	5,3%	128 828	4,0%
Immobilisations financières (n)	- 11 279	0,4%	- 10 612	0,4%	- 6 495	0,3%	- 9 241	0,3%	- 7 938	0,2%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	94 534	3,6%	81 601	3,0%	112 124	3,9%	151 963	5,0%	120 890	3,8%
Valeurs de référence		3,6%		2,9%		3,2%		3,6%		3,3%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	9 370	0,4%	11 768	0,4%	18 415	0,6%	19 629	0,6%	22 098	0,7%
Emprunts promotion immobilière (p)	- 2 071	0,1%	- 1 910	0,1%	- 1 373	0,0%	- 15 152	0,5%	- 15 101	0,5%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	307	-0,0%	0	0,0%	4 605	-0,2%	186	-0,0%	548	-0,0%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	6 991	0,3%	9 853	0,4%	12 438	0,4%	4 288	0,1%	6 448	0,2%
Créances locataires et acquéreurs (s)	14 589	0,6%	13 790	0,5%	19 074	0,7%	17 639	0,6%	17 708	0,6%
Subventions à recevoir (t)	27 038	1,0%	25 710	1,0%	24 344	0,9%	26 560	0,9%	33 041	1,0%
Autres actifs réalisables (u)	14 534	0,6%	10 881	0,4%	11 644	0,4%	14 777	0,5%	15 212	0,5%
Dettes sur immobilisations (v)	- 13 962	0,5%	- 12 622	0,5%	- 13 639	0,5%	- 31 718	1,0%	- 27 081	0,8%
Dettes d'exploitation et autres (w)	- 43 818	1,7%	- 41 043	1,5%	- 38 073	1,3%	- 40 919	1,3%	- 51 487	1,6%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (r)-(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	5 353	0,2%	6 575	0,2%	15 787	0,5%	- 9 374	-0,3%	- 6 160	-0,2%
Valeurs de référence		0,8%		0,5%		0,2%		0,3%		0,0%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	122 449	4,7%	109 442	4,0%	174 982	6,2%	339 743	11,2%	141 291	4,4%
Concours bancaires courants et découverts (y)	- 20 301	0,8%	- 21 036	0,8%	- 65 000	2,3%	- 165 002	5,4%	- 4	0,0%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	- 12 967	0,5%	- 13 360	0,5%	- 13 635	0,5%	- 14 004	0,5%	- 14 237	0,4%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	89 181	3,4%	75 025	2,8%	96 347	3,4%	160 736	5,3%	127 050	4,0%
Valeurs de référence		2,6%		2,5%		3,1%		3,6%		3,0%
Rapport immobilisations financières (B)	11 279	0,4%	10 612	0,4%	6 495	0,3%	9 241	0,3%	7 938	0,2%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	100 460	3,9%	85 638	3,2%	104 832	3,7%	169 977	5,6%	134 988	4,2%
Valeurs de référence		2,9%		2,9%		3,5%		3,7%		3,1%

Source : Etats réglementaires

La structure bilancielle, saine, est principalement caractérisée par un fonds de roulement net global (FRNG) et à terminaison (FRNGT) des opérations ainsi qu'une trésorerie importante.

4.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations

Le FRNG mesure, en fin d'exercice, les ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) restant à sa disposition pour réaliser des investissements.

Le FRNGT mesure la même chose que le FRNG mais en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, c'est-à-dire comme si toutes les dépenses et les recettes correspondantes étaient réglées ou encaissées.

Sur l'ensemble de la période contrôlée, le FRNG de la société apparaît solide. Il est, depuis 2017, nettement supérieur aux valeurs de référence dont dispose l'Ancols pour les sociétés comparables, comme l'indique le tableau ci-après.

Tableau 22 : Fonds de roulement net global sur la période 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Fonds de roulement net global (FRNG)	94 534	81 601	112 134	151 363	120 890
Charges courantes hors dotation	130 719	133 383	135 708	133 409	135 803
FRNG en nombre de jours de charges courantes	263,96	223,3	301,59	414,12	324,92
<i>Valeurs de référence</i>	285,78	242,08	262,53	309,52	267,21
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	42 780	43 976	44 545	45 214	45 780
FRNG au logement et équivalent logement en propriété	2 209,76	1 855,57	2 517,31	3 347,69	2 640,68
<i>Valeurs de référence</i>	2 433,92	2 170,51	2 649,68	2 734,65	2 394,63
Trésorerie	89 181	75 025	96 347	160 736	127 050
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	249,02	205,31	259,13	439,77	341,47
<i>Valeurs de référence</i>	214,65	210,02	251,29	314,13	242,51
Trésorerie par logements et équivalent logement en propriété	2 084,64	1 706,05	2 162,90	3 555,01	2 775,23
<i>Valeurs de référence</i>	1 891,44	1 991,79	2 346,87	2 668,13	2 182,01

Source : Etats réglementaires

Le FRNG de la société a progressé de plus de 26 millions d'euros sur l'ensemble de la période. Fin 2019, il s'élève à 120 millions d'euros représentant près de 11 mois de charges courantes, contre 8 mois pour les sociétés comparables.

La société préfinançant sur fonds propres ses investissements, ce constat est accentué à terminaison des opérations en cours, comme l'indiquent les données reprises ci-après.

Tableau 23 : Fonds de roulement net global à terminaison sur la période 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Fonds de roulement à terminaison (FRNGT) des opérations en cours	180 354	97 238	72 045	154 884	191 496
FRNGT en nombre de jours de charges courantes	503,59	266,09	193,77	423,75	514,69
<i>Valeurs de référence</i>	302,99	246,74	274,55	290,11	314,87
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	42 780	43 976	44 545	45 214	45 780
FRNGT au logement et équivalent en propriété	4 215,85	2 211,16	1 617,35	3 425,57	4 182,97
<i>Valeurs de référence</i>	2 542,20	2 350,92	2 611,03	2 386,81	2 878,69

Source : Etats réglementaires

En fin de période, son FRNGT s'établit à 191 millions d'euros représentant 17 mois de charges courantes, soit un niveau très confortable et supérieur de plus de 60 % à celui observé chez les sociétés comparables (10,5 mois).

4.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la part des créances de court terme et des stocks non couverte par des dettes de court terme liées à l'exploitation ou à la production des immobilisations. Il correspond aux ressources financières dont un organisme doit disposer pour couvrir les décalages de flux de trésorerie entre les encaissements et les décaissements correspondants.

Lorsqu'il est négatif, le BFR constitue une ressource en fonds de roulement (RFR). Dans ce cas, les activités de l'organisme font apparaître un montant de dettes de court terme plus élevé que celui des stocks et des créances de court terme. Dans cette hypothèse, la RFR s'ajoute au FRNG pour constituer la trésorerie.

Alors qu'ils généraient un BFR jusqu'en 2017, les flux de bas de bilan engendrent une RFR à compter de 2018, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 24 : Évolution du besoin en fonds de roulement sur la période 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)	6 991	0,3%	9 859	0,4%	12 438	0,4%	4 288	0,1%	6 448	0,2%
Créances locataires et acquéreurs (s)	14 589	0,6%	13 790	0,5%	19 074	0,7%	17 639	0,6%	17 708	0,6%
Subventions à recevoir (t)	27 038	1,0%	25 710	1,0%	24 344	0,9%	26 560	0,9%	33 041	1,0%
Autres actifs réalisables (u)	14 534	0,6%	10 881	0,4%	11 644	0,4%	14 777	0,5%	15 212	0,5%
Dettes sur immobilisations (v)	- 13 982	0,5%	- 12 622	0,5%	- 13 639	0,5%	- 31 718	1,0%	- 27 081	0,8%
Dettes d'exploitation et autres (w)	- 43 818	1,7%	- 41 043	1,5%	- 38 073	1,3%	- 40 919	1,3%	- 51 487	1,6%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	5 353	0,2%	6 575	0,2%	15 787	0,6%	- 9 374	-0,3%	- 6 160	-0,2%

Source : Etats réglementaires

Si cette évolution s'explique essentiellement par la relance de la production de logements, elle découle également de difficultés rencontrées par la société pour régler ses fournisseurs dans les délais.

Recommandation 7 : Réduire les délais de paiement aux fournisseurs ; les dettes des fournisseurs de plus de 30 jours ont augmenté, elles représentent 1,4 million d'euros en 2019 (400 000 euros fin 2018).

Dans le cadre des fusions successivement intervenues en 2018 et 2019, la société a rencontré des difficultés pour régler ses fournisseurs dans les délais. Cette situation, indépendante de toute problématique financière, découle essentiellement des changements organisationnels intervenus au niveau des services comptables en charge de cette thématique.

Lors de la fusion entre La Maison du CIL et LOGIVAM, l'ensemble des équipes comptables de LOGIVAM ont en effet quitté la société ou ont été reclassées. En conséquence, les équipes de l'ex La Maison du CIL ont enregistré un surcroît important de leur charge de travail suite à l'absorption de l'ensemble de l'activité de l'ex-LOGIVAM. Suite à la fusion avec Picardie Habitat et dans le cadre de la disparition des activités liées aux filiales de titre V du groupe, il a par ailleurs été décidé de regrouper les services comptables sur le site de Compiègne. Cette perspective a entraîné le départ de collaborateurs des services comptables en poste sur le site de Saint-Quentin, ce qui a également contribué à désorganiser les services.

Parallèlement, la migration des systèmes d'information et de gestion des factures a occasionné des perturbations dans le suivi et le paiement des fournisseurs, ce que la société a précisé dans un courriel adressé à l'ensemble de ses co-contractants.

Fin 2018, c'est-à-dire avant la fusion avec Picardie Habitat, les retards de paiement des fournisseurs d'exploitation ou d'immobilisation s'élevaient à 3,4 millions d'euros, soit près de 16 % de l'encours total de dettes fournisseurs (21,4 millions d'euros). Les retards de paiement compris entre 1 et 30 jours portaient sur près de 4 millions d'euros de factures. Près de 400 000 euros de dettes fournisseurs accusaient par ailleurs un retard de paiement de plus de 30 jours.

Fin 2019, c'est-à-dire après la fusion avec Picardie Habitat, les retards de paiement portaient sur plus de 1,9 million d'euros représentant près de 4 % de l'encours total des dettes fournisseurs (49,7 millions d'euros). Si les retards de paiement compris entre 1 et 30 jours ne portaient plus que sur 0,5 million

d'euros de factures, 1,4 million d'euros de dettes fournisseurs accusaient un retard de paiement supérieur à 30 jours.

Dans ses réponses, CLESENCE indique que son service financier travaille à l'amélioration des délais de paiements et à l'analyse des éventuels retards.

La société dispose d'une trésorerie nette des dépôts de garantie des locataires importante s'établissant en 2019 à 127 millions d'euros représentant plus de 11 mois de dépenses courantes, soit un niveau nettement supérieur aux valeurs de référence dont dispose l'Ancols pour les sociétés comparables (8 mois).

4.4 Investissements et modalités de financement

De 2015 à 2019, le montant des investissements locatifs réalisés par les entités composant désormais CLESENCE, s'élève à près de 851 millions d'euros, soit en moyenne 170 millions d'euros par an. Ces dépenses ont été consacrées pour 61 % aux constructions neuves ou aux acquisitions-améliorations, 24 % aux investissements sur le patrimoine existant et 14 % aux acquisitions foncières.

Ces investissements sont financés sur fonds propres pour environ 10 % en ce qui concerne les opérations neuves, 20 % pour les réhabilitations. Les renouvellements de composants sont quant-à-eux financés pour près des deux-tiers sur fonds propres.

Si les montants des interventions sur le parc existant apparaissent en lien avec la structure globale du patrimoine des sociétés, et notamment son âge moyen (35 ans au 31 décembre 2019), les interventions ponctuelles sur son patrimoine, via des dépenses de gros entretien ou des campagnes de remplacements de composants, ont été privilégiées au détriment de véritables réhabilitations. Si cette stratégie a permis de maintenir une bonne partie du patrimoine de la société, elle n'a pas répondu aux enjeux de la mise à niveau thermique d'un grand nombre de bâtiments, totalisant près de 14 100 logements, classés comme très énergivores (E, F et G) et amène actuellement la société à s'interroger sur l'opportunité de réhabiliter ou de démolir certains programmes accusant un retard historique d'intervention et se situant dans des zones géographiques désormais très détendues.

4.5 Analyse de la dette

Facialement important et en progression sensible, le niveau d'endettement de CLESENCE demeure en réalité modéré (cf. §4.5.1). La dette financière de la société est parfaitement soutenable et son niveau d'endettement ne remet pas en cause son indépendance financière (cf. §4.5.2). Dans un souci de sécurisation de ses charges financières, la société s'est par ailleurs engagée dans une politique de remplacement d'un certain nombre de prêts à taux variable par des prêts à taux fixe (cf. §4.5.3).

4.5.1 Un endettement facialement important demeurant en réalité modéré

Au 31 décembre 2019, l'endettement de CLESENCE s'établit à 1,4 milliard d'euros. Sur l'ensemble de la période contrôlée, il a progressé de 23,5 %, soit de plus de 274 millions d'euros, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 25 : Variation de la dette financière sur la période 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Endettement ouverture	1 166 663,95	1 197 541,89	1 224 021,49	1 235 129,01	1 372 595,37
Nouveaux emprunts	89 145,43	280 015,41	168 042,58	229 233,27	181 013,33
Remboursement en capital	58 537,49	253 536,12	156 935,05	91 766,91	112 698,33
Endettement clôture	1 197 541,89	1 224 021,18	1 235 129,01	1 372 595,37	1 440 910,37
Variation capital restant dû	30 877,94	26 479,29	11 107,52	137 466,36	68 315,00
Ressources stables clôture	2 597 504,83	2 705 823,14	2 841 134,71	3 046 441,77	3 204 912,66
Variation capital restant dû / Ressources stables	1,19%	0,98%	0,39%	4,51%	2,13%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>1,50%</i>	<i>1,70%</i>	<i>1,41%</i>	<i>1,38%</i>	<i>1,84%</i>
Remboursement des emprunts locatifs (1)	51 216,45	53 572,37	53 845,07	52 561,40	48 530,17
Charges d'intérêts (2)	22 554,10	20 424,80	19 223,18	19 620,10	20 489,53
Annuité d'emprunts locatifs (1) + (2)	73 770,54	73 997,16	73 068,25	72 181,49	69 019,70
Loyers de l'exercice	186 563,35	191 072,11	192 753,77	190 197,77	193 908,61
Annuité d'emprunts locatifs / Loyers	39,54%	38,73%	37,91%	37,95%	35,59%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>44,00%</i>	<i>43,50%</i>	<i>42,16%</i>	<i>42,97%</i>	<i>40,53%</i>

Source : Etats réglementaires

Cet accroissement important de l'encours de dettes résulte essentiellement de l'augmentation du parc locatif de la société.

S'il semble élevé et facialement en forte progression, le niveau d'endettement de la société demeure en réalité contenu. Sur l'ensemble de la période, le poids relatif des annuités d'emprunts locatifs rapporté aux loyers se situe nettement sous les valeurs de référence des sociétés comparables.

Sous les effets conjugués de l'évolution de la structure de sa dette, notamment due à la gestion active de son endettement (cf. §4.5.3) et du recul tendanciel des taux d'intérêts, les remboursements en capital de ses emprunts locatifs ont, en effet, reculé de 5 % et les intérêts correspondants de 10 %. Alors qu'elles absorbaient 39,6 % des loyers en 2015, les annuités locatives auxquelles la société doit faire face ne représentent plus que 35,6 % de ses recettes locatives au titre de l'année 2019.

En réalité contenu, ce niveau d'endettement est par ailleurs parfaitement soutenable et ne remet pas en cause l'indépendance financière de la société.

4.5.2 Une dette soutenable et une indépendance financière préservée

La capacité de désendettement apparente est évaluée en calculant le nombre d'années qui serait nécessaire à la société pour rembourser la totalité des capitaux restant dus sur ses emprunts en cours, dans l'hypothèse purement théorique où elle déciderait de consacrer la totalité de sa capacité d'autofinancement courante à cet objectif.

Elle doit être rapprochée de la durée de vie résiduelle des immobilisations locatives, cette dernière correspondant au rapport entre la valeur nette comptable des immobilisations et les dotations aux amortissements comptabilisées chaque année.

Le rapprochement de ces deux indicateurs permet d'établir si, selon les modalités précitées, la société aurait terminé de rembourser sa dette avant que le patrimoine financé à l'aide des emprunts correspondants ne soit totalement amorti, c'est-à-dire avant que le parc ainsi financé ne doive théoriquement être totalement renouvelé.

Sur l'ensemble de la période contrôlée, l'écart entre la durée apparente de désendettement (17 années et 10 mois, fin 2019) et la durée de vie résiduelle des immobilisations locatives (26 ans et 8 mois, fin 2019) demeure très important, attestant le caractère parfaitement soutenable de la dette de la société.

Si elle décidait de consacrer l'intégralité des ressources issues de ses activités normales et courantes à son désendettement, elle parviendrait à rembourser son encours actuel de dettes avant de devoir renouveler totalement son parc locatif actuel.

Tableau 26 : Évolution de la soutenabilité de la dette sur la période 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Endettement hors emprunts promotion immobilière (1)	1 198 208,97	1 223 022,92	1 234 358,34	1 357 785,29	1 425 988,72
CAFC	66 468,21	72 327,87	75 632,42	72 951,58	72 944,14
Endettement / CAFC	18,03	16,91	16,32	18,61	19,55
<i>Valeurs de référence</i>	17,87	17,97	17,26	19,16	19,55
Trésorerie (2)	89 180,85	75 025,37	96 346,53	160 736,05	127 049,82
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	1 109 028,12	1 147 997,55	1 138 011,81	1 197 049,24	1 298 938,90
Endettement net de trésorerie / CAFC	16,69	15,87	15,05	16,41	17,81
<i>Valeurs de référence</i>	16,11	16,89	15,99	17,08	18,14
Valeur nette comptable du parc locatif	1 368 161,54	1 413 449,85	1 470 345,86	1 512 337,29	1 585 800,98
Dotations Amortissements du parc locatif	49 966,89	52 165,45	54 938,23	57 658,68	59 557,39
VNC / Amortissement du parc locatif	27,38	27,1	26,76	26,23	26,63
<i>Valeurs de référence</i>	26,01	26,27	25,88	26,44	26,49

Source : Etats réglementaires

Sur l'ensemble de la période, le ratio d'indépendance financière de CLESENCE est favorable et a par ailleurs évolué positivement. Alors qu'il se situait légèrement en deçà des valeurs de référence des organismes comparables, il leur est supérieur depuis 2017 comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 27 : Évolution du ratio d'indépendance financière sur la période 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Ressources propres	1 399 295,86	1 482 800,23	1 606 776,37	1 688 656,48	1 778 923,94
Ressources stables	2 597 504,83	2 705 823,14	2 841 134,71	3 046 441,77	3 204 912,66
Ressources propres / Ressources stables	53,87%	54,80%	56,55%	55,43%	55,51%
<i>Valeurs de référence</i>	54,58%	55,19%	55,71%	55,22%	54,61%

Source : Etats réglementaires

Fin 2019, les ressources propres de la société représentaient 55,5 % de ses ressources stables. Ce poids relatif des dettes financières par rapport à ses capitaux propres atteste une certaine indépendance vis-à-vis de ses prêteurs.

Disposant d'un niveau d'endettement modéré et d'une dette soutenable, la société déploie par ailleurs une politique active de gestion et de sécurisation de sa dette.

4.5.3 Une politique active de gestion et de sécurisation de la dette

En 2018, afin d'accompagner les organismes de logements sociaux dans le cadre de la mise en place de la RLS, la CDC a offert des possibilités d'allongement de la dette indexée sur le taux du livret A.

Sur le périmètre de l'ensemble des sociétés formant désormais CLESENCE, ces renégociations ont porté sur un encours de 166,2 millions d'euros, dont 96,3 millions pour le périmètre de l'ex Picardie Habitat et 69,9 millions pour celui du périmètre de CLESENCE avant sa fusion avec Picardie Habitat.

Ces allongements se sont traduits en 2019 par une minoration du capital amorti de 4,7 millions d'euros et par une minoration de la charge d'intérêts de 149 000 euros.

Parallèlement, la société a par ailleurs souscrit des prêts de haut de bilan bonifiés (PHBB 2.0) de la CDC. Elle a ainsi bénéficié de prêts de 30 à 40 ans comprenant une première phase de différé total d'amortissement du capital de 20 ans à 0 %. Les enveloppes concernées portent sur près de 8 millions d'euros au titre de la première tranche de 2018 et sur plus de 12,6 millions d'euros pour la deuxième tranche de 2019.

En raison de leurs caractéristiques intrinsèques, ces souscriptions ont permis à la société de poursuivre son effort d'investissement sans alourdir immédiatement les remboursements en capital et les charges d'intérêts auxquels elle doit faire face.

En 2019, la société a enfin réalisé une opération de gestion active de sa dette. Dans un contexte de taux de crédits historiquement bas, son objectif était de sécuriser une partie de ses prêts en se prémunissant contre le risque de remontée des taux d'intérêts à moyen et à long termes. Ne s'inscrivant pas dans une logique d'optimisation artificielle et de court terme de son autofinancement net HLM, cette opération de réaménagement n'a pas augmenté les maturités des emprunts concernés.

Cette opération a été réalisée après consultation de plusieurs établissements bancaires et validation par son CA. Elle s'est traduite par des interventions sur deux ensembles de crédits PLS distincts. Le premier regroupait 11 prêts aux durées résiduelles inférieures à 35 ans et portait sur un encours total de 4,6 millions d'euros. Le second concernait 10 prêts aux durées résiduelles comprises entre à 35 et 45 ans et représentait un encours total de 7,6 millions d'euros.

Pour ces deux ensembles de prêts, des taux fixes ont été substitués aux taux variables indexés sur le livret A. Le second ensemble a par ailleurs fait l'objet d'un reprofilage, la durée résiduelle de chacun des prêts correspondants ayant été ramenée à 35 ans.

Les nouveaux emprunts présentent des taux fixes légèrement supérieurs au taux variable moyen qui serait actuellement applicable aux prêts renégociés et leur conclusion s'est accompagnée d'indemnités de remboursement anticipé.

Si le seul objectif poursuivi par la société au travers de ces opérations était de sécuriser sa dette, la remontée probable des taux du livret A à moyen ou long terme pourrait non seulement compenser les pénalités de remboursement anticipé versées mais également générer d'importantes économies de charges financières à l'avenir.

Au regard de son bilan coûts-avantages, cette opération de réaménagement de la dette apparaît donc raisonnable, prudente et opportune.

Souhaitant sécuriser une part plus importante de son encours de dette, la société étudie actuellement la possibilité de renouveler ce type d'opérations pour des montants nettement supérieurs.

Par ailleurs, il est précisé qu'elle a poursuivi la souscription de prêts de haut de bilan deuxième génération (PHB 2.0) lors de la tranche 3 de 2020 et de celle dite « d'arrêt de chantier » en 2021, respectivement pour 16,7 et 9 millions d'euros.

5. POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 Stratégie et politique patrimoniale

Élaboré en cohérence avec la stratégie d'ALI (cf. §3.2), le PSP 2022-2031, document préalable à l'élaboration de la convention d'utilité sociale (CUS), pointe notamment :

- ▶ Un objectif de production de 2 100 logements par an en moyenne sur 10 ans.
- ▶ Des ambitions de rénovation fortes (10 545 logements dont 8 116 sur la période 2021-2025 et 2 429 sur 2026-2030), notamment énergétiques avec l'éradication des logements sous étiquettes F et G sur la première période du PSP et de l'étiquette E sur la deuxième période ;
- ▶ La mise en vente de 1 000 à 1 500 logements par an durant 10 ans ;
- ▶ La démolition de 1 374 logements, soit 3 % du parc.

Au titre des documents actualisés par rapport au nouveau périmètre patrimonial, CLESENCE a élaboré un document de politique stratégique 2020 à 2022 et un tableau prévisionnel de travaux à moyen terme, couvrant la période 2019 à 2022.

Par ailleurs, la société a défini une politique de réduction de la vacance (cf. §2.2.2) et de vente (cf. §5.2.4).

Outre les objectifs donnés annuellement par ALI, des orientations prioritaires locales sont définies par l'État (par exemple, il est demandé 30 % de financement en PLAI dans l'Oise, 35 % de PLAI/PLUS dans le Nord).

Dans l'Aisne, CLESENCE réduit la programmation de développement en neuf car le département est en zone très détendue, ce qui amène une problématique de vacance de logements. La politique dans ce département vise plutôt à rationaliser le patrimoine pour l'orienter vers la qualité et la performance économique pour les locataires, voire la démolition. Pour autant, le bailleur veut rester présent en termes de production neuve sur ce département, en particulier au niveau de l'agglomération du « Grand Soissons », dans le cadre de constructions au titre de l'ANRU¹⁷ et dans celui répondant aux besoins exprimés sur le logement des salariés.

De manière générale, comme le lui commande la feuille de route du groupe, CLESENCE souhaite intervenir de façon majoritaire en zones tendues et très tendues ; aussi, en 2020, les productions ont concerné pour 27 % la zone A¹⁸, pour 41 % la zone B1 et 23 % la zone B2.

¹⁷ Agence nationale de rénovation urbaine.

¹⁸ Le zonage A/B/C caractérise la tension du marché du logement en découpant le territoire en 5 zones (Abis exclusivement en IdF, A, B1, B2 et C), de la plus tendue (A bis) à la plus détendue (zone C).

5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

Les opérations sont principalement proposées par les directeurs territoriaux qui expriment les besoins en production et en réhabilitation. Un croisement est ensuite opéré avec les directeurs des logements thématiques, du développement et de la maîtrise d'ouvrage.

Le processus décisionnel de CLESENCE s'articule autour d'un comité d'opportunité et, selon le montant du projet (cf. §3.3), du comité d'engagement interne (CEI) ou du comité d'investissement stratégique (CIS), le CA autorisant ou non les opérations examinées par ces comités. Sur avis du DG, le CA définit également les critères financiers cibles des opérations (notamment en termes de taux de rendement brut, de marge nette, de valeur actuelle nette et de mise de fonds propres).

Le processus décisionnel n'appelle pas d'observation, sauf au niveau de l'insuffisance des fréquences d'actualisation et de clôture des opérations évoquée en §3.3.1.

5.2.1 Offre nouvelle

L'évolution des logements familiaux, au cours de la période contrôlée, est la suivante :

Tableau 28 : Évolution des logements familiaux

Montants en milliers d'euros

Année	Entités	Parc au 01/01	Construction	AA	VEFA	Vente	Transformation	Démolition	Parc au 31/12
2017	MAISON DU CIL	22 407	88	10	205	71	16	—	22 623
	LOGIVAM	6 380	37	2	59	24	—	—	6 454
	PICARDIE HABITAT	10 314	91	2	109	31	—	2	10 483
2018	CLESENCE	29 077	100	5	172	76	5	—	29 273
	PICARDIE HABITAT	10 483	120	28	174	41	—	—	10 764
2019	CLESENCE	40 037	109	—	517	290	—	—	40 373
2020	CLESENCE	40 373	118	—	634	208	—	33	40 884

Source : CLESENCE

L'évolution du patrimoine depuis 2017 montre que CLESENCE est un organisme constructeur en capacité de produire un nombre élevé de logements : 2 580 logements en production neuve et en acquisitions-améliorations. Pour atteindre de tels résultats, la société a recours à la vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) dans une proportion importante, représentant plus de 72 % de la production totale (cf. §5.3.1).

Tableau 29 : Pourcentage de production en VEFA

Année	Entités	Production totale	dt % VEFA
2017	MAISON DU CIL	303	67,66
	LOGIVAM	98	60,20
	PICARDIE HABITAT	202	53,96
2018	CLESENCE	277	62,09
	PICARDIE HABITAT	322	54,04
2019	CLESENCE	626	82,59
2020	CLESENCE	752	84,31

Source : CLESENCE/ traitement Ancols

Sur l'année 2020, CLESENCE a obtenu 2 900 agréments en offre nouvelle de logements (objectif : 2 850), a lancé la production de 2 138 logements (ordres de service) et a livré 1 088 logements (il convient de

noter que la livraison de 230 logements a été reportée en 2021 en raison de la crise sanitaire). Enfin, 1 886 ordres de services ont été lancés au titre de la réhabilitation (objectif : 1 500).

Les objectifs pour 2021 restent importants dans le respect de la feuille de route fixée par ALI : 2 800 logements en offre nouvelle (agrément), lancement de 2 900 logements (ordres de service) et la livraison de 1 587 logements (y compris le report de 2020). La réhabilitation concernera plus de 5 200 logements dont une part importante au titre de la rénovation urbaine.

Enfin, 2021 marquera l'engagement d'un programme massif de réhabilitation thermique de 5 000 logements d'ici à 2023 (cf. §5.2.3).

5.2.2 Accessibilité et adaptation du parc

5.2.2.1 Plan AD'AP

Un agenda d'accessibilité a été établi en 2014 pour une réalisation jusqu'en 2024. Il concerne principalement des locaux en situation d'établissements recevant du public (ERP), notamment ceux mis à la disposition des associations. Le planning est géré au niveau de la direction du patrimoine et de la maintenance. Très peu de travaux ont été entrepris ; les réalisations devraient se concentrer sur les dernières années de la planification, soit de 2021 à 2024.

5.2.2.2 Adaptation des logements

CLESENCE n'appliquait pas de politique spécifique sur l'accessibilité des logements aux handicapés et personnes âgées. Le contexte et les enjeux sociétaux ont amené le comité exécutif à traiter la question pour prolonger les personnes en autonomie dans leur logement et l'a inscrite dans sa politique stratégique de 2020-2022 ; cette politique figure aussi dans la feuille de route d'ALI.

À ce titre, en 2020, un plan « Vieillesse et Handicap » a été engagé. Il définit l'ensemble des actions et des partenariats relatifs à ce thème.

Le recensement des logements accessibles et adaptés aux personnes âgées est en cours, dans l'objectif d'effectuer un classement qualitatif du patrimoine et d'identifier les locataires âgés par tranches d'âge et les personnes handicapées.

La réalisation des travaux commencera par le département de l'Aisne (02) qui présente le vieillissement de la population le plus important dans la région. Elle s'effectuera avec le partenariat d'acteurs associatifs du secteur de l'amélioration de l'habitat.

Le maintien à domicile des personnes âgées est favorisé en réalisant des travaux d'adaptation de logements dont les natures de travaux sont diverses : remplacement de la baignoire par une douche, sécurisation et adaptation du bloc sanitaire, motorisations des volets roulants. L'effort effectué à ce titre peut s'apprécier pour la période 2018-2020 à l'aide du tableau suivant :

Tableau 30 : Aménagement des logements pour personnes âgées

Montants en milliers d'euros

Année	Nombre de réalisations d'aménagements individuels	Coût global aménagements individuels	Quote-part demandée en dégrevement de TFPB	Quote-part accord individuel	Quote-part fonds propres CLESENCE
2018	115	437 973,23	333 294,99	22 200,00	82 478,24
2019	125	524 544,09	418 213,74	21 360,00	84 970,35
2020	117	525 952,78	329 141,80	5 760,00	191 050,98

Source : CLESENCE/ traitement Ancols

Par ailleurs, pour répondre à la problématique du nombre croissant de personnes âgées (21 % des locataires ont 65 ans et plus), CLESENCE a lancé, en partenariat avec les Maisons de Marianne, le concept des « *Maisons de Marianne by CLESENCE* » qui propose des logements inclusifs, apportant du lien social en réunissant toutes les générations dans un esprit d'entraide et de partage. Des services sont également proposés au sein de la résidence et à l'extérieur proche pour répondre aux besoins des locataires. Composées de logements et d'espaces partagés, les résidences offrent un environnement fonctionnel et convivial destiné à favoriser les échanges entre résidents et accueillir des activités manuelles, culturelles ou sportives organisées. Les services collectifs sont inclus dans le loyer mensuel des résidents. Les services « à la carte » et à la personne (livraison de courses, coiffeur...) sont financés par chaque résident. Ouvert en mars 2020, le premier chantier sera livré au 2^{ème} trimestre 2022 à Armentières (59017) et proposera 100 logements.

L'organisme affiche, dans ce domaine, une volonté de rattrapage qui devra se confirmer par l'effectivité des réalisations.

5.2.3 Exploitation du parc

Les interventions sur le parc existant relèvent essentiellement de trois services : les agences, la direction patrimoine et maintenance et la direction des logements thématiques.

Les agences pilotent, avec leur propre budget, les dépenses d'entretien courant et une partie des dépenses de gros entretien, dont les travaux effectués avant la remise en location des logements. Il existe, par ailleurs, deux régies localisées à Saint-Quentin et à Soissons (cf. §3.4.3 - Effectifs).

La direction patrimoine et maintenance prend en charge l'ensemble des interventions lourdes sur le patrimoine existant au travers de :

- ▶ Sa direction adjointe patrimoine, chargée des réhabilitations ;
- ▶ Sa direction adjointe exploitation maintenance, en charge des rénovations (remplacement de plusieurs composants), remplacement d'un ou deux composants, du gros entretien et de la mise en place des contrats d'exploitation ;

- Sa cellule BIM19. Il n'existe pas de fiches patrimoniales par bâtiment. Actuellement, les informations sur le patrimoine et sur le suivi des travaux sont produites à partir d'outils différents selon les pratiques de LOGIVAM, La Maison du CIL et Picardie Habitat. La société veut faire converger les pratiques et créer une base identique. À ce titre, CLESENCE vient de retenir un prestataire afin d'effectuer le travail de numérisation des plans et de tous les documents relatifs à la maintenance du patrimoine, pour une optimisation et un meilleur suivi de celle-ci. À l'échéance de deux ans et demi, la totalité des informations y afférentes devraient être intégrées sur BIM via l'outil de gestion GENESYS.

La direction des logements thématiques gère l'entretien des 111 structures collectives directement en son sein, avec la nuance, toutefois, que la part « remplacement des composants » qui leur est relative se trouve comptabilisée dans le budget de la direction patrimoine et maintenance.

Sur l'ensemble de la période contrôlée, les dépenses de maintenance engagées par CLESENCE sont structurellement inférieures aux valeurs de référence dont dispose l'Ancols pour les SA d'HLM comparables. Cette faiblesse des dépenses d'entretien courant et de gros entretien semble toutefois compensée en partie par les investissements réalisés sur le patrimoine existant (200 millions d'euros sur la période 2015-2019), comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 31 : Évolution du coût d'intervention sur le parc de CLESENCE sur la période 2015-2019

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Coût de la maintenance (1)	23 921	23 976	24 127	25 044	26 147
Additions et remplacement de composants	44 200	22 071	35 196	49 529	48 595
Coût total entretien du parc (2)	68 121	46 047	59 323	74 572	74 742
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	39 480	40 589	41 106	41 040	40 235
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	605,90	590,71	586,94	610,23	649,87
<i>Valeurs de référence</i>	769,48	728,78	713,58	691,89	742,10
Loyers (5)	186 563	191 072	192 754	190 198	193 909
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	12,8%	12,5%	12,5%	13,2%	13,5%
<i>Valeurs de référence</i>	14,4%	13,7%	14,3%	14,2%	14,8%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	1 725,46	1 134,47	1 443,17	1 817,07	1 857,65
<i>Valeurs de référence</i>	1 540,55	1 547,22	1 511,18	1 722,17	1 768,28

Source: Etats réglementaires

Les chiffres produits avant 2019 attestent, toutefois, d'un effort très limité des entités fusionnées en matière de réhabilitations lourdes. Les investissements réalisés ont essentiellement été axés sur des campagnes de remplacement de composants, les véritables réhabilitations ne représentant que 495 logements en 2016, 128 en 2018 et 550 en 2019. Consciente de cette situation, CLESENCE a, dès 2020, engagé une augmentation significative de son volume de réhabilitations globales de logements familiaux et thématiques. En 2020, 1 886 ordres de service ont ainsi été lancés pour un objectif de 1 500, soit 26 % de plus que prévu. L'Ancols encourage la société à poursuivre dans cette voie, comme en

¹⁹ Le Building Information Modeling (BIM) est un outil de modélisation des données du bâtiment qui porte sur la conception, la construction et l'exploitation des bâtiments et des infrastructures. Il permet d'améliorer la prise de décisions et les performances tout au long du cycle de vie des projets de construction.

attestent les documents stratégiques et financiers prospectifs fournis à l'Ancols (cf. §7.1). Sachant qu'ils ont principalement débuté au cours des deux derniers mois de l'exercice, les livraisons ont connu un retard conséquent, avec seulement 510 réhabilitations livrées alors qu'il en était attendu deux fois plus.

5.2.4 Sécurité dans le parc

5.2.4.1 Diagnostic de performance énergétique (DPE)

Le bilan énergétique 2020 du patrimoine est le suivant :

Tableau 32 : Classes de consommation énergétique, en KWh/m²/an (énergie primaire)

Ventilation du parc de logements	0 à 50	51 à 90	91 à 150	151 à 230	231 à 330	331 à 450	> 450	Non connu
	A	B	C	D	E	F	G	
Nombre logts individuels	669	3 774	6 167	11 754	7 366	2 164	524	633
Nombre logts collectifs	56	277	1 399	2 112	1 551	1 742	752	102
Total en nombre	725	4 051	7 566	13 866	8 917	3 906	1 276	735
Total en %	1,77	9,87	18,43	33,78	21,73	9,52	3,11	1,79

Source : CLESENCE/ traitement Ancols

Au 31 décembre 2020, les classes énergétiques E, F ou G concernent 14 099 logements, soit 34,36 % du parc ; celles relatives aux étiquettes F et G totalisent 5 182 logements, dont 51,87 % relèvent d'un logement individuel.

CLESENCE indique avoir traité 132 logements classés F et G en 2020, ce qui est faible au regard du nombre de logements total à traiter. Le bailleur ambitionne l'éradication des étiquettes F et G d'ici à 2023. Les premiers ordres de service seront lancés dès 2021 (300 logements environ), avec l'appui d'une assistance à maîtrise d'ouvrage, et viendront s'ajouter aux réhabilitations en dehors de ce thème.

Les travaux de réhabilitation thermique portent, notamment, sur l'isolation par l'extérieur des façades, des pignons et des toits terrasses, sur le remplacement des menuiseries double vitrage, sur le remplacement du mode de chauffage et la pose de chaudières à condensation. Ils s'intègrent en général dans des réhabilitations globales touchant également à la sécurité (notamment, avec la mise aux normes des installations électriques, du désenfumage), à l'amélioration du confort des logements (notamment, peintures, salle de bain, distribution chauffage).

Pour deux opérations (36 logements au 17/17bis/17ter rue Émile Morlot à Charly sur Marne et 30 logements au 6/18/20 rue Leon Blum à Soissons), les travaux thermiques ont été précédés d'un accord des locataires pour une augmentation de loyer et l'instauration d'une 3^{ème} ligne de quittance²⁰ au titre de la contribution des locataires au partage des économies de charges, autorisée par l'article R. 442-25 du CCH.

CLESENCE a instauré la 3^{ème} ligne sur la quittance uniquement sur ces deux résidences mais s'interroge sur la généralisation de cette faculté pour assurer l'équilibre des opérations thermiques planifiées dans le cadre du PSP.

²⁰ Il s'agit d'un dispositif créé par la loi MOLLE en 2009 visant à faciliter la réalisation d'opérations de réhabilitation énergétique via le partage du gain de l'économie d'énergie entre le bailleur et le locataire par l'instauration d'une contribution sur la quittance dite 3^{ème} ligne de quittance.

Par ailleurs, CLESENCE affiche des réhabilitations avec notamment une amélioration énergétique de structures thématiques notamment :

- ▶ En 2020, les résidences Clair Logis à Sinceny et Bailly à Chauny, pour respectivement 256 320 euros HT et 2 257 765 euros HT de travaux ;
- ▶ En 2021, la résidence Castel Repos à Château-Thierry et le Bois Charon à Laon, pour respectivement 1 579 768 euros HT et 2 880 493 euros HT de travaux.

5.2.4.2 Amiante

La problématique de l'amiante est gérée, depuis 2013, par un pôle d'expertise dédié, placé au sein du pôle d'appui patrimoine et maintenance.

Un module amiante dans l'ERP GENESYS a été développé afin de collecter, de traiter et d'assurer le suivi des données sur ce matériau, issues des différents rapports de repérage. Ce module doit également aider au dressage de la cartographie établissant la présence sur le patrimoine de composant contenant de l'amiante, et à la phase étude de travaux ; à la suite des différentes fusions, il reste 20 % des rapports à intégrer dans GENESYS.

Les diagnostics amiante avant travaux sont systématiquement réalisés. Par ailleurs, afin de sécuriser ses locataires, le bailleur prévoit d'instaurer des contrôles ponctuels sur chantiers portant sur le respect des processus décrits dans les modes opératoires. L'organisation de ces contrôles doit être réalisée d'ici fin 2021.

S'agissant des DAPP, ils sont réalisés au fur et à mesure des rotations ou des chantiers.

Observation 4 : CLESENCE n'a pas généralisé les diagnostics amiante (liste A) dans les parties privatives (DAPP) en contradiction avec les dispositions du décret n° 2011-629 du 3 juin 2011 et ses arrêtés d'application.

Les DAPP sont réalisés lors de la remise en état des logements ou, plus généralement, avant travaux. Ce faisant, le bailleur ne satisfait pas à ses obligations réglementaires, puisque la constitution des DAPP devrait être généralisée depuis le 5 février 2012 ; l'organisme doit y remédier dans les meilleurs délais. Les DAPP réalisés ressortent toutefois négatifs à la présence d'amiante de la liste A.

Dans sa réponse, CLESENCE rappelle qu'avec les dossiers techniques (DT) réalisés en 1998, il est en conformité avec l'article 5 du décret 2011-629 du code de la santé Publique sur une grande proportion de son patrimoine. Le bailleur complète par les données des diagnostics réalisés dans l'objectif des ventes de logements ou récupérées lors d'acquisition (listes A et B) puis par les données des diagnostics amiante avant travaux.

L'Ancols souligne que le repérage amiante de la liste A dans les parties privatives devrait être exhaustif depuis le 5 février 2012. La société doit y remédier dans les meilleurs délais.

Les locataires peuvent consulter le DTA et le DAPP qui concerne leur logement sur demande écrite et rendez-vous au siège. Les modalités sont indiquées dans le guide pratique du locataire.

5.2.4.3 Ascenseurs

Au 1^{er} janvier 2021, le parc géré par CLESENCE totalise 522 ascenseurs. Les travaux de conformité, par rapport à la loi n° 2003-590 du 2 juillet 2003 relative à la sécurité des ascenseurs, ont été réalisés dans le respect des échéances. La société est également en conformité avec les contrôles quinquennaux.

Le suivi des ascenseurs est réalisé avec l'aide d'assistances à maîtrise d'ouvrage (AMO), en charge de collecter les déclarations de pannes et les informations auprès des prestataires. La base des AMO intègre la totalité des bilans, contrôles quinquennaux, etc. Ces données servent à la constitution des plans de travaux pluriannuels. CLESENCE consacre un budget de modernisation ou de remplacement des ascenseurs de deux millions d'euros par an. L'enquête de satisfaction confirme un suivi satisfaisant des ascenseurs (cf. §6.4.1).

5.2.5 Ventes de logements

L'activité ventes relève du pôle d'appui « Vente HLM, Accession, Syndic », lequel décline quatre départements : « syndic social », « accession vente HLM », « vente HLM » et « copropriété » ; ce dernier établit le lien entre les syndics extérieurs, pour les programmes qui ne sont pas issus de la Vente HLM et sous dispositif PSLA, et les services de CLESENCE.

Sur la période du PSP de 2022 à 2031, CLESENCE cible à la vente 36 % du patrimoine, soit 14 792 logements, dont les 4 690 actuellement en vente (validés par le CA).

Durant la période contrôlée, CLESENCE (ou ses entités constitutives) n'a pas réalisé de ventes en bloc à d'autres bailleurs.

La direction générale affiche une volonté de conserver la cohérence de l'ensemble des territoires avec un programme de ventes proportionnel à ces derniers et des offres qui visent à favoriser le parcours résidentiel des locataires.

Toutefois, l'activité ventes de CLESENCE est cadrée par ALI. Du point de vue quantitatif, CLESENCE inscrit sa programmation de ventes du patrimoine ancien dans le cadre des objectifs donnés annuellement par ALI qui associent au parcours résidentiel des locataires, des objectifs en termes de reconstitution de fonds propres pour la filiale.

En 2019, l'objectif était de 425 ventes dont 315 directement à des personnes physiques et 110 envisagées par une société de vente. Pour 2020, l'objectif était de 200 ventes directes à des personnes physiques et des propositions à faire à l'opérateur de vente. Cette orientation répond à l'objectif de vendre 1 % du parc au niveau national souhaité par ALI.

Comme précisé ci-après, 330 logements ont été vendus en 2020, contre 290 en 2019.

5.2.5.1 Vente directe à l'unité

S'agissant des ventes directes à l'unité, conformément aux termes de l'article L. 443-7 du CCH, le CA de CLESENCE décide chaque année de sa politique de vente de patrimoine à l'unité. Le programme annuel est conçu à partir des propositions des commerciaux et des responsables d'agence ; ces dernières intègrent les demandes formulées éventuellement par les locataires désireux d'acheter leur logement. Les remontées sont consolidées au niveau du « pôle d'appui vente HLM – accession – syndic » et

proposées au CA. Le stock de logements autorisé par le CA et cessibles (*logements ayant reçu l'autorisation d'aliéner ou bien susceptibles de l'être au regard des dispositions réglementaires DPE*), était de 3 663 logements au 31 décembre 2019, et de 3 982 logements au 31 décembre 2020.

Recommandation 8 : Orienter davantage les objectifs stratégiques des ventes définis par CLESENCE, en réponse à la feuille de route d'ALI, vers la recherche du parcours résidentiel des locataires et moins sur la seule recherche de plus-value.

Le document qui établit la politique stratégique 2020/2022 de la société est explicite puisqu'il titre (page 17) « *un objectif annuel en matière de plus-values s'établissant au minimum à 25 millions d'euros pour les exercices 2020/2022* ».

Durant la période 2015 à 2020, 585 logements ont été vendus avec la répartition suivante selon la qualité de l'acquéreur :

Tableau 33 : Ventes à l'unité

Qualité de l'acquéreur	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Autres	14	25	25	28	81	83
Descendants	0	3	3	4	12	10
Locataires HLM	0	4	2	3	10	9
Locataires du bailleur	4	5	11	18	33	20
Locataires occupants	8	19	30	23	52	46
Total vendu	26	56	71	76	188	168

Source CLESENCE/ traitement Ancols

Les dossiers analysés par l'Ancols sont complets et n'appellent pas d'observation. Les candidats à l'achat bénéficient d'un accompagnement par les commerciaux pour une simulation sans dégradation de leur capacité de remboursement. Les locataires qui le souhaitent peuvent être accompagnés par la structure « PROJIMMO » du groupe ALI ; cet accompagnement est gratuit, tant pour les candidats à l'achat que pour le bailleur. La structure s'occupe du montage du dossier jusqu'à la phase finale, y compris avec un conseil financier et le rapprochement avec une banque partenaire pour un prêt au meilleur taux.

En réponse, CLESENCE indique être dans l'optique de « *la Vente à l'occupant* » ; la société précise avoir organisé son service vente pour atteindre cette cible, au travers notamment d'une formation spécifique de l'équipe commerciale dès 2022, et de la feuille de route individuelle de ses commerciaux.

Le principe de sécurisation minimale des accédants HLM offrant la garantie de rachat et de relogement est appliqué et figure à l'acte notarié de vente.

5.2.5.2 Ventes à l'opérateur national de vente d'Action Logement

En février 2019, dans le cadre de la convention quinquennale 2018-2022 avec l'État, Action Logement a créé une société de vente d'habitations à loyer modéré, dénommée "Opérateur national de vente"²¹ ONV HLM. Cette société anonyme est un outil universel ouvert à tous les bailleurs sociaux de France. Il est chargé d'acquérir des actifs en blocs auprès des organismes HLM et de procéder ensuite à la vente

²¹ L'"Opérateur national de vente" a été agréé par Arrêté du 12 novembre 2019

à l'unité à leur place, prioritairement à des locataires du parc social ainsi qu'à des personnes aux revenus modestes, dans des conditions privilégiées.

Ce dispositif, entrant dans le champ des activités susceptibles de faire l'objet d'un contrat de coopération public-public, est exclu du champ d'application du droit de la commande publique et peut être conclu sans être précédé d'une publicité et d'une mise en concurrence.

L'ONV a été doté d'une enveloppe d'1 milliard d'euros pour réaliser 4 milliards d'investissements au moyen d'emprunts bancaires, avec un objectif d'acquisition en trois tranches de 40 000 logements sociaux. Une première tranche a été ouverte à l'automne 2018, avec un appel à manifestation d'intérêt (AMI 1). 71 bailleurs sociaux ont répondu à cet appel, parmi lesquels 49 SA d'HLM dont CLESENCE.

En 2019, CLESENCE a réalisé 71 % de l'objectif assigné par ALI (cf. §5.2.4). Sur les 9 résidences totalisant 240 logements qui ont été proposées à l'opérateur par CLESENCE dans le cadre de l'AMI 1, l'ONV n'en a retenu que le tiers, soit 4 immeubles d'un total de 102 logements.

En 2020, dans le cadre de l'AMI 2, l'ONV a retenu 162 logements. L'acte notarié relatif à l'immeuble référencé 10030001 a été signé en 2021. Les actes pour les 122 logements restants seront signés courant 2021.

Tableau 34 : Ventes 2019 à 2021 ONV

Année de l'acte notarié	Désignation commune et référence immeuble	Nbre de logts	Plus-value en €
2019	réf. 10029 à Château-Thierry (02400)	24	1 806 160,32
	réf. 10039 à Château-Thierry (02400)	40	2 556 858,41
	réf. 17070 à Crouy (02880)	16	887 597,01
	réf. 19058 à Compiègne (60200)	22	1 792 052,46
	Total	102	7 042 668,20
2020	réf. 10030001 à Château-Thierry (02400)	40	2 044 158,00
	Total	40	2 044 158,00
2021	réf. 76 à Margny-Les-Compiègne (60280)	39	2 775 450,00
	réf. 17121002 à Soissons (02222)	27	1 384 302,00
	réf. 1705001 à Soissons (02222)	28	1 221 881,00
	réf. 17105002 à Soissons (02222)	28	1 244 487,00
	Total	122	6 626 120,00

Source : CLESENCE/ traitement Ancols

La cession des actifs immobilisés a donné lieu à la conclusion d'un contrat d'acquisition des actifs immobilisés. Par ailleurs, la vente de chaque immeuble est associée à un protocole de coopération, qui lui est annexé ; ce dernier, qui prend fin à la cession de la totalité des biens constituant les actifs immobilisés, définit la mise en œuvre de la coopération entre les parties, le temps de la revente des actifs immobilisés.

L'organisme vendeur, CLESENCE, s'engage à gérer les actifs immobilisés le temps de leur vente et à apporter son concours à l'ONV dans la revente des logements et locaux annexes. Les stipulations du contrat s'analysent comme un mandat de gestion, l'ONV ayant la qualité de maître d'ouvrage et de

mandant et CLESENCE celle de mandataire. Ses documents de gestion devront porter la mention « *Au nom et pour le compte de l'opérateur national de vente* ».

CLESENCE sera indemnisé de ses coûts de gestion locative au taux de 13,75 % du montant hors taxe des loyers perçus hors charges pour le compte de l'ONV ; l'indemnisation des coûts non relatifs à la gestion courante s'établit au taux de 3,5 % du montant hors taxes des travaux et l'indemnisation des coûts de maîtrise d'ouvrage à 3,5 % du montant des travaux hors taxe réalisés.

5.2.6 Activité de location accession sociale

L'activité de location accession sociale (PSLA) à la propriété est relativement réduite et renvoie à cinq opérations livrées durant la période 2017 à 2020 :

Tableau 35 : Production et ventes en PSLA de 2015 à 2020

GROUPE	Nbre logements vendus	Date début des travaux	Date fin des travaux	Date début de commercialisation	Nbre de logts invendus (logts vides)
AMIENS - Zac Victorine Autier	10 individuels	06/07/2016	02/11/2017	janv-16	0
DUGNY - Rue Sébastien et Jacques Lorenzi	69 collectifs	04/07/2016	13/08/2018	févr-15	15
VILLERS-COTTERETS - Le Clos des Maréchaux	6 individuels	16/04/2018	30/08/2019	mars-18	0
SOISSONS - Villas Pampelune	3 individuels	08/01/2018	28/09/2020	déc-17	1
CHÂTEAU-THIERRY - Le Clos des Vignes du Mémorial	7 individuels	18/07/2018	19/11/2020	nov-17	2

Source : CLESENCE

La société a rencontré des difficultés pour la commercialisation de l'opération de DUGNY. Située en QPV, elle a été soumise à la concurrence d'opérateurs privés ayant déposé leur permis plus tardivement, avec un taux de TVA moindre que CLESENCE ; s'agissant d'une localisation un peu lointaine, pour aider à sa commercialisation, le bailleur a initié, fin 2020, une procédure d'appel d'offres pour un marché à bon de commande de manière à pouvoir s'adjointre un commercialisateur extérieur.

Par ailleurs, 7 autres opérations (62 logements) ont été lancées, avec un achèvement des travaux prévu au plus tard en janvier 2022 (4 à Amiens, 1 à Compiègne, 1 à Lomme et 1 à Soissons).

Globalement, les coûts et les délais sont respectés. S'agissant de la vente, les conditions de ressources des ménages candidats sont conformes. La levée de l'option d'achat est généralement effectuée dans la limite d'un an.

Les accédants bénéficient des clauses de sécurisation assurant, pendant 15 ans à compter de la date de la levée d'option, une garantie de relogement et une garantie de rachat. La sécurisation figure bien dans les contrats de location-accession et les contrats de vente, conformément aux dispositions des articles R. 331-76-5-1 et R. 443-2 du CCH.

Cette activité n'appelle pas d'observation.

5.2.7 Autres activités

5.2.7.1 Activité de Syndic social

CLESENCE a démarré la mise en œuvre de sa nouvelle mission de syndic social en décembre 2018, sous l'appellation commerciale « *CLESENCE SYNDIC* ».

Jusqu'à cette date, la gestion de ces copropriétés était externalisée, notamment à des entités du groupe AL comme la SGI à Saint-Quentin (02) ou la SEDEI à Compiègne, lesquelles ont disparu et ont eu une partie de leur personnel repris dans l'équipe de CLESENCE SYNDIC (cf. §3.4.4). Cette création est conforme aux préconisations d'ALI d'internaliser la mission de syndic, pour les copropriétés issues des ventes HLM et les programmes commercialisés sous dispositif PSLA (location-accession).

Les logements en copropriété gérés directement par CLESENCE SYNDIC représentent 983 logements, soit 2,4 % des logements familiaux et 46 % des 2 125 logements en copropriété au 31 décembre 2020.

Cette activité n'appelle pas d'observation.

5.2.7.2 Aménagement Urbain

CLESENCE est engagé dans une dizaine de projets relevant du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU) auprès de plusieurs collectivités territoriales.

Le coût total des travaux de démolition, de réhabilitation et de résidentialisation, relatif à ces dix NPNRU, est estimé à 167 542 milliers d'euros.

S'agissant des constructions relevant de CLESENCE pour reconstituer les démolitions dans le cadre de ces conventions NPNRU, la situation relative à leur nombre, à leur répartition selon le type de financement et à leur coût estimé est présentée dans le tableau suivant :

Tableau 36 : Reconstructions par CLESENCE dans le cadre des conventions du NPNRU

Conventions NPNRU	Nbre de démolitions	Nbre de reconstructions dont :	Reconstructions par CLESENCE				Coût prévisionnel des reconstructions CLESENCE (en k€)
			Nbre de reconstructions sur site		Nbre de reconstructions hors site		
			PLAI	PLUS	PLAI	PLUS	
AMIENS - ROLLIN	48	24			15	9	3 696
AMIENS NORD	147	74		10	44	20	10 929
BEAUVAIS - SAINT LUCIEN	35	28			45	29	11 448
BEAUVAIS ARGENTINE	58	46					
COMPIEGNE - CLOS DES ROSES	102	125	12	11	62	40	19 672
NOYON	0	0					
CHÂTEAU THIERRY - LES VAUCRISES	30	18			18		2 729
EPINAY SUR SEINE - QUARTIER ORGEMENT	30	30	La reconstitution sera portée par un autre bailleur				
SAINT QUENTIN EUROPE	198	99	15	10	45	29	14 898
Total							63 372

Sources : CLESENCE/Traitement Ancols

5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

Le personnel dédié à la gestion des opérations de maîtrise d'ouvrage comptabilise un peu plus d'une quarantaine de collaborateurs répartis dans trois pôles d'appui, qui sont complémentaires à l'échelle des territoires : le pôle d'appui développement, le pôle d'appui maîtrise d'ouvrage pour les logements familiaux et le pôle d'appui logements thématiques.

Avec un taux respectif de 82,59 % et 84,31 % (moyenne sur la période contrôlée : 72,48 %), les années 2019 et 2020 marquent un recours très important à la VEFA expliqué, en partie, par les fusions et le défaut de compétences de la maîtrise d'ouvrage consécutive à cette dernière.

La société souligne la nécessité de conserver en interne des compétences sur la maîtrise d'ouvrage et le maintien d'une connaissance adaptée des besoins du parc, en lien avec les enjeux patrimoniaux. Néanmoins, cette orientation demande à être confirmée dans l'avenir, notamment si on considère que le PSP pour la période 2022-2031 prévoit une réduction du mode de production en VEFA, à hauteur de 70 % au motif que les capacités de développement des réserves foncières limitent à 30 % les réalisations en maîtrise d'ouvrage directe. La société devrait recourir à une AMO pour l'accompagner dans toutes les étapes de sa stratégie de développement, notamment pour le montage et le suivi des opérations complexes.

5.3.2 Analyse de l'opération

Les opérations produites en maîtrise d'ouvrage ou en VEFA sont conduites dans les délais impartis (à l'exception de l'année 2020, en raison de la crise sanitaire), à des prix maîtrisés, tant en locatif qu'en accession.

Sur la période 2015-2020, le prix de revient final total par m² de surface utile (SU) s'élève, pour les constructions dans les Hauts-de-France, en moyenne à 2 046 euros HT s'agissant des constructions neuves en maîtrise d'ouvrage directe et à 2 020 euros HT pour celles en VEFA²².

Pour les opérations en Île-de-France, le prix de revient final total par m² de surface utile (SU) s'élève, en moyenne, à 2 733 euros HT s'agissant des constructions neuves en maîtrise d'ouvrage directe et à 2 919 euros HT pour celles en VEFA²³.

²² À titre indicatif, l'infocentre SISAL évalue le coût moyen de production des opérations dans les Hauts-de-France sur l'année 2019 à 2 345 euros HT/m² de SU pour les constructions neuves en maîtrise d'ouvrage directe et à 2 108 euros HT/m² de SU pour les VEFA.

²³ À titre indicatif, l'infocentre SISAL évalue le coût moyen de production des opérations en Île-de-France sur l'année 2019 à 3 447 euros HT/m² de SU pour les constructions neuves en maîtrise d'ouvrage directe et à 4 262 euros HT/m² de SU pour les VEFA.

6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

6.1 Caractéristiques des populations logées

6.1.1 Situation familiale des populations logées

Au vu des résultats de l'enquête d'occupation sociale (OPS) de 2020, dans les Hauts-de-France, CLESENCE remplit son obligation de bailleur au service des ménages les plus défavorisés. Les revenus des locataires y sont conformes à ce qui est observé au niveau de la région et de ses départements.

Par contre, en Île-de-France, les revenus des locataires de CLESENCE sont supérieurs à ceux constatés pour l'ensemble de la région et ses départements. L'agence appelle l'attention de la société sur l'objectif d'améliorer l'accessibilité du parc.

En particulier, en Seine-Saint-Denis (93), CLESENCE affiche pour ses locataires en place depuis plus de 3 ans des ressources inférieures à 60 % du plafond Plus à hauteur de 51,61 % et pour les emménagés récents à hauteur de 18,95 %, contre respectivement 63,44 % et 67 % dans l'ensemble de ce département.

CLESENCE explique ces résultats par le caractère récent du patrimoine et la présence importante de la typologie de financement PLS.

Tableau 37 : Caractéristiques des ménages locataires de CLESENCE (enquête OPS 2020)

Departement	Emménagés anciens			Emménagés récents		
	% personnes isolées	% familles mono-parentales	% ménages 3 enfants et plus	% personnes isolées	% familles mono-parentales	% ménages 3 enfants et plus
02	53,74%	15,49%	6,08%	34,27%	17,34%	5,27%
59	59,18%	14,80%	4,88%	35,39%	16,56%	4,55%
60	36,73%	24,75%	11,17%	25,00%	37,50%	0,00%
80	44,83%	19,95%	9,20%	28,89%	15,35%	5,66%
Hauts-de-France	47,86%	18,80%	7,89%	33,71%	17,14%	5,24%
Comparatif, ensemble des bailleurs de la région HDF	40,95%	19,58%	10,00%	36,52%	25,10%	10,05%
77	36,68%	25,72%	14,19%	25,51%	21,43%	12,76%
92	16,22%	29,73%	16,22%	NC	NC	NC
93	34,44%	17,17%	16,55%	21,75%	16,49%	12,63%
94	28,57%	25,00%	14,29%	29,41%	17,65%	2,94%
95	36,34%	22,28%	14,32%	23,73%	16,95%	10,17%
Île-de-France	35,11%	21,34%	15,32%	23,69%	18,29%	11,85%
Comparatif, ensemble des bailleurs de la région IDF	33,15%	21,81%	14,33%	31,85%	23,77%	14,43%

Source : Univers OPS 2020 non apuré / Traitement Ancols

Tableau 38 : Caractéristiques des revenus des ménages locataires de CLESENCE (enquête OPS 2020)

Departement	Emménagés anciens				Emménagés récents			
	% bénéficiaires d'AL-APL	% avec ressources < 20 % plafond Plus	% avec ressources < 60 % plafond Plus	% avec ressources > 100 % plafond Plus	% avec ressources < 20 %	% avec ressources < 60 %	% avec ressources > 100 %	% APL
02	73,03%	20,45%	61,04%	9,12%	19,89%	48,23%	1,51%	67,38%
59	74,78%	21,06%	64,87%	7,07%	15,58%	52,60%	0,97%	66,88%
60	43,72%	16,03%	52,69%	13,25%	18,75%	43,75%	0,00%	68,75%
80	88,24%	22,58%	61,46%	8,65%	15,76%	40,00%	1,82%	62,42%
Hauts-de-France	64,33%	19,15%	58,52%	10,35%	19,13%	47,60%	1,50%	66,80%
Comparatif, ensemble des bailleurs de la région HDF	54,99%	22,03%	62,69%	8,51%	27,56%	67,40%	3,62%	62,75%
77	62,63%	12,92%	51,56%	13,49%	7,14%	36,73%	4,59%	54,08%
92	29,73%	10,81%	62,16%	10,81%	NC	NC	NC	NC
93	76,74%	14,94%	51,61%	18,43%	5,61%	18,95%	2,11%	58,95%
94	44,64%	5,36%	41,07%	19,64%	5,88%	29,41%	0,00%	29,41%
95	49,07%	7,96%	47,75%	13,79%	5,08%	28,81%	3,39%	57,63%
Ile-de-France	66,07%	12,87%	50,92%	15,89%	6,10%	26,66%	2,96%	55,40%
Comparatif, ensemble des bailleurs de la région IDF	33,57%	15,96%	55,23%	13,81%	18,25%	61,27%	6,86%	38,91%

Source : Univers OPS 2020 non apuré/ traitement Ancols

6.2 Politique d'attribution

6.2.1 Orientations générales

La politique d'attribution des logements de CLESENCE, dans la version du 29 octobre 2020, est accessible en ligne sur le site Internet de la société. Les critères d'attribution qui y figurent reprennent les critères généraux et les conditions d'attributions des articles L. 441-1 et R. 441-1 du CCH.

Le document de politique d'attribution du bailleur inscrit en particulier le respect de l'engagement annuel pris avec ALI, au titre du logement des salariés. Les objectifs d'activité de CLESENCE donnés par ALI font état d'attributions locatives au bénéfice de salariés des entreprises cotisantes. À ce titre, souhaitant renforcer la qualité des services rendus aux entreprises cotisantes et aux salariés, ALI enjoint à sa filiale de piloter l'objectif et de lui rendre compte.

En 2020, la consigne est de 50 % d'attributions, minimum, au bénéfice de salariés des entreprises cotisantes. ALI, s'est doté de l'outil « HERMES - ma solution logement », devenu « AL'IN », pour faciliter le logement des salariés. Les outils informatiques collaboratifs entre ALI et CLESENCE devraient être en exploitation définitive au cours du second trimestre 2021.

Tableau 39 : Répartition des réservataires en 2019

Rubriques	Préfet	Maire	Cons. Dép.	Cons. Rég.	Action Logement	Autres	Employeur	non réservés CLESENCE	Total
En nombre	6 123	2 311	102	72	11 443	517	185	19 620	40 373
En %	15,17%	5,72%	2,50%	1,80%	28,35%	1,28%	0,46%	48,59%	100,00%

Sources : CLESENCE/ Traitement Ancols

L'Ancols a soulevé l'insuffisance de la réserve préfectorale sur le patrimoine locatif des départements de l'Aine, du Nord et de la Somme qui est inférieure aux 25 % attendus.

Pour justifier de ce taux, CLESENCE précise que de nombreuses conventions APL intégraient un taux de réservation au préfet inférieur à 25 % ; avec un taux de réservation de 9 %, CLESENCE circonscrit en particulier au territoire de l'Aisne ce phénomène, en soulignant qu'il constitue un territoire détendu sur le plan de la demande de logement. L'organisme indique avoir par conséquent convenu d'un mode de fonctionnement adapté avec la préfecture qui lui remet très régulièrement des logements à disposition, CLESENCE ouvrant, pour sa part, l'ensemble de son parc immobilier sur le territoire de l'Aisne au logement des publics prioritaires, afin de répondre au mieux aux demandes de logement formulées par la préfecture.

Observation 5 : Sur un certain nombre d'EPCI, CLESENCE ne respecte pas les dispositions issues de la loi n° 2017-086 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LEC) pour le logement des ménages issues du 1^{er} quartile. La société n'a pas été en mesure de produire les données consolidées à l'échelle de son périmètre d'après fusion pour évaluer sa capacité à loger des ménages prioritaires.

S'agissant des obligations issues de la loi LEC de consacrer au moins 25 % des attributions de logements situés hors des QPV au quartile des demandeurs à ressources modestes (1^{er} quartile) et de consacrer 50 % des attributions situées en QPV aux quartiles 2,3 et 4 (cf. §6.2.1), l'organisme produit les statistiques de l'année 2020, ventilées par EPCI, indiquant des chiffres non produits ou des objectifs non atteints. Par ailleurs, CLESENCE n'apporte aucune information au titre de la mixité dans la région d'Île-de-France.

Tableau 40 : Attributions CLESENCE des logements 2020 dans les Hauts-de-France (Communauté d'agglomération CA et Communauté de communes CC) par quartile au sens de la loi n° 2017-086.

Départ.	EPCI	Attributions	Q1	Rappel Q1 2019	Q 234
SOMME	CA Amiens Métropole	184	22%	8%	63%
	CA de la Baie de Somme	NC	NC	NC	NC
OISE	CA Creil sur Oise	61	14%	16%	100%
	CA Région de Compiègne Et de la Basse Automne	265	12%	12%	46%
	CA du Beauvaisis	140	18%	13%	74%
	CC de l'Aire Cantilienne	45	9%	20%	NC
	CC des Pays de l'Oise et d'Halatte	9	0	9%	NC
	CC des Sablons	96	16%	8%	50%
	CC du Clermontois	47	34%	24%	NC
	CC du Pays de Valois	34	15%	11%	50%
	CC du Pays Noyonnais	72	27%	17%	76%
	CC Thelloise	27	11%	36%	NC
NORD	CA de Cambrai	214	16%	13%	70%
	CA de la Porte du Hainaut	NC	NC	50%	NC
	CA du Caudrésis et du Catésis	NC	NC	NC	NC
	CA du Douaisis Agglo	NC	NC	NC	NC
	CA Maubeuge Val de Sambre	NC	NC	NC	NC
	CA Valenciennes Métropole	NC	NC	NC	NC
	CC Cœur d'Ostrevent	1	100%	0%	NC
	CC de Flandre Intérieure	NC	NC	NC	NC
	CC du Pays de Mormal	NC	NC	NC	NC
	CC du Sud Avesnois	NC	NC	NC	NC
	CC Pévèle-Carembault	NC	NC	NC	NC
	CU de Dunkerque	NC	NC	NC	NC
	Métropole Européenne de Lille	56	NC	NC	NC
AISNE	CA Chaunys-Tergnier-La Fère	349	19%	12%	76%
	CA de la Région de Château-Thierry	225	22%	10%	66%
	CA du Pays de Laon	120	19%	15%	60%
	CA du Saint-Quentinois	245	14%	17%	76%
	CA GrandSoissons Agglomération	298	20%	11%	63%
	CC des Trois Rivières	38	22%	21%	73%
	CC Retz-en-Valois	169	17%	20%	54%

Sources : SNE/Extrait URL2020/CLESENCE/ Traitement Ancols

En 2019, CLESENCE affiche un taux de 14,34 % d'attributions en dehors des QPV à des ménages du 1^{er} quartile.

L'organisme doit s'astreindre à atteindre les objectifs réglementaires concernant les ménages prioritaires.

Dans sa réponse, CLESENCE informe être en cours de développement d'un outil de suivi plus performant des attributions. Afin d'atteindre un objectif d'attribution du 1^{er} quartile conforme à la réglementation, la société indique avoir prévu des améliorations notables des tableaux de pilotage qui devraient être déployés d'ici la fin du premier semestre 2022.

6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

CLESENCE est centre d'enregistrement des demandeurs de logement.

Pour l'année 2019, le bilan indique notamment 7 475 dossiers de demande de logement enregistrés.

Le nombre de demandes par rapport au nombre d'emménagements annuels s'établit de la manière suivante dans les deux régions concernées par CLESENCE :

Tableau 41 : Pression de la demande de logements HLM en 2019

Régions	Stock demandes (A)	Stock demandes hors locataires déjà en HLM (B)	% de demandeurs déjà logés en HLM (A-B)/A	Nbre de baux signés en 2019 (C)	Indicateur de pression brut (A/C)	Nbre de baux signés en 2019 hors mutations dans le parc HLM (D)	Indicateur de pression hors mutations dans le parc HLM (B/D)
Hauts-de-France	181 702	103 299	43,15%	53 932	3,4	36 095	2,9
Île-de-France	737 528	518 600	29,68%	72 027	10,2	52 912	9,8

Source : Univers SNE/BO

S'agissant de l'élaboration d'un dispositif de cotation de la demande de logement, rendue obligatoire²⁴ par la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (dite loi ELAN), CLESENCE se met en situation d'y répondre dans le délai imposé de 2021, sachant qu'une part de son patrimoine est déjà sous ce dispositif. Le bailleur s'est associé à un groupe de travail en inter-bailleurs pour étudier un outil déjà expérimenté. Il pourra également exploiter l'outil AL'IN qui prend en charge l'outil de cotation embarqué alimenté par les EPCI et par AL.

6.2.3 Gestion des attributions et quittancement

6.2.3.1 Gestion des attributions

La mise à jour du règlement intérieur de la CALEOL a été réalisée en 2019, la politique de mobilité incluant le volet « examen de l'occupation des logements » a été rédigée et approuvée par le CA le 29 octobre 2020 ; son déploiement opérationnel n'aura lieu qu'en 2021, le bailleur étant en cours d'édification des requêtes dédiées avec le système d'information.

En vertu des articles L. 441-2 et suivants et R. 441-9 du CCH, le CA de CLESENCE a décidé de créer 11 CALEOL pour tenir compte de l'étendue géographique du parc locatif. Elles se réunissent hebdomadairement. La composition des commissions n'appelle pas d'observation particulière.

Elles se prononcent sur toutes les attributions (logements conventionnés et non conventionnés).

Une commission d'attribution peut se tenir soit en présentiel, soit en ligne pour une réunion de ses membres à distance. La composition est la même qu'il s'agisse de CALEOL physique ou numérique.

²⁴Le décret sur la cotation, publié le 18 décembre 2019, la rend obligatoire sur certains territoires d'ici au 1^{er} septembre 2021, au sein du Plan partenarial de gestion de la demande de logement social et d'information des demandeurs (PPGID). Il précise que la cotation est une aide à la décision et doit permettre au demandeur d'apprécier le positionnement de sa demande, les critères de cotation, les modalités de pondération, le délai d'attente moyen et le caractère prioritaire de sa demande.

En ligne, la commission d'attribution prend une forme dématérialisée, au moyen d'une conférence audiovisuelle, ou une forme numérique, via l'outil CALIMMO, dans lequel les membres de la CALEOL font part de leurs décisions dans une plage de temps dédiée.

Lors de la réunion en audiovisuel, les observations émises par chacun des membres sont communiquées en séance à l'ensemble des autres membres participants, ce qui garantit le principe de collégialité avec des membres siégeant et délibérant ensemble. L'usage de la visioconférence s'est notamment imposé en 2020 à cause de la crise sanitaire.

Comme le prévoit l'article L. 441-2 (dernier alinéa) du CCH, chaque membre a la possibilité, à tout moment, de renvoyer la décision à une commission d'attribution physique.

Observation 6 : CLESENCE fait usage de commission d'attribution de logements numérique avec un vote de ses membres qui n'est pas effectué de manière concomitante contrairement aux dispositions de l'article L. 441-2 III dernier alinéa du CCH.

Via l'outil CALIMMO, CLESENCE organise des CALEOL numériques avec un vote sur trois jours²⁵, période durant laquelle les membres de la CALEOL ont la possibilité de modifier leur vote et de visualiser le vote des autres membres.

Les conditions de vote ainsi instaurées constituent un problème dès lors que l'impartialité des votes n'est pas garantie, et qu'un membre de la CALEOL peut modifier son vote en fonction du vote d'un autre membre, auquel il peut avoir accès durant trois jours. Les conditions permettant l'expression d'un « *choix libre et éclairé* » ne sont donc pas réunies.

Dans ces circonstances, le vote ne peut pas être considéré comme concomitant, dès lors qu'il n'intervient pas simultanément entre les différents membres et que chaque membre a accès aux votes des autres membres pendant une durée de trois jours.

La réponse de CLESENCE reprend l'article 109 de la loi ELAN, codifié à l'alinéa 21 de l'article L 441-2 du CCH, sur lequel s'appuie l'observation. Par ailleurs, concernant le vote concomitant, CLESENCE indique qu'un retour en arrière sur son dispositif serait à ce jour impossible, tant il est aujourd'hui intégré dans les pratiques et dans les relations avec ses différents partenaires. Le bailleur concède avoir ramené le délai de vote à 1,5 jours au lieu de 3 jours.

L'Ancols informe la société de l'évolution de l'article L 441-2 du CCH du fait de l'article 83 de la loi n° 2022-217 du 21 février 2022 relative à la différenciation, la décentralisation, la déconcentration et portant diverses mesures de simplification de l'action publique locale ; ce dernier a supprimé le vingt-et-unième alinéa de l'article L. 441-2 du CCH, qui constituait l'argumentaire de l'observation 6.

En lieu et place, s'applique le régime de droit commun fixé par l'ordonnance n°2014-1329 du 6 novembre 2014 relative aux délibérations à distance des instances administratives à caractère collégial, complétée par le décret en conseil d'Etat n° 2014-1627 du 26 décembre 2014, et en particulier les articles 5 et 6 de ce dernier, respectivement : « *Les débats sont clos par un message du président, qui ne peut intervenir avant l'heure limite fixée pour la clôture de la délibération. Le président adresse*

²⁵ Source : document « CALIMMO notice d'utilisation ».

immédiatement un message indiquant l'ouverture des opérations de vote, qui précise la durée pendant laquelle les membres du collège participants peuvent voter » et « Au terme du délai fixé pour l'expression des votes, le président en adresse les résultats à l'ensemble des membres du collège. »

Les informations mentionnées sur les fiches présentées aux membres de la CALEOL sont complètes. Les candidats présentés ont tous un numéro unique et les plafonds de ressources sont respectés. L'examen d'un échantillon de dossiers d'attribution²⁶ n'appelle pas d'observation.

Conformément à l'article R. 441-9 du CCH, un compte-rendu de l'activité des CALEOL est présenté annuellement en CA. Cependant, le bilan annuel n'aborde pas les réalisations en termes d'objectif de logement des publics prioritaires et de mixité sociale.

Les objectifs d'activité de CLESENCE donnés par ALI font mention d'attributions locatives au bénéfice de salariés des entreprises cotisantes ; les objectifs et les réalisés relatifs à cette consigne sont précisés, pour 2019 et 2020, au tableau suivant :

Tableau 42 : Attribution aux salariés des sociétés cotisantes ALI

Indicateur	2019		2020	
	Objectif annuel	Atterrissage	Objectif annuel	Atterrissage
Nbre global d'attributions	5 150	4 458	3 086	3 050
dont attributions à des salariés d'entreprises cotisantes AL	1 566	1 321	1 560	1 560
% d'attributions à des salariés d'entreprises cotisantes AL	30%	30%	51%	51%

Source CLESENCE/ Traitement Ancols

Observation 7 : Neuf logements sont loués à des personnes morales ne relevant pas de l'article L. 442-8-1, I du CCH ou sont loués à des personnes morales en dehors des dérogations posées par l'article L. 443-15-1-1 du CCH.

Les situations concernées figurent à l'annexe VI du rapport.

En particulier, le logement référencé _____ est loué _____, ne remplissant pas les conditions fixées à l'article L. 442-8-1. Il convient pour le bailleur d'établir un bail au nom de la personne physique occupant le logement.

Pour le logement référencé _____, loué _____, le bail renvoie, à son paragraphe 4, aux articles L. 145-18, L. 145-23-1 et L. 145-24 du code de commerce portant sur l'indemnisation d'éviction, soit des articles de la section 4 du chapitre V du titre IV du livre Ier du code de commerce, alors que le bail des locaux d'habitation ne peut être soumis au code du commerce et devenir un élément constitutif du fonds de commerce.

Pour les autres logements, outre qu'ils ne sont pas situés en rez-de-chaussée et/ou en QPV, leur location à une personne morale n'a pas obtenu l'autorisation préalable du préfet pour des usages autres que l'habitation afin d'assurer l'équilibre économique et social d'un ou plusieurs ensembles d'habitations

²⁶ 77 dossiers analysés (CALEOL de la semaine du 23 au 27 novembre 2020 à Saint-Denis, Amiens et Beauvais. L'Agence a également assisté à la CAL du 23 février 2021 et a analysé les éléments des dossiers de candidatures qui y ont été présentés.

ou d'un quartier connaissant des difficultés particulières, et n'ont pas fait l'objet d'un avenant à la convention APL.

En réponse, CLESENCE produit un tableau de synthèse qui reprend les solutions correctives au niveau de chaque local, sachant qu'un local avait bien une destination commerciale et relevait d'une codification erronée de logement.

6.2.3.2 Quittancement

Observation 8 : Le loyer plafond n'est pas indiqué dans les quittances des logements gérés par l'antenne de Compiègne sud (article 16 de la convention type annexée à l'article R. 353-1 du CCH).

Ce manquement se constate notamment sur les quittances de janvier 2020 relatives aux résidences conventionnées référencées 283 et 295. Par ailleurs, les annexes réglementaires au contrat de location qui sont données au locataire ne sont pas explicitement énoncées dans les conditions générales du bail. Ce dernier inscrit que « *par la présente le locataire certifie avoir reçu, pris connaissance et approuvé les documents suivants : ...l'ensemble des annexes obligatoires selon la Réglementation en vigueur...* ».

L'organisme doit veiller à ce que toutes ses agences respectent cette obligation.

En réponse, CLESENCE informe que cette anomalie, qui était générée par une des deux applications informatiques, a disparu des quittances par suite de la fusion des bases de données.

6.3 Accessibilité économique du parc

6.3.1 Charges locatives

La part des charges récupérables dans le quittancement de CLESENCE est structurellement inférieure aux valeurs de référence pour des entités comparables, comme l'illustre le tableau ci-après.

Tableau 43 : Évolution de la part des charges récupérables sur le quittancement de CLESENCE sur la période 2015-2019

<i>Montants en milliers d'euros</i>					
Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Produits des loyers (1)	186 563	191 072	192 754	190 198	193 909
Récupération des charges locatives (2)	38 531	38 914	39 398	40 585	41 452
Quittancement (3) = (1)+(2)	225 095	229 986	232 151	230 783	235 360
Part des charges sur le quittancement= (2)/(3)	17,1%	16,9%	17,0%	17,6%	17,6%
<i>Valeurs de référence</i>	22,3%	21,4%	22,2%	21,4%	21,3%

Source : Etats réglementaires

Dans le cadre des fusions intervenues en 2018 et 2019, la société n'a ni pu ni voulu immédiatement harmoniser ses pratiques et ses rythmes de régularisation en matière de charges récupérables. S'il lui était difficile, voire impossible, de modifier les outils et/ou les méthodes utilisées avant les fusions, le choix de leur maintien a par ailleurs été opéré en vue de ne pas perturber les locataires issus des trois entités formant désormais CLESENCE et de laisser aux équipes le temps de se réorganiser et de se doter d'outils et de logiciels partagés.

Le nouveau logiciel comptable déployé en janvier 2021, l'harmonisation des méthodes de travail et la réécriture du module dédié dans l'ERP GENESYS doivent lui permettre d'harmoniser le rythme des régularisations qui interviendront en 2022 sur la base des charges locatives quittancées en 2021.

Observation 9 : La société n'a pas respecté le délai réglementaire de régularisation des charges locatives découlant de l'article 23 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs et portant modification de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986.

La société a pris du retard dans la production des régularisations des charges quittancées en 2018 et 2019.

Lors des fusions de 2018 et 2019, le turn-over des équipes et de leurs responsables ainsi que les changements organisationnels ont partiellement désorganisé les services. Des difficultés d'intégration de données des entités fusionnées dans l'ERP historique de La Maison du CIL et des dysfonctionnements du module dédié de ce progiciel ont accentué ce phénomène.

De plus, lors du premier confinement lié à la crise sanitaire, les collaborateurs en charge de cette thématique ne disposaient pas tous d'un équipement informatique nomade, d'autres activités plus sensibles ayant à cette occasion été prioritaires.

La résorption de ces retards est une priorité pour CLESENCE. Dans le cadre du contrôle, la société a transmis le calendrier prévisionnel de rattrapage suivant :

- ▶ Charges diverses de l'ex La Maison du CIL au titre de 2019 en février 2021 ;
- ▶ Charges d'eau sur le périmètre de La Maison du CIL et de LOGIVAM au titre de 2019 en février 2021 ;
- ▶ Charges diverses de l'ex LOGIVAM au titre de 2019 en mai 2021 ;
- ▶ Charges de chauffage pour la période mi-2019 à mi-2020 de l'ex La Maison du CIL et de l'ex LOGIVAM en juin 2021 ;
- ▶ Charges diverses et des charges d'eau 2020 en septembre 2021 ;
- ▶ Charges de chauffage pour la période mi-2020 à mi-2021 de l'ex La Maison du CIL et de l'ex LOGIVAM en décembre 2021.

À la clôture du contrôle, ce calendrier prévisionnel était tenu et la société avait clairement communiqué avec les associations des locataires sur cette thématique lors du conseil de concertation locative (CCL) de février 2021.

Elle devra donc poursuivre dans cette voie et combler son retard pour la fin de l'année 2021.

Dans ses réponses, CLESENCE indique que plus aucun retard « réglementaire » ne subsiste à ce jour dans la production des régularisations de charges.

6.3.2 Politique de loyers

Les loyers pratiqués par CLESENCE au 1^{er} janvier 2020 donnent la distribution suivante :

Tableau 44 : Patrimoine CLESENCE (37 468 logts) selon départements et régions/ niveau de loyers mensuels, au m² de surface habitable, des logements loués au 01/01/2020

Montant en euros

Département	Nombre de logements loués au 01/01/2020	Loyer mensuel				Loyer moyen **
		25 ^{ème} centile *	50 ^{ème} centile *	75 ^{ème} centile *	Moyenne *	
Savoie	7	2,08	2,54	2,71	2,37	2,42
Eure	5	7,15	7,20	8,12	7,54	7,53
Aisne	19 304	4,87	5,60	6,13	5,57	5,50
Somme	2 450	5,56	6,00	6,58	6,16	6,05
Nord	1 794	4,46	4,86	5,30	4,98	4,91
Oise	10 128	5,00	5,89	6,51	5,95	5,85
Hauts-de-France	33 676	4,91	5,67	6,27	5,70	5,62
Comparatif, ensemble des bailleurs de la région HDF	536 121	5,02	5,69	6,31	5,73	5,63
Hauts-de-Seine	40	7,80	8,66	9,11	8,31	8,31
Seine-et-Marne	1 378	6,65	7,49	8,97	7,88	7,78
Seine-Saint-Denis	1 706	6,75	8,02	10,02	8,29	8,21
Val-de-Marne	82	7,28	7,92	10,62	8,78	8,63
Val-d'Oise	574	7,15	7,90	9,58	8,33	8,37
Île-de-France	3 780	6,76	7,77	9,76	8,16	8,08
Comparatif, ensemble des bailleurs de la région IDF	1 255 395	5,73	6,72	7,93	7,14	6,95

Source : Univers DNE-RPLS/BO/traitement Ancols

La distribution observée est conforme à ce qui est pratiqué par l'ensemble des bailleurs sociaux au niveau de la région des Hauts-de-France et de ses départements. Par contre, les montants moyens appliqués par CLESENCE en Île-de-France sont supérieurs à ceux pratiqués en moyenne par l'ensemble des bailleurs (8,08 euros contre 6,95 euros), sachant que le patrimoine de CLESENCE dans la région francilienne est à la fois récent et financé en grande partie en prêt locatif social (PLS).

Depuis 2021, CLESENCE adapte sa politique de loyers afin de lutter contre la vacance, en proposant des remises à la relocation (cf. §2.2.2).

En particulier, pour son patrimoine francilien, l'organisme devra, toutefois, veiller dans sa stratégie à intégrer l'objectif d'amélioration de l'accessibilité de son parc, en ne la limitant pas à l'aspect « baisse des loyers/lutte contre la vacance ».

Pour une meilleure information du CA, lors de la première mise en location d'une opération (qui par nature intervient plusieurs années après la présentation du projet), l'Ancols préconise de rappeler le loyer actualisé à acquitter pour chaque logement. Il serait pertinent également de préciser au CA comment le loyer acquitté se situe par rapport au plafond de la convention APL.

Observation 10 : Quinze loyers pratiqués sont en dépassement des loyers plafonds APL.

L'Agence a contrôlé de manière exhaustive les loyers conventionnés de l'exercice 2020. Le constat de dépassement du loyer plafond de la convention APL concerne :

- ▶ 1 logement du groupe référencé 1.069.400 avec un dépassement de 7,49 % du montant plafond ;
- ▶ 14 logements du groupe référencé 321 avec des dépassements entre 0,79 % et 2,53 %.

Les détails sont produits dans les tableaux en annexes V.

Dans, sa réponse, CLESENCE reconnaît les dépassements et s'engage à rembourser les locataires et à procéder à un correctif de son système d'information.

6.3.3 Réduction de loyer de solidarité

La loi de finances pour 2018 du 30 décembre 2017, référencée n° 2017-1837, a introduit une RLS pour les locataires d'un logement conventionné. Elle s'applique à compter du 1^{er} février 2018 ; son montant est fonction des ressources du ménage concerné.

Il existe deux RLS :

- ▶ la RLS dite « RLS CAF/CMSA » ; elle s'applique aux ménages bénéficiant de l'APL. Son montant est communiqué au bailleur par la CAF (ou la CMSA) pour application. La RLS CAF/CMSA a été appliquée en juin 2018. En 2020, la RLS CAF/CMSA a concerné 15 292 ménages pour un total de réduction de 8 070 322,29 euros, contre 15 551 ménages en 2019 pour un total de 5 837 042,83 euros.
- ▶ la RLS dite « RLS Bailleur » ; elle s'adresse aux ménages ne bénéficiant pas de l'APL. La DSI dispose d'une requête spécifique qui permet à CLESENCE d'identifier les locataires concernés ; cette RLS spécifique est identifiée « MRLS » au niveau du quittancement. En 2020, elle concernait 2 ménages pour un total remboursé de 288,73 euros contre 6 ménages en 2019 pour un total de 1 530,83 euros.

6.3.4 Supplément de loyer de solidarité

Le patrimoine exclu du supplément de loyer de solidarité (SLS) en raison de la localisation des logements (article L. 441-3 du CCH) concerne 10 188 logements classés dans un QPV et 7 365 logements classés en zones de revitalisation rurale²⁷.

Le montant correspondant au SLS représentait, en 2020, 551 000 euros correspondant à 319 assujettis.

Le calcul du SLS n'appelle pas d'observation.

Observation 11 : CLESENCE ne recense pas les locataires concernés par la perte du droit au maintien dans les lieux au titre des dispositions de la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009.

²⁷ La liste et la délimitation des zones de revitalisation rurale sont définies par le décret n° 2005-1435 du 21 novembre 2005 et des arrêtés du 30 décembre 2005, du 6 juin 2006 et 23 juillet 2007 constatant le classement des communes en ZRR.

Certains locataires soumis au SLS²⁸ peuvent être contraints de quitter leur logement, en particulier, un locataire qui touche des revenus au moins deux fois et demie supérieure à ces limites (dépassement de 150 % du PLS ou plus contre un seuil 200 % ou plus en vigueur jusqu'en 2017) pendant deux années consécutives doit libérer les lieux dans un délai de 18 mois. Ce délai court à compter du 1^{er} janvier de l'année qui suit les deux années de dépassement du plafond des ressources

Aussi bien dans son périmètre actuel que dans celui des anciennes entités fusionnées, la société indique qu'elle n'a pas mis en place d'outil pour identifier les locataires perdant le droit au maintien dans les lieux du fait d'un SLS relatif à des revenus excédant significativement les plafonds réglementaires pendant plusieurs années consécutives, de non-production de la déclaration annuelle, ou des situations de sous-occupation.

En réponse, CLESENCE informe qu'un cahier des charges et une procédure sont en cours d'écriture avec un déploiement prévu dès 2022, pour appliquer les dispositions relatives à la perte du droit au maintien dans les lieux.

6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

6.4.1 Enquête de satisfaction

Tous les trois ans, CLESENCE effectue une enquête sur la qualité de service rendu auprès des locataires. L'enquête s'inscrit dans le cadre d'une démarche régionale réunissant plusieurs bailleurs sur la base d'un questionnaire comportant des questions communes et de questions spécifiques à chacun d'eux, passant en revue les différents thèmes pour évaluer leur satisfaction sur la qualité du service rendu.

La dernière enquête a été réalisée en 2020, sur la base d'un échantillon de 4 501 locataires, dont 25 % de locataires en QPV.

Les données ont été corrélées pour tenir compte du poids relatif des territoires issus des entités absorbées LOGIVAM et Picardie Habitat, puis fusionnées, afin de pouvoir apprécier l'évolution dans le temps. Une mise en perspective des résultats est également proposée par rapport à la profession avec une comparaison des données de référence regroupant 43 bailleurs.

Ses résultats recensent 87 % des locataires globalement satisfaits ; la note de satisfaction globale obtenue par CLESENCE est de 7,7 sur 10 (contre 7,3 en 2017), note identique avec les autres bailleurs.

S'agissant des interventions techniques dans le logement, l'enquête attribue à CLESENCE la note de 7,5 sur 10 pour le délai d'intervention de l'entreprise et de 8,2 sur 10 pour la qualité du travail par l'entreprise ; les notes de comparaison avec la profession sont respectivement de 6,4 sur 10 et de 7,7 sur 10.

Le traitement des demandes techniques dans les parties communes renvoie à la note de 6,7 sur 10, identique à la profession ; celle ciblant les interventions faisant suite à des pannes dans les ascenseurs donne 7,5 sur 10 (contre 6,9 en 2017) avec en comparaison 7,3 sur 10 pour la profession.

²⁸ Article L. 442-3-3 du CCH.

Les attentes d'amélioration se concentrent notamment sur :

- ▶ La propreté des abords de la résidence et de celle des parties communes ;
- ▶ L'état de revêtement des sols ;
- ▶ Le traitement des réclamations non techniques, telles que demande de changement de logement ou troubles de voisinage.

6.4.2 Concertation locative

CLESENCE a élaboré un plan de concertation locative (PCL) pour la période 2019-2022 conformément aux dispositions de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LEC)²⁹.

Observation 12 : CLESENCE n'a pas justifié de l'application du point 1.7 du plan de concertation locative et de l'article 44bis de la loi 86-1290 du 23 décembre 1986 modifiée, faisant obligation aux associations bénéficiaires des subventions de justifier de leurs dépenses, par la production d'un bilan d'activité et des actions menées au cours de l'année écoulée.

La société n'a pas justifié de la réception du bilan annuel de l'utilisation des fonds de 2019, présenté au bailleur par les associations bénéficiaires, tel que prévu au point 1.7 du PCL et à l'article 44bis de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986 modifiée par la loi LEC.

Dans sa réponse, CLESENCE informe avoir, dans un premier temps, adressé aux confédérations des associations bénéficiant d'une subvention (CLCV, CNL et CSF), des courriers par une lettre recommandée avec accusé et de réception en date du 25 novembre 2021. Ces derniers étant restés sans réponse à ce jour, la société relance les associations.

Le suivi des réalisations du plan de travaux (PSP) n'est pas produit et n'est pas soumis au CCL. Les comptes-rendus, qui ont été produits à l'Ancols, n'attestent pas d'un état comparatif entre les travaux prévus pour l'année et ceux qui ont effectivement été réalisés. Ce point constitue une piste de progrès dans les relations avec le CCL.

Par ailleurs, l'entretien des appareils de chauffage individuel est à la charge du locataire, conformément à l'article 7 de la loi n° 89-463 du 6 juillet 1989 modifiée et du décret modifié n° 87-712 du 26 août 1987.

Observation 13 : L'entretien des chaudières individuelles gaz est assuré par CLESENCE sans justifier de l'accord collectif des locataires spécifique au sens de l'article 42 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986 codifié au L. 442-3 du CCH.

En effet, s'agissant de l'entretien des chaudières individuelles gaz, le paragraphe 1-h) « Accords collectifs ou individuels » des Conditions générales du bail indique seulement de manière large : « Les parties signataires du présent contrat de location conviennent de se conformer à tout accord collectif ou

²⁹ Aux termes des articles 44 et suivants de la loi du 23 décembre 1986 modifiée, le bailleur est tenu d'élaborer, avec les représentants des associations de locataires présentes dans son patrimoine, affiliées à une organisation siégeant à la Commission Nationale de Concertation, les représentants des associations de locataires ayant obtenu 10 % des suffrages exprimés aux dernières élections et les administrateurs élus représentants des locataires, un Plan de concertation de Concertation Locative couvrant l'ensemble de leur son patrimoine.

individuel qui a été ou sera conclu conformément aux exigences légales. ». En conséquence, il appartient au bailleur de justifier de chacun des accords collectifs et de faire explicitement référence à leur date dans le bail. Conscient que cette substitution est effectuée dans l'intérêt de la sécurité, l'agence rappelle toutefois la nécessité de mettre en conformité cette pratique du bailleur avec les textes sur l'accord préalable collectif ou individuel des locataires et de le faire explicitement apparaître au bail avec la date de l'accord.

En réponse contradictoire, CLESENCE indique prendre en compte l'observation et s'engage à entamer les démarches pour signer un accord collectif et mettre en place les clauses idoines dans son modèle de bail dès 2022.

6.4.3 Traitement des réclamations

Le Centre de Relation Clientèle (CRC), basé à Soissons, est le dispositif principal de la relation aux locataires pour leurs sollicitations administratives, techniques ou pour la recherche d'un logement.

Le CRC intègre le « *pôle satisfaction Clients et CRC* ». Sous l'autorité d'une responsable, il est constitué de dix conseillers clients et de deux responsables opérationnels qui gèrent l'équipe en continu. L'équipe de conseillers est régulièrement formée sur les sujets récurrents posés par les locataires. Ses réponses permettent d'éliminer près de 50 % des sollicitations. Pour les autres demandes, les conseillers établissent le lien avec les directions ou les prestataires concernés.

Depuis le 1^{er} janvier 2021, les demandes qui arrivent sur le CRC sont toutes enregistrées dans l'outil GENESYS et tracées, afin d'assurer un meilleur suivi des appels et des actions par nature d'interventions. L'outil couvre chaque étape jusqu'à la clôture des actions et le traitement effectif de l'appel. Il intègre un dispositif d'alerte quand la réponse tarde.

Tableau 45 : Sollicitations et délais de traitement

Année	Entités	Nature de la sollicitation	Nbre de sollicitations	Délai de traitement (En jour)
2019	ex PICARDIE HABITAT	Administratif et divers	12 139	2,4
		Techniques	13 375	9,3
	CLESENCE	Administratif et divers	46 499	2,96
		Techniques	55 343	5,19
2020	ex PICARDIE HABITAT	Administratif et divers	8 645	2,9
		Techniques	10 895	6,2
	CLESENCE	Administratif et divers	44 292	2,44
		Techniques	49 323	5,58

Source : CLESENCE/traitement Ancols

La gestion des réclamations est dans l'ensemble satisfaisante, comme le confirme l'enquête de satisfaction (cf. §6.4.1), ainsi que l'obtention du label « Quali'HLM ». CLESENCE réfléchit au moyen d'améliorer l'information, via un lien automatique entre GENESYS et le compte locataire.

Le sujet nécessiterait toutefois de figurer à l'ordre du jour des CCL afin d'en présenter les chiffres clés et de les soumettre à la contradiction des associations de locataires.

6.4.4 Gestion de proximité

Pour une large part, le patrimoine de CLESENCE est diffus, avec des résidences de moins de 100 logements, éloignées les unes des autres et ne relevant pas de l'obligation de l'article R. 127-1 du

CCH d'un agent par tranche au-dessus de 100 logements. Néanmoins, pour prévenir les troubles sur certaines d'entre elles, une surveillance régulière est organisée avec une fréquence de visite effectuée de manière hebdomadaire. Cette surveillance s'exerce aussi pour certains sites, en cours de vidage, concernés par un relogement NPNRU, comme la Résidence Grand Mozart – 147 logements – à Amiens par exemple. Dans les autres cas, le bailleur respecte le nombre d'agents requis par tranche au-dessus de 100 logements.

Les gardiens assurent les deux tâches : entretien ménager et sortie des ordures ménagères. Ils sont dotés de tablettes intégrant une application permettant d'être en contact avec leur agence et de renseigner le locataire.

Les visites de patrimoine, réalisées le 19 mai 2020 (Seine-Saint-Denis et La Plaine-Saint-Denis) et le 27 mai 2020 (Amiens) ont montré un patrimoine bien tenu qui n'appelle pas de remarque particulière.

6.4.5 Politique de suivi des créances et des impayés et accompagnement social

La société dispose d'une politique équilibrée de prévention et de suivi des impayés.

L'organisation et les objectifs assignés aux équipes en charge de la gestion des retards de paiement et du recouvrement ont en effet pour ambition de maîtriser les impayés mais également d'accompagner les locataires les plus en difficulté et de lutter contre l'exclusion sociale en prévenant au maximum les expulsions.

Cette orientation générale explique tout d'abord la mise en place de plusieurs modes de règlement des loyers. Afin de s'adapter au mieux aux spécificités du budget de chaque locataire, le paiement des loyers peut intervenir par prélèvement automatique au 1^{er}, 3^{ème}, 8^{ème} ou 12^{ème} jour du mois, par carte bancaire, par chèque bancaire, par internet ou encore par EFICASH, dispositif permettant le paiement en liquide auprès d'une agence postale.

La société dispose par ailleurs d'une équipe de conseillers sociaux accompagnant les locataires les plus fragiles dès leur entrée dans les lieux, notamment en les aidant à constituer des dossiers administratifs.

Afin de lutter contre l'aggravation de difficultés ponctuelles, les équipes procèdent à des relances rapides par écrit, téléphone, sms, ou mail. Elles sont régulièrement amenées à se déplacer chez les locataires et/ou à les convoquer à des entretiens afin de faire le point sur leur situation et y apporter des réponses adaptées.

Tout au long de la procédure, les solutions amiables sont systématiquement recherchées, qu'il s'agisse de la mise en place d'échéanciers de paiement en phase amiable, de plans d'apurement en phase contentieuse, de la mobilisation des aides publiques ou privées, ou encore de mutations sociales au sein du parc locatif de la société.

Enfin, elle veille à limiter les frais de contentieux et à éviter tout acte frustratoire en missionnant les huissiers de justice à l'acte. Dans la même optique, une partie des assignations et des représentations devant les juridictions sont assurées par les personnels du service contentieux. Pour les dossiers les plus difficiles, elle recourt à des cabinets spécialisés de recouvrement externe.

Suite à la fusion de 2019, les outils et méthodes de travail des équipes en charge de cette thématique sont en cours d'harmonisation, notamment sur les modalités de relance des locataires ou encore la représentation de la société devant les juridictions. Si toutes les équipes utilisent désormais l'ERP GENESYS, l'ensemble des données de l'ex Picardie Habitat n'y était toujours intégré à la clôture du contrôle. Le module dédié de ce progiciel devait par ailleurs être réécrit afin de s'adapter aux exigences opérationnelles des équipes.

Sur l'ensemble de la période contrôlée, le taux de recouvrement de la société est légèrement supérieur aux valeurs de référence des sociétés comparables, comme l'illustre le tableau ci-après.

Tableau 46 : Évolution du taux de recouvrement de CLESENCE sur la période 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Créances clients (N-1)	28 203	29 637	29 252	28 235	29 170
Produits des loyers (1)	186 563	191 072	192 754	190 198	193 909
Récupération de charges locatives (2)	38 531	38 914	39 398	40 585	41 452
Quittancement (3) = (1)+(2)	225 095	229 986	232 151	230 783	235 360
Créances clients (N)	29 637	29 252	28 235	29 170	30 108
Pertes sur créances irrécouvrables	-2 173	-2 383	-2 221	-2 601	-2 535
Total encaissement (N) (4)	221 488	227 988	230 948	227 247	231 888
Taux de recouvrement (5)= (4) / (3)	98,4%	99,1%	99,5%	98,5%	98,5%
<i>Valeurs de référence</i>	98,5%	99,0%	99,2%	98,4%	98,1%

Source : Etats réglementaires

La société affiche par ailleurs un taux global de créances locatives en recul et sensiblement inférieur aux valeurs de référence dont dispose l'Ancols, comme le montre le tableau 47.

Tableau 47 : Évolution des créances de CLESENCE sur la période 2015-2019

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges	13,2%	12,7%	12,2%	12,6%	12,8%
<i>Valeurs de référence</i>	15,9%	15,7%	15,4%	15,4%	16,1%

Source : Etats réglementaires

Au regard du nombre important de dossiers pour lesquels aucun paiement n'est intervenu depuis plusieurs années et des disparités sensibles observées quant au poids des réparations locatives au sein des créances des locataires ayant quitté les lieux, la société pourrait avantageusement passer en revue l'ensemble des dossiers concernés et finaliser l'harmonisation de ses pratiques au sein de ses agences. Cet exercice devrait conduire la société à procéder à davantage d'admissions en non-valeur, lesquelles représentaient 2,6 millions d'euros en 2018 et à 2,5 millions d'euros en 2019,

7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE

La prévisionnelle de CLESENCE résulte d'un dialogue de performance engagé avec son actionnaire de référence fin 2020. Elle a été validée par le CA le 20 avril 2021, en même temps que les comptes de l'exercice 2020 et le budget prévisionnel 2021.

Elle traduit les nouvelles orientations stratégiques d'une société affichant son ambition de devenir un acteur incontournable du logement social dans la région des Hauts-de-France en atteignant, à moyen terme, un parc locatif de 100 000 logements ou équivalent-logements.

La société entend, en effet, accélérer sa croissance organique en poursuivant un niveau élevé de production de logements neufs. Une fois les réorganisations actuelles stabilisées, elle ne s'interdit pas de procéder à des opérations de croissance externe en continuant de jouer sur les dynamiques de rapprochement actuellement à l'œuvre dans le secteur du logement social.

La croissance de son patrimoine est essentiellement envisagée sur les territoires de la Métropole européenne de Lille, d'Amiens Métropole, de la zone de Roissy en Île-de-France et le sud de l'Oise. Elle est perçue, tout comme la maîtrise de ses coûts de gestion, comme la condition *sine qua non* du renforcement de ses marges locatives, ces dernières s'érodant actuellement sous l'effet de la RLS et de l'essor de la vacance locative dans une partie de son patrimoine historique située dans des zones désormais très détendues. Bénéficiant de l'assentiment et du soutien du groupe auquel elle appartient, cette volonté de développement est cadrée par ALI, tant en termes de nature et de volume de production, que de périmètre d'intervention.

Parallèlement, les possibilités de croissance externe sont envisagées favorablement. Elles sont tout d'abord appréhendées comme des facteurs lui permettant potentiellement d'accroître son efficacité et ses capacités de financement en atteignant une taille jugée critique. Elles sont par ailleurs vues comme des opportunités d'implantation sur de nouveaux secteurs et des facteurs facilitant la circulation des surplus financiers entre territoires.

Consciente du retard d'intervention sur une partie de son patrimoine souffrant d'un sous-investissement historique, la société affiche également des ambitions importantes en matière de réhabilitation de logements, notamment thermique, et de renouvellement de composants.

Dans une logique de facilitation des parcours résidentiels, mais également de renforcement des ressources propres lui permettant de soutenir son ambitieux programme de construction et de réhabilitation, la société prévoit par ailleurs de céder un volume important de logements familiaux, directement auprès de particuliers ou au travers de l'ONV. Dans la même optique, elle affiche une volonté de relancer ses programmes d'accession.

Ces dernières orientations sont encouragées par ALI qui y voit notamment une opportunité de concentrer ses ressources sur ses filiales présentant le plus de difficultés.

En ce qui concerne les hypothèses macro-économiques retenues, la société indique s'être appuyée sur celles établies par la fédération des Entreprises Sociales pour l'Habitat (ESH), la CDC et la CGLLS. Elle a retenu :

- ▶ Un taux d'inflation et un indice du coût de la construction (ICC) de 1,40 % sur l'ensemble de la période ;
- ▶ Un taux du livret A de 0,50 % pour 2020 et 0,80 % au-delà ;
- ▶ Un indice de révision des loyers (IRL) de 1,53 % en 2020 et de 1,20 % jusqu'en fin de période.

Recommandation 9 : Fiabiliser et actualiser les projections financières au regard du PSP finalisé en toute fin de contrôle.

Les projections financières transmises lors du contrôle portent formellement sur la période 2019 à 2028, avec l'exercice 2018 comme base de départ, dernier exercice dont les comptes étaient arrêtés lors de leur élaboration initiale. Sur la base des comptes de l'exercice 2020, ces projections ont été actualisées en avril 2021 pour les années 2020 et suivantes. Cette actualisation a notamment permis d'affiner les rythmes de production et de réhabilitation de logements, ou encore d'intégrer les derniers financements résultant du plan d'investissement volontaire d'Action Logement. Toutefois, elle n'intègre qu'imparfaitement les événements intervenus en 2019. En conséquence, certains éléments figurant dans la prévisionnelle demeurent approximatifs. Il en va notamment ainsi du dénombrement des logements ou encore des annuités d'emprunt sur le patrimoine historique.

Par ailleurs, cette prévisionnelle a été établie en l'absence de véritable PSP. En effet, lors de son élaboration, un PSP actualisé sur le périmètre des trois entités formant désormais CLESENCE était en cours de finalisation avec l'appui d'un cabinet extérieur spécialisé. Dans ce contexte, et à l'exception de quelques opérations de démolition, aucun élément d'identification précis d'opérations de logements n'a été utilisé dans les projections financières, qu'il s'agisse de la production de logements, des interventions sur le patrimoine existant, des ventes, ou encore des programmes d'accession.

De plus, cette prévisionnelle présente une relance de l'activité d'accession sociale. À l'exception de quelques programmes de diversification de l'offre dans le cadre d'opérations NPNRU, cette activité a pourtant vocation à être prise en charge par la coopérative CAP LOGEMENT.

Inversement, elle ne comporte aucun élément traitant des foyers. Par ailleurs, elle n'intègre pas les réflexions en cours sur les démolitions envisagées dans le cadre de la résorption de la vacance sur certains territoires désormais extrêmement détendus.

Enfin, les ambitions affichées en matière de vente de logements semblent très ambitieuses, voire peu réalistes, tant en termes de volumes que de prix de cession.

Au regard de ce qui précède, les projections financières de la société, qui ont été réalisées et ajustées dans l'urgence, devront être rapidement fiabilisées et actualisées.

Dans ses réponses, CLESENCE indique travailler activement à l'amélioration de ses prévisions à moyen terme sur divers aspects, et notamment la fiabilisation des données de financement, la fusion des bases SALVIA patrimoine et la réorganisation de son service financement. Par ailleurs, elle indique que son nouveau PMT basé sur son dernier PSP actualisé, intégrera les foyers.

Si elle est perfectible, la prévisionnelle de la société permet toutefois d'appréhender les incidences globales des investissements projetés et de sa volonté de contenir ses coûts de gestion sur ses niveaux de performance d'exploitation, sa structure financière et son niveau d'endettement.

Sur la période 2020-2028, elle traduit une politique volontariste d'investissement (cf. §7.1) visant à redresser sa performance d'exploitation (cf. §7.2). Elle implique un accroissement considérable de son niveau d'endettement (cf. §7.3) et une mise en tension importante de sa structure financière appelant le maintien du soutien financier de son actionnaire de référence (cf. §7.4).

7.1 Une politique volontariste d'investissement

S'inscrivant dans la politique d'Action Logement Immobilier (ALI) et traduisant les orientations stratégiques ambitieuses précitées, les projections financières de CLESENCE font apparaître des niveaux d'investissement très importants, tant en matière de production de logements que d'interventions sur le parc existant, ou encore des ventes HLM.

Sur la période 2019-2028, la société projette de livrer 21 468 logements familiaux. Cette production est particulièrement marquée jusqu'en 2023, année au cours de laquelle les livraisons atteignent 4 731 unités. Elle recule ensuite pour se stabiliser à 2 800 logements en 2024 et 2025 puis 2 156 logements jusqu'en fin de période. Sur ces dix années, le montant total consacré à son effort de production s'élève à 4,4 milliards d'euros, soit un prix de revient moyen au logement de 177 000 euros.

En ce qui concerne les interventions sur le patrimoine existant, la société entend tout d'abord réhabiliter 21 589 logements familiaux. Cet effort de réhabilitation est particulièrement important de 2022 à 2024, période durant laquelle il s'établit en moyenne à 3 500 logements par an. Il recule ensuite à 1 760 logements en 2025 pour enfin se stabiliser à 1 300 logements par an jusqu'en fin de période. En 9 ans, CLESENCE entend ainsi consacrer près de 915 millions d'euros, soit 43 000 euros au logement, à la réhabilitation de son patrimoine historique. Parallèlement, elle prévoit de procéder à près de 374 millions d'euros de renouvellement de composants.

Ses engagements dans de nombreux programmes NPNRU la conduisent par ailleurs à planifier la démolition de 1 493 logements familiaux d'ici fin 2024. Les volumes financiers correspondant s'élèvent à 78 millions d'euros, soit 52 000 euros au logement.

Au final, l'effort d'investissement de la société porte sur près de 5,8 milliards d'euros sur la période étudiée.

Si elle projette des modes de financement différents selon le type d'investissement, cet ambitieux programme est globalement financé par un recours massif à l'emprunt. Les dépenses envisagées sont en moyenne couvertes à 80 % par des prêts, 15,7 % par des fonds propres et 4,3 % par des subventions.

Pour soutenir son programme d'investissement, la société prévoit de vendre, directement ou au travers de l'ONV, 4 969 logements familiaux. Réalisées à un rythme représentant annuellement un peu plus de 1 % de son patrimoine locatif, ces cessions doivent lui permettre de dégager 411 millions d'euros de ressources propres sur l'ensemble de la période.

7.2 Un redressement de la performance d'exploitation

Sur la période 2020 à 2028, les projections financières anticipent une nette amélioration de son EBE caractérisant une progression significative de sa performance d'exploitation sur « son cœur de métier » (cf. §7.2.1). Parallèlement, les modalités de financement de ses investissements grèvent sa capacité d'autofinancement (cf. §7.2.2).

7.2.1 Une progression significative de la performance d'exploitation

S'établissant à 86 millions d'euros, représentant 44 % du chiffre d'affaires en début de période, l'EBE de la société progresse constamment pour atteindre 192 millions d'euros et 57 % de son chiffre d'affaires en 2028, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 48 : EBE prévisionnel sur la période 2020-2028

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Loyers	194 683	199 596	211 421	235 521	262 583	283 629	302 369	318 579	334 798
Écart de récupération de charges	1 554	1 545	1 510	1 525	1 511	1 526	1 487	1 476	1 483
Produits des activités annexes	325	330	335	339	344	349	354	359	364
Péréquation RLS									
Chiffre d'affaires	193 454	198 381	210 246	234 335	261 416	282 452	301 256	317 462	333 679
Marge sur activité de promotion	560	1 051	2 140	3 049	3 525	3 483	2 692	2 734	2 778
Production immobilisée									
Produit des activités	194 014	199 432	212 386	237 384	264 941	285 935	303 948	320 196	336 457
Coût personnel (hors régie)	- 28 516	- 28 017	- 28 796	- 29 317	- 30 115	- 31 189	- 31 733	- 32 283	- 32 842
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 21 105	- 21 370	- 22 284	- 25 142	- 26 486	- 27 881	- 28 999	- 30 160	- 31 365
Coût de gestion	- 49 621	- 49 387	- 51 080	- 54 459	- 56 601	- 59 070	- 60 732	- 62 443	- 64 207
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>26%</i>	<i>25%</i>	<i>24%</i>	<i>23%</i>	<i>22%</i>	<i>21%</i>	<i>20%</i>	<i>20%</i>	<i>19%</i>
Charges de maintenance (y.c régie)	- 27 262	- 27 594	- 28 099	- 28 840	- 30 047	- 30 948	- 32 557	- 34 594	- 37 686
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>14%</i>	<i>14%</i>	<i>13%</i>	<i>12%</i>	<i>11%</i>	<i>11%</i>	<i>11%</i>	<i>11%</i>	<i>11%</i>
Cotisation CGLLS	- 3 325	- 4 816	- 4 656	- 7 248	- 7 273	- 5 871	- 5 998	- 6 136	- 6 070
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 25 344	- 26 209	- 27 023	- 27 868	- 28 756	- 29 703	- 30 749	- 31 837	- 32 966
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>	<i>12%</i>	<i>11%</i>	<i>11%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>
Créances irrécouvrables	- 2 531	- 2 395	- 2 537	- 2 826	- 3 151	- 3 404	- 3 628	- 3 823	- 4 018
Excédent brut d'exploitation	85 931	89 031	98 991	116 143	139 113	156 939	170 284	181 363	191 510
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>44%</i>	<i>45%</i>	<i>47%</i>	<i>50%</i>	<i>53%</i>	<i>56%</i>	<i>57%</i>	<i>57%</i>	<i>57%</i>

Source: Visial

Cette évolution très favorable repose sur une progression nettement plus rapide de son chiffre d'affaires locatif (+73 %) que des charges correspondantes (+34 %).

La croissance du chiffre d'affaires locatif résulte essentiellement du volume très important de logements familiaux livrés et, marginalement, des effets positifs sur la vacance locative des investissements réalisés sur son patrimoine historique. Sur ce dernier point, le recul de vacance des logements envisagé (de 4% à 2,5% en fin de période) apparaît faible au regard des volumes des réhabilitations et des remplacements de composants programmés.

Parallèlement, les investissements projetés doivent lui permettre de maintenir un niveau structurellement contenu de dépenses de maintenance. Les objectifs impulsés par ALL en matière de maîtrise des frais de fonctionnement la conduisent par ailleurs à envisager un renforcement de son efficience. Le plan d'actions reste à définir.

Ces éléments expliquent l'amélioration des ratios d'activité projetés par la société, lesquels sont repris dans le tableau ci-après.

Tableau 49 : Ratios d'activité sur la période 2020-2028

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Coût de la maintenance	27 262	27 594	28 099	28 840	30 047	30 948	32 557	34 594	37 686
Nombre de logements et équivalent logement	40 119	40 615	42 282	46 203	48 267	50 513	52 102	53 678	55 241
Coût de la maintenance au logement en euros	680	679	665	624	623	613	625	644	682
Coût de gestion normalisé	49 621	49 387	51 080	54 459	56 601	59 070	60 732	62 443	64 207
<i>Coût personnel (hors régie)</i>	<i>28 516</i>	<i>28 017</i>	<i>28 796</i>	<i>29 317</i>	<i>30 115</i>	<i>31 189</i>	<i>31 733</i>	<i>32 283</i>	<i>32 842</i>
<i>Autres charges externes (hors CGLLS)</i>	<i>21 105</i>	<i>21 370</i>	<i>22 284</i>	<i>25 142</i>	<i>26 486</i>	<i>27 881</i>	<i>28 999</i>	<i>30 160</i>	<i>31 365</i>
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés	1 237	1 216	1 208	1 179	1 173	1 169	1 166	1 163	1 162
<i>Coût de personnel au logement et équivalent logement gérés</i>	<i>711</i>	<i>690</i>	<i>681</i>	<i>635</i>	<i>624</i>	<i>617</i>	<i>609</i>	<i>601</i>	<i>595</i>
<i>Autres charges externes au logement et équivalent logement gérés</i>	<i>526</i>	<i>526</i>	<i>527</i>	<i>544</i>	<i>549</i>	<i>552</i>	<i>557</i>	<i>562</i>	<i>568</i>

Source : Visial

Envisagés au logement, les coûts de maintenance demeurent structurellement limités. S'ils reculent de 2020 à 2025, ils retrouvent ensuite progressivement leur niveau initial et s'établissent à 682 euros par logement et par an en fin de période. Ces évolutions sont cohérentes avec les niveaux et les rythmes de production de logements neufs et avec ceux des investissements envisagés sur le patrimoine historique.

Conséquence de leur progression moins rapide (+38 %) que celle des produits locatifs (+73 %), leur poids relatif recule, passant de 14 % à 11 % du chiffre d'affaires locatif entre 2020 et 2028.

Concernant les coûts de gestion, leur progression est moins rapide (+29 %) que celle du patrimoine (38 %) et des produits locatifs. Qu'ils soient envisagés au logement ou en considération du chiffre d'affaires, ils reculent donc constamment sur la période étudiée.

Alors qu'ils s'établissent à 1 237 euros par logement et représentent 26 % de son chiffre d'affaires en 2020, ils ne s'élèvent plus qu'à 1 162 euros au logement et n'absorbent plus que 19 % du chiffre d'affaires en 2028.

7.2.2 Une capacité d'autofinancement grevée par un recours massif à l'emprunt

Alors que les investissements projetés permettent à la société d'améliorer son EBE, leurs modalités de financement amoindrissent la progression de sa CAF brute et expliquent le recul de son autofinancement net HLM.

En effet, sur l'ensemble de la période, le recours massif à l'emprunt entraîne un triplement des intérêts sur financements locatifs, la charge correspondante passant de 21,7 millions d'euros en 2020 à près de 65 millions d'euros en 2028.

En conséquence, la CAF brute de la société progresse à un rythme nettement moins soutenu que son EBE, passant de 76 millions d'euros (39 % du chiffre d'affaires) en 2020 à 140 millions d'euros (42 % du chiffre d'affaires) en 2028, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 50 : CAF brute prévisionnelle sur la période 2020-2028

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Chiffre d'affaires	193 454	198 381	210 246	234 335	261 416	282 452	301 256	317 462	333 679
Excédent brut d'exploitation	85 931	89 031	98 991	116 143	139 113	156 939	170 284	181 363	191 510
Autres charges et produits d'exploitation	9 653	10 164	10 305	9 994	10 134	10 275	10 419	10 565	10 713
Produits financiers divers	2 750	2 700	2 650	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600	2 600
Intérêts sur financements locatifs	- 21 689	- 24 094	- 28 501	- 33 472	- 45 387	- 51 934	- 57 510	- 61 212	- 64 984
Autres charges d'intérêt	- 333	- 264	- 204	- 186	- 167	- 158	- 148	- 138	- 128
Autres produits et charges exceptionnels	- 453	-	-	-	-	-	-	-	-
CAF brute	75 859	77 537	83 241	95 079	106 293	117 722	125 645	133 178	139 711
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>39%</i>	<i>39%</i>	<i>40%</i>	<i>41%</i>	<i>41%</i>	<i>42%</i>	<i>42%</i>	<i>42%</i>	<i>42%</i>

Source : Visial

Parallèlement, le volume des remboursements en capital sur emprunts locatifs progresse également fortement, et en tout état de cause plus rapidement que la CAF brute. L'autofinancement net HLM de CLESENCE se dégrade donc progressivement et ne représente plus que 6 % de son chiffre d'affaires en fin de période, comme l'indique le tableau 51.

Tableau 51 : Autofinancement net HLM prévisionnel sur la période 2020-2028

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Chiffre d'affaires	193 454	198 381	210 246	234 335	261 416	282 452	301 256	317 462	333 679
CAF brute	75 859	77 537	83 241	95 079	106 293	117 722	125 645	133 178	139 711
Remboursement des emprunts locatifs	- 50 054	- 53 274	- 56 465	- 58 746	- 69 366	- 81 542	- 98 830	- 108 492	- 118 218
Autofinancement net HLM	25 805	24 263	26 776	36 333	36 927	36 180	26 815	24 686	21 493
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>13%</i>	<i>12%</i>	<i>13%</i>	<i>16%</i>	<i>14%</i>	<i>13%</i>	<i>9%</i>	<i>8%</i>	<i>6%</i>

Source : Visial

Son ratio d'autofinancement net HLM demeure toutefois supérieur aux seuils d'alerte en deçà desquels la réglementation impose notamment d'engager des actions spécifiques d'information à destination du CA.

7.3 Un accroissement considérable du niveau d'endettement

Conséquence d'un programme ambitieux d'investissement très largement financé par l'emprunt, l'endettement de CLESENCE connaît une progression très importante sur la période projetée, passant de 1,6 milliard début 2020 à 5,2 milliards fin 2028, comme le montre le tableau ci-après.

Tableau 52 : Variation de la dette financière sur la période 2020-2028

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Dettes financières en début de période	1 562 378	1 938 036	2 751 439	3 258 957	3 750 029	4 077 173	4 377 309	4 663 589	4 947 461
Emprunts nouveaux	425 712	866 676	563 983	549 818	396 510	381 678	385 110	392 363	395 850
Rembours capital emprunts patrimoine de référence	49 913	51 169	51 645	48 005	47 374	46 415	45 095	43 566	42 466
Rembours en capital des emprunts travaux immobilisés	141	2 105	3 982	6 205	11 035	16 418	21 049	23 637	25 682
Rembours en capital des emprunts opérations nouvelles	-	-	838	4 536	10 957	18 709	32 686	41 289	50 070
Remboursement en capital des emprunts	50 054	53 274	56 465	58 746	69 366	81 542	98 830	108 492	118 218
Intérêts des emprunts patrimoine de référence	21 073	21 603	21 804	20 268	20 002	19 596	19 039	18 393	17 929
Intérêts des emprunts des travaux immobilisés	616	1 066	2 117	3 854	5 756	7 281	7 902	8 234	8 539
Intérêts des emprunts des opérations nouvelles	-	1 425	4 580	9 350	19 629	25 057	30 569	34 585	38 516
Intérêts des emprunts	21 689	24 094	28 501	33 472	45 387	51 934	57 510	61 212	64 984
Dettes financières en fin de période	1 938 036	2 751 439	3 258 957	3 750 029	4 077 173	4 377 309	4 663 589	4 947 461	5 225 093

Source : Visial

En plus d'accroître l'exposition à un risque de remontée des taux d'intérêts à moyen ou long terme, cette augmentation significative de l'endettement de la société entraîne une dégradation de son ratio de désendettement apparent et un accroissement du poids relatif de ses annuités d'emprunts sur ses revenus locatifs, comme en atteste le tableau ci-après.

Tableau 53 : Capacité de désendettement et annuités locatives sur la période 2020-2028

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Endettement	1 938 036	2 751 439	3 258 957	3 750 029	4 077 172	4 377 309	4 663 589	4 947 460	5 225 093
CAF Courante	73 562	74 837	80 591	92 479	103 693	115 122	123 045	130 578	137 111
Endettement / CAF Courante	26,35	36,77	40,44	40,55	39,32	38,02	37,90	37,89	38,11
Remboursement des emprunts locatifs (1)	50 054	53 274	56 465	58 746	69 366	81 542	98 830	108 492	118 218
Charges d'intérêts (2)	21 689	24 094	28 501	33 472	45 387	51 934	57 510	61 212	64 984
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	71 743	77 368	84 966	92 218	114 753	133 476	156 340	169 704	183 202
Loyers de l'exercice	194 683	199 596	211 421	235 521	262 583	283 629	302 369	318 579	334 798
Annuités emprunts locatifs / Loyers	36,9%	38,8%	40,2%	39,2%	43,7%	47,1%	51,7%	53,3%	54,7%

Source : Visial

Après avoir fortement progressé pour s'établir à 40 ans et 6 mois en 2023, le ratio de désendettement apparent de CLESENCE recule légèrement pour s'établir à 38 années en fin de période, soit un niveau très important mais soutenable en considération de la durée de vie résiduelle de son parc locatif actuel et de celle des nouveaux investissements réalisés.

Parallèlement, le poids des annuités d'emprunts progresse également fortement. À compter de 2026, il absorbe plus de la moitié des loyers de chaque exercice et culmine en fin de période à un niveau important représentant près de 55 % des loyers annuels.

7.4 Une mise en tension importante de la structure financière appelant un maintien du soutien d'ALI

Sur l'ensemble de la période, le fonds de roulement long terme (hors dépôts de garantie) de la société se dégrade fortement, passant de près de 134 millions d'euros début 2020 à 52 millions d'euros fin 2028, comme l'illustre le tableau ci-après.

Tableau 54 : Fonds de roulement long terme prévisionnel sur la période 2020-2028

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Fonds de roulement long terme à terminaison début d'exercice (hors dépôts de garantie)	133 640	167 004	109 962	79 090	39 549	34 653	45 801	48 346	51 186
Autofinancement net HLM	25 805	24 263	26 776	36 333	36 927	36 180	26 815	24 686	21 493
Produits de cessions	23 716	38 835	40 687	42 393	44 361	46 706	48 527	50 392	52 301
Fonds propres investis en travaux	- 40 381	- 63 044	- 67 388	- 60 391	- 42 915	- 29 812	- 29 968	- 30 126	- 30 286
Fonds propres investis en démolitions	- 6 208	- 5 431	- 5 717	- 4 424	- 1 261	-	-	-	-
Fonds propres investis en opérations nouvelles	- 43 529	- 85 434	- 50 153	- 50 359	- 38 814	- 38 723	- 39 947	- 39 859	- 40 989
Remboursé emprunts non locatifs	- 478	- 479	- 540	- 559	- 578	- 578	- 588	- 598	- 600
Autres variations	74 106	33 984	25 259	- 2 720	- 2 783	- 2 783	- 2 442	- 1 793	- 1 254
Fonds de roulement long terme à terminaison fin d'exercice (hors dépôts de garantie)	166 671	109 698	78 886	39 363	34 486	45 643	48 198	51 048	51 851
Dépôts de Garantie	14 018	14 336	15 241	17 411	18 572	19 768	20 641	21 559	22 435
Fonds de roulement long terme à terminaison fin d'exercice	180 689	124 034	94 127	56 774	53 058	65 411	68 839	72 607	74 286

Source : Visial

Malgré des modalités de financement s'appuyant très largement sur le recours à l'emprunt, les ressources internes devant être injectées par CLESENCE pour financer les opérations de construction,

de réhabilitation ou de démolition, demeurent très importantes. Sur l'ensemble de la période, elles s'élèvent à 850 millions d'euros.

Les montants en cause sont très largement supérieurs aux 261 millions d'euros d'autofinancement net HLM cumulé de la période.

De plus, et alors même qu'ils reposent sur des hypothèses peu réalistes, les 388 millions d'euros de produits de cessions projetés par la société ne couvrent pas les besoins résiduels en ressources internes nécessaires au financement des investissements. Il est toutefois souligné que les éventuelles cessions en bloc d'une partie du patrimoine implanté en Île-de-France ne figurent pas dans les projections financières de la société en raison de leur caractère hautement aléatoire.

Dans ces conditions, c'est bien la mobilisation des réserves antérieurement accumulées et le soutien financier apporté par son actionnaire de référence qui doivent à ce stade permettre à CLESENCE de faire face à l'ensemble des investissements projetés.

Dans l'hypothèse probable où les produits de cessions issus des ventes HLM seraient inférieurs à ceux envisagés, l'actionnaire de référence devra donc apporter un soutien important à sa filiale, afin de lui permettre de mener à bien l'ambitieux programme d'investissement qu'il a lui-même impulsé.

Or, ALI, qui a jusqu'ici soutenu les ambitions de développement et de réhabilitation de la société, indique à ce stade ne pouvoir s'engager que jusqu'en 2022, date de fin de la convention quinquennale entre l'État et Action Logement. Dans l'hypothèse où le niveau de soutien de l'actionnaire après 2022 ne permettrait pas à la société d'atteindre l'ensemble de ses objectifs, il est souligné que les ajustements ne sauraient être réalisés au détriment des réhabilitations, notamment thermiques, de son patrimoine historique, lequel souffre déjà d'un retard d'intervention.

ANNEXES DU RAPPORT

I. Informations générales, capital et répartition de l'actionariat de l'organisme

(SA avec conseil d'administration)

RAISON SOCIALE : CLESENCE

SIÈGE SOCIAL :	
Adresse du siège : 12, boulevard Roosevelt	Téléphone : 03 23 64 65 90
Code postal : 02100	Télécopie :
Ville : SAINT-QUENTIN	

PRÉSIDENTE : Pascale SEBILLE

DIRECTEUR GÉNÉRAL : Eric Efraim BALCI

ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE : Action Logement Immobilier (ALI)

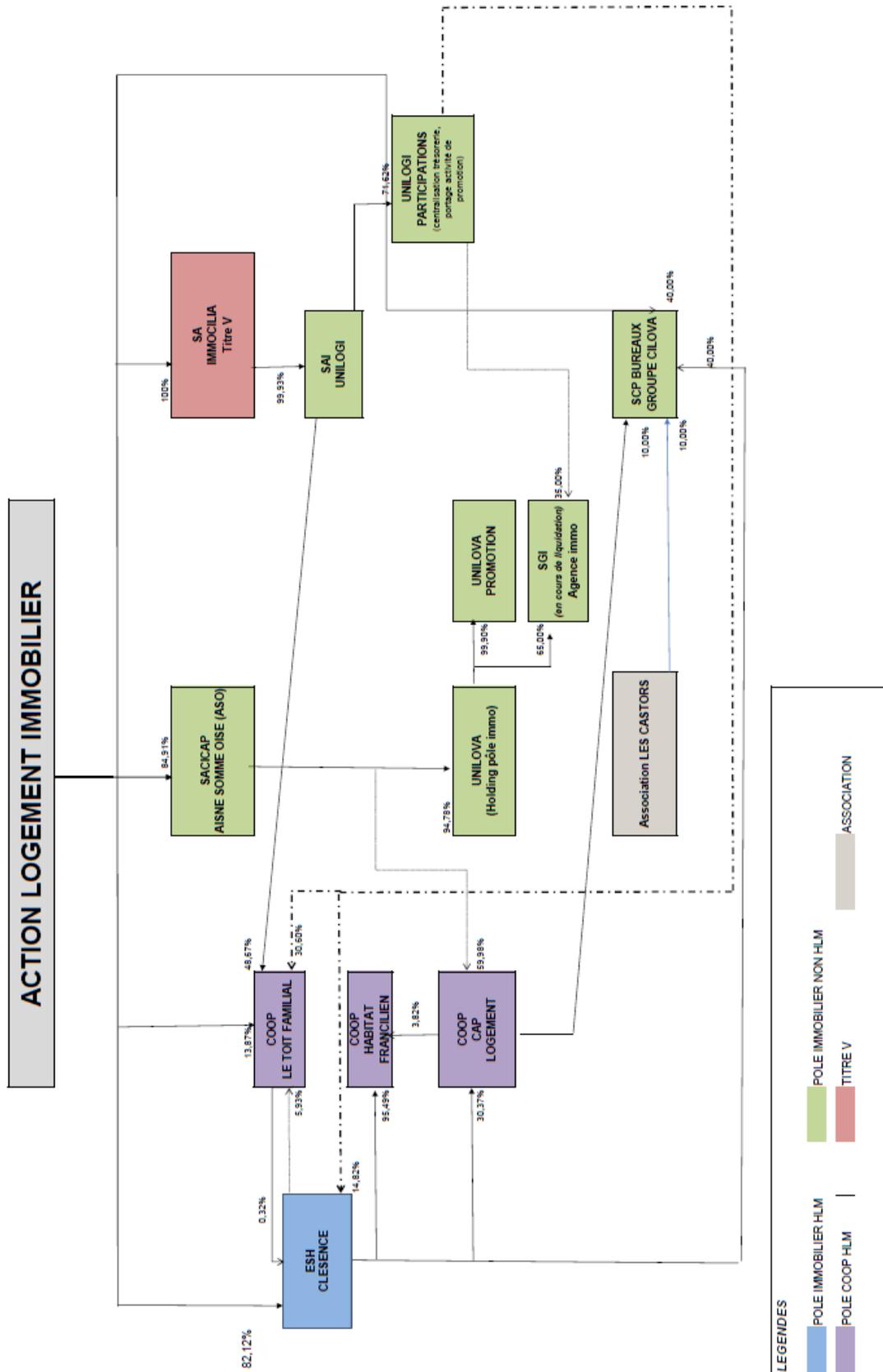
CONSEIL D'ADMINISTRATION AU :		10/06/2020	
	Membres (Personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Profession/fonction élective
Présidente :	Pascale SEBILLE		Gérante AUTEXIER
	Emilie COCHET		Agent Immobilier
	Charles COLVEZ		Président DUPERRIER INDUSTRIE
	Frédéric HERPSONT		DRH DUPONT
	Loïc LELU		Gérant Entreprise LELU
	Michel RICHARD		Gérant AGILICE
	Jérôme SEGAERT		Responsable QSSE au sein de CEFF
	Luc BAIJOT	Action Logement Immobilier (ALI)	Directeur général LEFRANT RUBCO
	Freddy GRZEZICZAK	Communauté d'agglomération du Saint Quentinnois	1er adjoint Mairie Saint- Quentin
	Colette BLERIOT	Conseil départemental de l'Aisne	Retraitée
	Isabelle ITTELET	Conseil régional des Hauts-de- France	Conseillère Générale de l'Aisne
	Benoît GAVORY	Caisse d'Épargne et de Prévoyance Hauts-de France	Directeur Immobilier Professionnel logement Social Caisse d'Épargne Hauts de France
	Gwenaëlle MONNIER		Hôtesse de Caisse AUCHAN
	Julien LEONARD		Instituteur
	Bernard ADAMCZAK		Retraité
Représentants des locataires (SA) :	Martine DELPORTE		Retraitée
	Michèle GABERT		Retraitée
	Christian HOT		Retraité

ACTIONNARIAT		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social : 49 360 256 €	1	ALI (82,13 %)
	Nombre d'actions :	4	SAS Unilogi Participations : 14,82 %
		4	Fonds Commun de Placement des Entreprises Actionnariat Unilogi : 1 %
	Nombre d'actionnaires : 46	4	Caisse d'Épargne et de Prévoyance des Hauts-de-France : 0,04 %

COMMISSAIRE AUX COMPTES : SAS PwC Entrepreneurs Commissariat aux comptes, 5M « Les Jardins de l'Hôtel Dieu », (811 599 406 RCS Nanterre) - 6 place Arnaud-Bisson - 02100 Saint-Quentin

EFFECTIFS AU : 01/09/2020	Cadres :	152	Total administratif et technique : 535
	Maîtrise :	184	
	Employés :	199	
	Gardiens :	52	Effectif total : 703
	Employés d'immeuble :	101	
	Ouvriers régie :	15	

II. Organigramme capitalistique au 9 janvier 2020



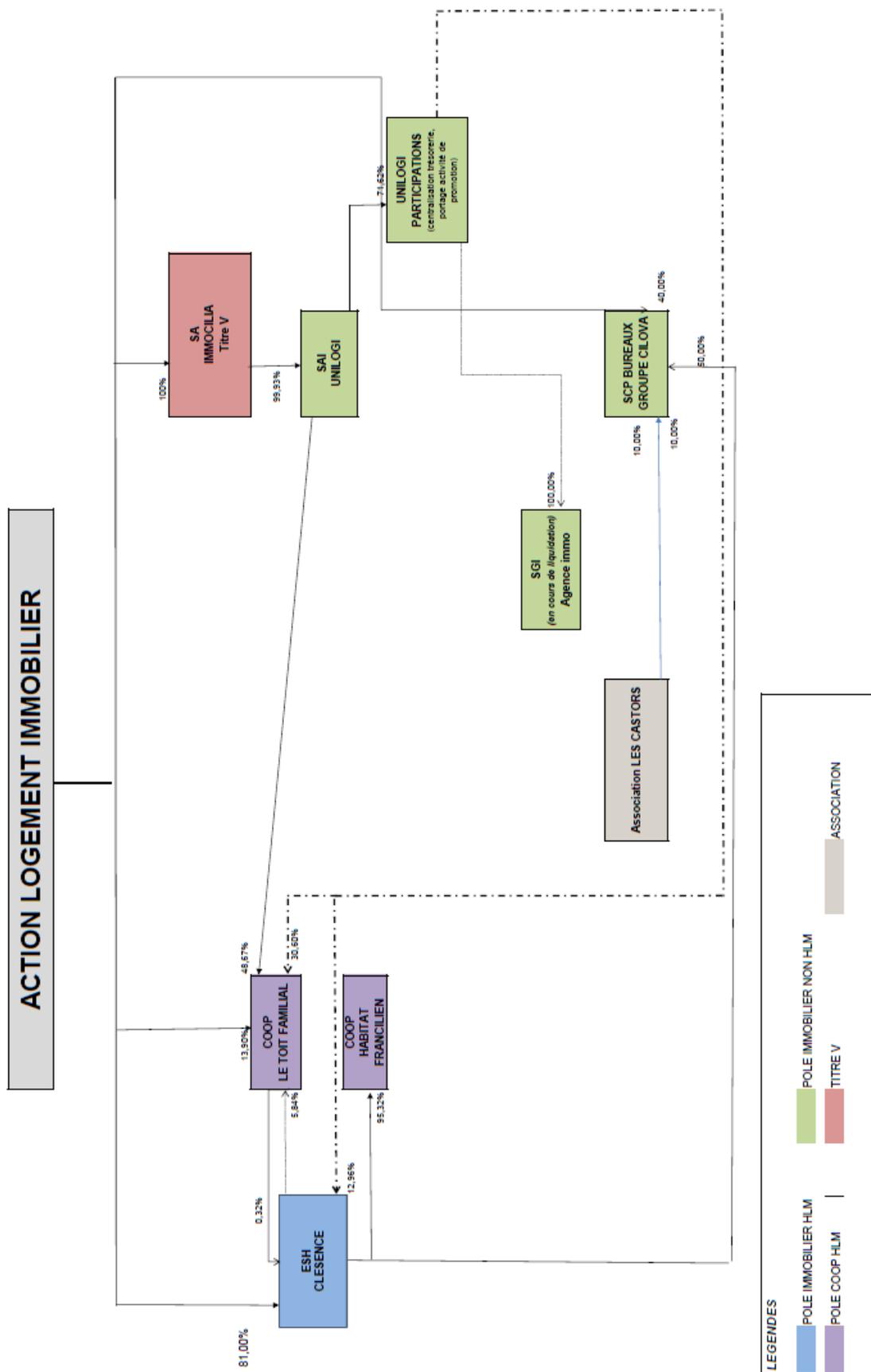
III. Historique de l'évolution capitalistique, depuis 2017 jusqu'à 2020

Evolution du capital de Clésence (ex Maison du CIL)					
Exercice	Evènement	Nombre d'actions	Valeur de l'action (en €)	Montant du capital (en €)	
2017	début	145 000	16	2 320 000	
	augmentation	AGE 19 octobre 2017 création CODELOG	1 422 019	16	22 752 304
	augmentation	AGE 19 octobre 2017 création UNIOLOGI PARTICIPATIONS création CODELOG	406 250	16	6 500 000
	fin		1 973 269	16	31 572 304
2018	début	1 973 269	16	31 572 304	
	réduction	AGE 28 juin 2018 réduction actions Maison du CIL détenues par LOGIVAM	-2	16	-32
	augmentation	AGE 28 juin 2018 création fusion LOGIVAM	468 672	16	7 498 752
	fin		2 441 939	16	39 071 024
2019	début	2 441 939	16	39 071 024	
	augmentation	AGE 28 novembre 2019 création fusion PICARDIE HABITAT	971 766	16	15 548 256
	augmentation	AGA ALI 28 novembre 2019 apport en nature des actions CODELOG	2 223 069	16	35 569 104
	augmentation	AGE du 26 avril 2019 création FCPE ACTIONNARIAT CLESENCE	18 750	16	300 000
	augmentation	AGE du 27 juin 2019 augmentation du K par ALI	143 750	16	2 300 000
	fin		5 799 274	16	92 788 384
2020	début	5 799 274	16	92 788 384	
	réduction	AGE 28 novembre 2019 réduction de capital par voie d'annulation des actions de CODELOG avec effet de plein droit le 03 janvier 2020	-2 714 258*	16	-43 428 128
	augmentation	AGE du 16 septembre 2020 augmentation de capital par ALI	292 188	16	4 675 008
	augmentation	AGE du 16 septembre 2020 augmentation de capital par TISSERIN HABITAT (anciennement SRCJ Groupe PROCIVIS) assortie d'une prime d'émission de 1 200 000 €	150 000	16	2 400 000
	fin		3 527 204	16	56 435 264

Source : CLESENCE/Traitement Ancols

* Les actions détenues suite à l'opération de fusion-absorption de la société Picardie Habitat s'ajoutant à celles transmises par ALI

IV. Organigramme capitalistique au 31 décembre 2020



V. Dépassement de loyers plafond pour les conventions en surface corrigée

Logement		Surface (m²)			Convention			Opération				Taux de loyer maximal actualisé (en €)		Dépassement (en €)		Dépassement (en %)				
Identifiant du logement	Type "Ind." 0 ou "Coll." 1 ou "Etud."	Année de mise en service	Habitable	Corrigée	Quittancée	Date	Taux maxi initial pour les conventions en €	Taux maxi initial (pour les conventions en FRF)	Montant du loyer mensuel quittancé	Code Opé.	Code Commune	Libellé Commune	Dpt	Zone loyer	Date de la première révision	Coefficient d'actualisation pour l'année courante	Coefficient d'actualisation	Taux de loyer maximal actualisé (en €)	Dépassement (en €)	Dépassement (en %)
	0	2003	76,45	128	128	01/07/1988	28,66		49,57	321	ROUTE DESCHES II	MERU	60	3	1 juillet 1989	1,703262821	1,703262821	48,82	0,76	1,55
	0	2003	41,21	91	91	01/07/1988	28,66		49,70	321	ROUTE DESCHES II	MERU	60	3	1 juillet 1989	1,703262821	1,703262821	48,82	0,88	1,81
	0	2003	62,01	115	115	01/07/1988	28,66		49,48	321	ROUTE DESCHES II	MERU	60	3	1 juillet 1989	1,703262821	1,703262821	48,82	0,66	1,36
	0	2003	46,21	89	89	01/07/1988	28,66		49,87	321	ROUTE DESCHES II	MERU	60	3	1 juillet 1989	1,703262821	1,703262821	48,82	1,05	2,16
	0	2003	42,21	89	89	01/07/1988	28,66		49,87	321	ROUTE DESCHES II	MERU	60	3	1 juillet 1989	1,703262821	1,703262821	48,82	1,05	2,16
	0	2003	46,21	89	89	01/07/1988	28,66		50,05	321	ROUTE DESCHES II	MERU	60	3	1 juillet 1989	1,703262821	1,703262821	48,82	1,24	2,53
	0	2003	46,21	89	89	01/07/1988	28,66		50,05	321	ROUTE DESCHES II	MERU	60	3	1 juillet 1989	1,703262821	1,703262821	48,82	1,24	2,53
	0	2003	46,21	99	99	01/07/1988	28,66		49,39	321	ROUTE DESCHES II	MERU	60	3	1 juillet 1989	1,703262821	1,703262821	48,82	0,58	1,18
	0	2003	46,21	99	99	01/07/1988	28,66		49,20	321	ROUTE DESCHES II	MERU	60	3	1 juillet 1989	1,703262821	1,703262821	48,82	0,39	0,79
	0	2003	46,21	94	94	01/07/1988	28,66		49,51	321	ROUTE DESCHES II	MERU	60	3	1 juillet 1989	1,703262821	1,703262821	48,82	0,69	1,41
	0	2003	46,21	94	94	01/07/1988	28,66		49,51	321	ROUTE DESCHES II	MERU	60	3	1 juillet 1989	1,703262821	1,703262821	48,82	0,69	1,41
	0	2003	46,21	94	94	01/07/1988	28,66		49,51	321	ROUTE DESCHES II	MERU	60	3	1 juillet 1989	1,703262821	1,703262821	48,82	0,69	1,41
	0	2003	46,21	94	94	01/07/1988	28,66		49,51	321	ROUTE DESCHES II	MERU	60	3	1 juillet 1989	1,703262821	1,703262821	48,82	0,69	1,41
	0	2003	46,21	94	94	01/07/1988	28,66		49,51	321	ROUTE DESCHES II	MERU	60	3	1 juillet 1989	1,703262821	1,703262821	48,82	0,69	1,41
	0	1993	88,61	140	140	01/07/1992		205,00	50,82	1 0969 400	RES ERIE	ROYE	80	3	1 juillet 1993	1,512878154	1,512878154	47,28	3,54	7,49

VI. Location à personnes morales non autorisées

Mention plafond APL sur la quittance	Locataire	Ref logt	QPV	Conv.	Ref bail	Typo.	Etage	Adresse	Commune	Date bail	Loyer initial (en €)	Loyer 2020 (en €)	Surface hab.	Surf corr.	Commentaire
oui			oui	oui	99633	T4	1er Etage		02400 Château Thierry	01/02/2017	325,03	334,13	67,41	121	Pas production autorisation préfet et avenant conv.APL
oui			oui	oui	99634	T4	1er Etage		02400 Château Thierry	01/02/2017	325,03	334,13	67,41	121	Pas production autorisation préfet et avenant conv.APL
oui			non	oui	99635	T4	4ème Etage		02400 Château Thierry	01/02/2017	345,26	354,93	66	130	Pas production autorisation préfet et avenant conv.APL
oui			non	oui	99636	T1 bis	3ème Etage		02400 Château Thierry	01/02/2017	288,12	296,18	33,28	77	Pas production autorisation préfet et avenant conv.APL
non			oui	oui	35200	?	?		02100 Saint Quentin	17/10/2001	269,69	336,59	61,57	123	location personne morale non agréée sous location ; faire bail à l'occupant produit décision de commission
oui			non	oui	140349	T5	RdC		02200 Soissons	17/11/2014	727,71	751,75	98,38	?	mis au nom de la communauté d'agglo" pas d'explication du pourquoi
non			oui	non	141051	?	1er Etage		02400 Château Thierry	21/05/2015	7200 TTC/an	642,47/mois	79	?	Pas production autorisation préfet et avenant conv.APL
non			non	oui	131042				02800 La Fere	29/08/2006 et avenant du 24/08/2007		411,84	73,31		pas eu le bail, seulement l'avenant
non			non	oui	204579				95000 Cergy	07/03/2013	651,98	660,89	68		Immeuble le chemin des bourgognes ; bail local professionnel (article du code de commerce)