DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD

RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
*Liberté*
*Égalité*
*Fraternité*

ANCOLS
Contrôle Évaluation Études
Agence nationale de contrôle du logement social

# RAPPORT DE CONTRÔLE

## - DÉFINITIF -

## HABITAT DU NORD SA D'HLM

EXERCICES 2015-2019

N° 2020-049

Janvier 2022

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD

**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 00
http://www.ancols.fr

SIREN : 130 020 464

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



# FICHE RÉCAPITULATIVE

| Fiche récapitulative | |
|---|---|
| N° SIREN : | 456 503 556 |
| Raison sociale *(qui se rapporte au N° SIREN)* : | HABITAT DU NORD SA d'HLM |
| Président : | Luc LEGRAS |
| Président du Directoire : | Jean-François DEVILLERS |
| Adresse : | 10, rue du Vaisseau – Le Ventôse - 59665 VILLENEUVE D'ASCQ CEDEX |
| Actionnaire principal : | SCIC Mon Abri |

AU 31 DÉCEMBRE 2019

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| Nombre de logements familiaux gérés | **9 305** | Nombre de logements familiaux en propriété: | **9 305** | Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : | **1 363** |

| Indicateurs | Organisme | Référence région | France métropolitaine | Source |
|---|---|---|---|---|
| | | | | (2) |
| Logements vacants | 1,4 % | 4,2 % | 4,6 % | |
| Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique) | 0,2 % | 0,7 % | 1,1 % | |
| Taux de rotation annuel (hors mises en service) | 10,9 % | 9,1 % | 9,0 % | |
| Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel) | 0,9 % | ___ | ___ | |
| Âge moyen du parc (en années) | 35 | 42 | 39 | |
| POPULATION LOGÉE | | | | (1) |
| Locataires dont les ressources sont : | | | | |
| - < 20 % des plafonds | 28,3 % | 24,3 % | 22,2 % | |
| - < 60 % des plafonds | 66,4 % | 64,0 % | 60,7 % | |
| - > 100 % des plafonds | 7,3 % | 8,6 % | 10,6 % | |
| Bénéficiaires d'aide au logement | 54,1 % | 53,6 % | 45,6 % | |
| Familles monoparentales | 22,4 % | 19,6 % | 21,2 % | |
| Personnes isolées | 38,1 % | 39,2 % | 39,5 % | |
| GESTION LOCATIVE | | | | |
| Médiane des loyers mensuels (euros/m² de surface habitable) | 5,9 | 5,6 | 5,7 | (2) |
| Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges) | 16,5 % | 14,7 % | ___ | (3) |
| Taux de recouvrement (% des loyers et charges) | 97,7 % | 97,8 % | ___ | |
| PERSONNEL | | | | |
| Effectif total en ETP | 134 | ___ | ___ | (3) |
| PROFITABILITÉ RENTABILITÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE | | | | |
| Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires | 57,2% | 51,5% | ___ | (3) |
| Capacité d'autofinancement PCG / chiffre d'affaires | 49,4% | 40,6% | ___ | (3) |
| Rentabilité Economique (EBE+Transfert Subv Rt.)/Immobilisations brutes | 3,6% | 3,3% | ___ | (3) |
| Taux de rentabilité (Résultat/(Immobilisations brutes - endettement) | 2,4% | 1,5% | ___ | (3) |
| Fonds de roulements net global (au logement) | 1 808 | 1 862 | ___ | (3) |
| Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (au logement) | 2 936 | 2 431 | ___ | (3) |
| Capacité de désendettement (Dette / CAF courante) | 16,5 | 18,5 | ___ | (3) |
| *Ratio d'autofinancement net HLM (R 423-9 du CCH)* | 15,7 % | 11,6 % | ___ | (3) |

*(1) Enquête OPS 2018*

*(2) RPLS au 1/1/2020*

*(3) Etats réglementaires 2019*

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



# SYNTHÈSE DES CONSTATS

## Points forts

- Rôle social bien assuré
- Taux de vacance maîtrisé
- Bonne qualité de service
- Patrimoine bien entretenu
- Situation financière saine avec une forte profitabilité
- Dynamique de regroupement volontariste avec la création d'une structure support élargie

## Recommandations

- Recommandation 1 : La qualité de l'information présentée au conseil de surveillance, en matière patrimoniale et financière, est insuffisante pour que ce dernier exerce pleinement son rôle.
- Recommandation 2 : La société doit combler le retard dans l'encaissement de subventions, qui datent pour certaines du dernier contrôle.
- Recommandation 3 : La société doit mettre à jour ses fiches de situation financière et comptable (FSFC) afin d'en faire un outil de pilotage fiable.
- Recommandation 4 : Les réparations locatives, qui sont d'un niveau élevé, mériteraient une analyse fine de la part de l'organisme, voire la mise en place d'un contrôle interne dédié afin d'assurer une équité de traitement des locataires sur l'ensemble du parc et d'identifier leurs poids dans l'impayé.

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

- Observation 1 : À l'issue du contrôle, les modalités de refacturation ne sont toujours pas formalisées dans une convention de refacturation établie avec chaque membre du groupe.
- Observation 2 : Comme identifié lors du précédent contrôle, la fiabilité et la complétude des états réglementaires doivent être améliorées.
- Observation 3 : Les délégations de signature ne sont pas nominatives.
- Observation 4 : La présentation dans le rapport de gestion des délais de paiement ne respecte pas le format défini par l'article D.441-1 du code de commerce.
- Observation 5 : La vente d'un contrat de VEFA inachevée est irrégulière en ce qu'elle n'entre pas dans l'objet social de l'organisme.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



- Observation 6 : Les conventions de gestion entre l'organisme et ses gestionnaires des structures foyers sont obsolètes.
- Observation 7 : Six attributions irrégulières, représentant 0,17% du total, ont été réalisées sur la période de contrôle.

---

Inspecteurs-auditeurs :
Directeur du contrôle et des suites :
Contrôle effectué du 27/03/2020 au 05/01/2021

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



# SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHÈSE DU RAPPORT ..... 9

1. PRÉAMBULE ..... 11

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ..... 13

2.1 Contexte socio-économique ..... 13

2.2 Descriptif du parc ..... 14

2.2.1 Structure et localisation ..... 14

2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation ..... 15

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT ..... 16

3.1 Politique de groupe et relations intra-groupes ..... 16

3.1.1 Les modalités de mise en œuvre de la Loi ELAN et la création du groupe Mon Abri ..... 16

3.1.2 Les autres coopérations ..... 21

3.2 Évaluation de la gouvernance ..... 22

3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management ..... 23

3.4 Politique d'achat et commande publique ..... 24

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF ..... 26

4.1 Revue de l'information comptable ..... 26

4.2 Analyse de l'exploitation ..... 28

4.2.1 Excédent brut d'exploitation ..... 28

4.2.2 Les produits d'exploitation ..... 29

4.2.3 Les charges d'exploitation ..... 30

4.2.4 Analyse de la profitabilité : capacité d'autofinancement et autofinancement net ..... 32

4.3 Analyse de la situation financière ..... 34

4.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations ..... 35

4.3.2 Indépendance financière ..... 36

4.3.3 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie ..... 37

4.4 Investissements et modalités de financement ..... 37

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



4.5 Analyse de la dette ..... 38
4.5.1 Encours de la dette et annuités d'emprunts locatifs ..... 38
4.5.2 Analyse de la soutenabilité de la dette ..... 40

5. POLITIQUE PATRIMONIALE ..... 41

5.1 Analyse de la politique patrimoniale ..... 41

5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale en matière de logements familiaux ..... 41
5.2.1 Offre nouvelle ..... 41
5.2.2 Interventions sur le parc existant ..... 43
5.2.3 Démolitions ..... 46
5.2.4 Ventes ..... 46
5.2.5 Autres activités ..... 47

5.3 Les foyers ..... 47
5.3.1 Descriptif du parc ..... 47
5.3.2 Stratégie ..... 47
5.3.3 Analyse de la mise en œuvre de la stratégie ..... 48
5.3.4 Relations avec les gestionnaires ..... 49

6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE ..... 50

6.1 Caractéristiques des populations logées ..... 50

6.2 Politique d'attribution ..... 50
6.2.1 Orientations générales ..... 50
6.2.2 Connaissance et gestion de la demande ..... 51
6.2.3 Gestion des attributions ..... 51

6.3 Accessibilité économique du parc ..... 52
6.3.1 Politique de loyers ..... 52
6.3.2 Supplément et réduction de loyer de solidarité ..... 53
6.3.3 Charges locatives ..... 53
6.3.4 Réparations locatives ..... 54

6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires ..... 55
6.4.1 Gestion de proximité et gardiennage ..... 55
6.4.2 Satisfaction des locataires ..... 55
6.4.3 Accompagnement social lié au logement ..... 56

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



6.4.4 Politique de suivi des créances et des impayés ..... 57

7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE ..... 58

7.1 Investissements et modalités de financement ..... 59

7.2 Analyse de l'exploitation ..... 60

7.3 Analyse de la dette ..... 62

7.4 Analyse de la situation financière ..... 63

ANNEXES DU RAPPORT ..... 65

I. Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme ..... 67

II. Organigramme au 01/01/2020 ..... 68

III. Synthèse de l'étude prévisionnelle présentée au CS de septembre 2019. ..... 69

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



# SYNTHÈSE DU RAPPORT

Créée en 1956, Habitat du Nord SA d'HLM compte 10 668 logements au 31 décembre 2019, dont 1 363 équivalents logements gérés par des tiers en foyers pour personnes âgées et/ou handicapées. Son patrimoine est quasi exclusivement situé dans le département du Nord (95%).

Compte tenu de sa taille, Habitat du Nord est soumise à l'obligation de regroupement introduite par la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN). Déjà engagée dans des structures de coopération au niveau local, des réflexions initiées dès 2015 avec la SA HLM Logis Métropole ont conduit les deux sociétés à s'organiser depuis le 1er janvier 2020 en holding portée par une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) dénommée Mon Abri, formant le groupe éponyme. Habitat du Nord et Logis Métropole ont également fait le choix de mutualiser, au sein de la SCIC, l'ensemble de leurs activités hors gestion locative. Le groupe Sambre Avesnois Immobilier (SAI) disposant de plus de 12 000 logements, entré plus tardivement dans les réflexions fait également partie de ce groupe par le biais de participations croisées.

Habitat du Nord remplit correctement son rôle de bailleur social en accueillant des populations aux revenus modestes et très modestes dans un parc locatif bien entretenu, malgré un niveau de loyer plus élevé que la médiane des autres bailleurs du même territoire d'intervention. Cet accueil volontariste mériterait d'être une bonne pratique à mutualiser au sein du groupe Mon Abri.

Le renforcement de sa présence de proximité, matérialisée par des agences et/ou points accueils, situés exclusivement en quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), lui permet d'offrir désormais un service de qualité et une grande réactivité aux demandes des locataires.

Jusqu'en 2012-2013, l'absence de stratégie de moyen et long termes associée à un développement important tant en ce qui concerne les logements locatifs que les structures d'hébergement au gré des opportunités ont obéré ses capacités financières pour faire face aux besoins d'entretien de son parc existant.

Une stratégie patrimoniale et financière a finalement été formalisée dans le plan stratégique de patrimoine (PSP) en 2015. Actualisé en 2019, ce PSP a été repris dans le cadre stratégique patrimonial du groupe Mon Abri.

La réorientation des investissements en priorité sur le patrimoine existant s'est traduite par l'abandon d'opérations neuves à un stade plus ou moins avancé et par la vente de foyers, parfois à perte et dans un cas de manière irrégulière. Les investissements de la période 2015-2019 ont permis un développement modéré du parc, orienté trop fortement au seul profit des seniors. Le parc existant a quant à lui bénéficié d'un bon rattrapage du niveau d'entretien, avec un effort particulier axé sur la rénovation thermique.

Sur le plan financier, Habitat du Nord affiche une performance d'exploitation très élevée. Son excédent brut d'exploitation (EBE) représente ainsi plus de 56% de ses loyers en 2019, sur lequel la réduction de loyer de solidarité (RLS) a eu peu d'impact. Cette performance a pour origine le niveau élevé de ses loyers, mais aussi une vacance et des créances locatives des locataires présents contenues. Le maintien

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



de son niveau de profitabilité est toutefois subordonné au maintien du niveau des produits locatifs. À ce titre, les orientations stratégiques relatives aux foyers, qui représentent 17% de ces produits, doivent absolument être clarifiées, notamment en ce qui concerne la question des ventes.

Selon l'étude prévisionnelle, sa situation financière lui permet d'envisager la mise en œuvre de son PSP actualisé, fortement cadré par le Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU) qui prévoit notamment quelques 900 réhabilitations (soit un peu plus de 60% des réhabilitations prévisionnelles) et 500 démolitions.

Les hypothèses trop prudentielles prises en compte dans cette étude doivent être affinées, en particulier sur la problématique « foyers » et l'échelonnement des démolitions. Sous réserve d'un pilotage plus performant, résultant notamment de la mise en place prévue d'un contrôle de gestion au niveau du groupe Mon Abri, des marges de manœuvre plus importantes semblent pouvoir être dégagées. Elles pourraient utilement être mises au profit d'une politique de loyers plus accessibles.

---

*La directrice générale*

Rachel CHANE-SEE-CHU

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



# 1. PRÉAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle d'Habitat du Nord SA d'HLM 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'agréments

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 2019-09 du conseil d'administration de l'Ancols du 23 janvier 2019, Habitat du Nord SA d'HLM 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 56,45% et de 2,16%. Les diligences menées dans le cadre du contrôle n'ont pas entraîné un redressement de ces résultats qui aurait conduit à un

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



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

Le précédent rapport n° 2013-107 de juillet 2014 relevait de nombreuses défaillances dans l'organisation et le management en raison notamment d'absence d'outil de contrôle et pilotage. Il pointait notamment une organisation de la maitrise d'ouvrage cloisonnée, un effort de maintenance mené sans gestion prévisionnelle et par conséquent insuffisant pour combler les retards d'entretien du parc. Enfin, il identifiait une gestion de proximité inadaptée et un niveau de service rendu aux locataires insuffisant.

Le présent contrôle couvre la période 2015-2019.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



# 2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

Pour le présent rapport, Habitat du Nord SA d'HLM est dénommée « HDN » ou « l'organisme ».

## 2.1 Contexte socio-économique

Créée en 1956, HDN est une SA d'HLM dont le siège se trouve à Villeneuve d'Ascq. Au 31 décembre 2019, l'organisme est propriétaire de 9 305 logements familiaux répartis essentiellement sur le département du Nord et de manière marginale dans celui du Pas-de-Calais (5%). Elle dispose également de 39 structures de foyers et résidences représentants 1 363 équivalents logements.

Dans le cadre du regroupement imposé par la loi ELAN[1], HDN a fait le choix d'un rapprochement avec d'autres opérateurs locaux qui privilégient l'ancrage territorial et dont le champ d'intervention reste quasi-exclusivement le département du Nord.

Le département du Nord est le plus peuplé de France avec un peu moins de 2,6 millions d'habitants. Toutefois, son dynamisme démographique repose uniquement sur l'excédent naturel. La population du département est très touchée par le chômage et connaît une situation sociale difficile qui se caractérise par une pauvreté élevée. 18,9% des habitants vivent sous le seuil de pauvreté[2], soit 4,4 points de plus qu'en France métropolitaine. C'est le second taux le plus élevé de la région, après le Pas-de-Calais (20,2%)[3]. La pauvreté touche particulièrement les grandes villes comme Lille ou Dunkerque et elle s'étend autour des villes comme Valenciennes ou Maubeuge.

Le Nord est le département qui présente la plus forte pression de la demande[4] en logement social dans la région Hauts-de-France (3,96)[5] avec cependant des variations selon les secteurs.

Peuplée de plus d'un million d'habitants, la Métropole européenne de Lille (MEL) constitue le principal secteur de tension. L'indicateur de pression brute de la demande s'y élève à 5,18 ; inversement la Communauté d'agglomération de Maubeuge Val de Sambre (CAMVS) et la Communauté urbaine de

[1] loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (dite ELAN)

[2] le taux de pauvreté correspond à la proportion d'individus (ou de ménages) dont le niveau de vie est inférieur pour une année donnée à un seuil, déterminé par rapport à la distribution des niveaux de vie de l'ensemble de la population (60 % du niveau de vie médian).

[3] Source INSEE

[4] Stock de la demande de logements au 31/12/2019 divisée par le nombre de baux signés au cours de l'année 2019

[5] Source RPLS

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



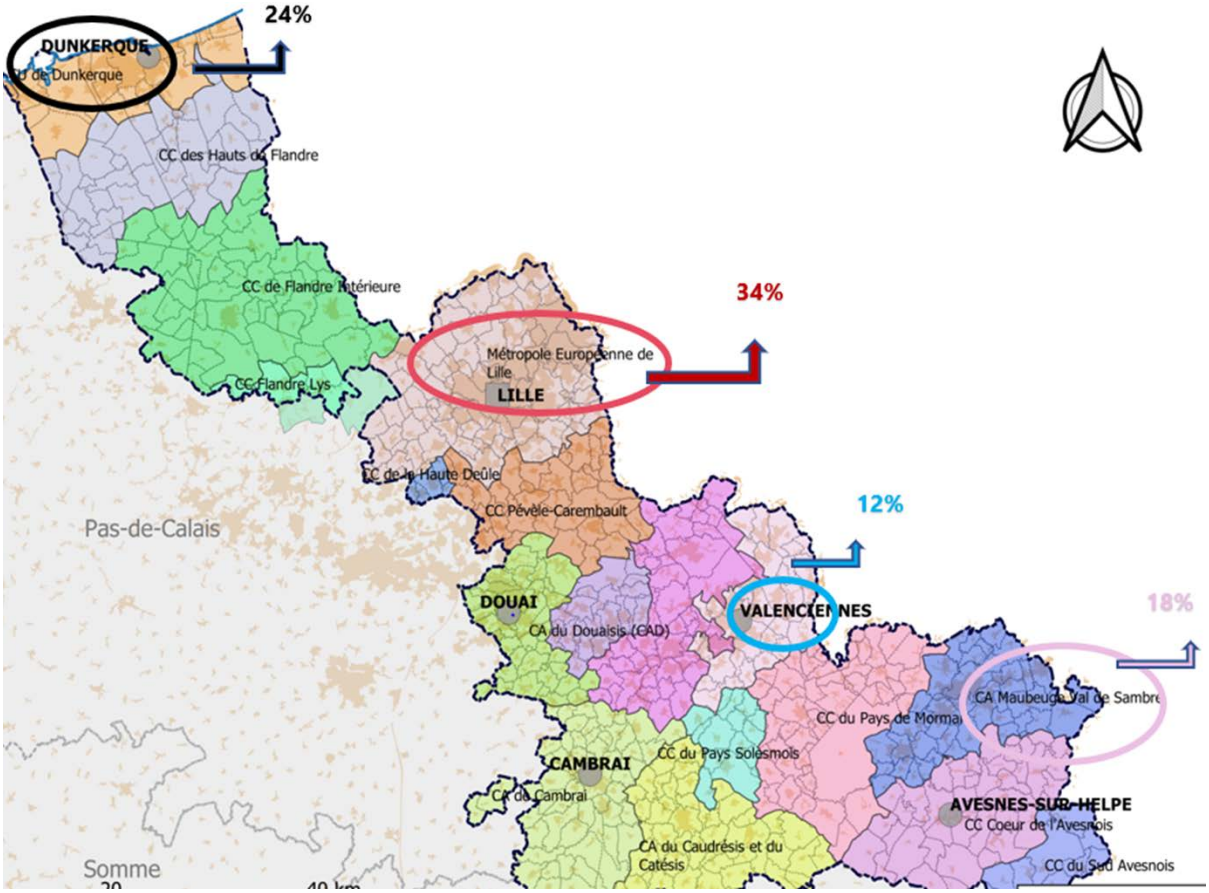
Dunkerque (CUD) apparaissent comme des secteurs détendus avec respectivement des indices de 2,34 et 2,57.

## 2.2 Descriptif du parc

### 2.2.1 Structure et localisation

Bien que répartis sur l'ensemble du département, les 9 305 logements de l'organisme se concentrent à 86% sur 3 établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) : la MEL, la CUD, l'agglomération de Maubeuge et dans une moindre mesure dans les deux agglomérations de Valenciennes.

**Figure 1 : Carte de localisation du patrimoine d'HDN**




Le patrimoine restant (14%) est disséminé sur le reste du département (9%) et dans le département voisin du Pas-de-Calais (5%). Sur chacun de ces territoire le poids de l'organisme reste toutefois relatif.

**Tableau 1 : Répartition et poids du patrimoine d'HDN**

| Rubriques | MEL | CUD | CAMVS | Arrondissement de Valenciennes | Autres secteurs |
|---|---|---|---|---|---|
| Répartition territoriale du parc | 33,7% | 23,6% | 17,6% | 11,6% | 13,5% |
| Répartition territoriale du parc en QPV | 29,3% | 36,3% | 28,8% | 3,1% | 2,6% |
| Part d' HDN dans le parc de logements sociaux | 2,3% | 7,4% | 11,1% | 3,0% | _ |

Source : RPLS 2019

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



35% des logements sont situés en QPV. Ce pourcentage est proche des moyennes du département (37%) et de la région Hauts-de-France (36%). La CUD et la CAMVS ont une part de logements en QPV supérieure à leur poids respectif dans le parc (respectivement +12 points et +11 points).

Le parc est constitué à 36,6% de logements individuels et l'âge moyen au 1er janvier 2019 est de 34,5 ans, pour 40 ans au niveau départemental et 41,5 ans au niveau régional.

Les 1 363 équivalents logements sont constitués d'EHPAD (36% des structures), de résidences autonomie (9%) mais aussi de foyers. HDN ne dispose d'aucune résidence étudiante. L'âge moyen des structures est de 20 ans au 1er janvier 2020. En termes de localisation, si une majorité est située sur le territoire de la MEL, 31% des établissements, soit 12 structures, sont disséminés en dehors des EPCI concentrant les logements de l'organisme y compris dans le département voisin.

### 2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation

La vacance est bien maitrisée par les équipes commerciales quels que soient les secteurs. Le taux de vacance technique est très en deçà des standards départementaux mais également au niveau de chaque EPCI sur lequel est implanté HDN.

**Tableau 2 : Taux de vacance au 1er janvier**

| Rubriques | HDN | | | | | 2019 - Ensemble des bailleurs | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Nord | MEL | CUD | CAMVS |
| Taux de vacance globale | 2,0% | 1,8% | 1,1% | 1,1% | **1,4%** | 3,2% | 3,4% | 2,6% | 4,0% |
| Taux de vacance à plus de 3 mois | 0,6% | 0,4% | 0,3% | 0,2% | **0,3%** | 0,4% | 0,4% | 0,2% | 0,5% |
| Taux de vacance technique | 0,5% | 0,3% | 0,3% | 0,3% | **0,4%** | 2,0% | 2,2% | 1,8% | 2,6% |
| Taux de vacance commerciale | 1,5% | 1,4% | 0,8% | 0,8% | **1,0%** | 1,2% | 1,2% | 0,8% | 1,4% |
| Taux de Rotation | ___ | ___ | ___ | ___ | **10,8%** | 9,7% | 9,4% | 10,5% | 10,8% |

Source : RPLS

Malgré une augmentation significative en 2019 (+26%), les pertes financières liées à la vacance, 873 000 euros, restent contenues : elles représentent 1,7% des loyers en 2019.

Cette évolution est due à la mise en place d'une vacance dite « stratégique », liée aux futures démolitions. Compensée par l'ANRU, l'enjeu au-delà de la relocation, sera surtout une reconstitution rapide de l'offre de logements.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



# 3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

## 3.1 Politique de groupe et relations intra-groupes

Le regroupement imposé par la loi ELAN aux organismes disposant de moins de 12 000 logements a conduit les SA HDN et Logis Métropole, déjà associées dans des structures de coopération telles qu'Oxalia et Habitat Réuni, à intensifier leur collaboration. Leurs effectifs sont aujourd'hui structurés autour de la seule activité de gestion locative. Les autres missions ainsi que tout le support y afférant ont été réunis dans une structure distincte.

### 3.1.1 Les modalités de mise en œuvre de la Loi ELAN et la création du groupe Mon Abri

Une mutualisation progressive avait déjà été initiée à compter de 2015 par le biais de mises à disposition croisées de personnel. Ainsi, dès 2015, le responsable développement d'HDN a travaillé pour le compte de la SA Logis Métropole en raison notamment du choix de recentrage de la politique d'investissement sur le patrimoine existant. Inversement, Logis Métropole a procédé à la mise à disposition partielle de son directeur des affaires financières (DAF) et de son trésorier à compter de fin 2017, à la suite du départ du DAF et du responsable comptable d'HDN.

En juin 2019, des pôles mutualisés préfigurateurs pour les fonctions de maitrise d'ouvrage et d'accession sociale et vente de patrimoine ont été mis en place.

Courant 2019, le groupe Sambre Avesnois Immobilier composé de deux SA d'HLM Promocil et l'Avesnoise, bien que gérant déjà de plus de 12 000 logements, a décidé de se joindre à la démarche de rapprochement engagée.

#### 3.1.1.1 Mise en œuvre sur le plan juridique et capitalistique

Plusieurs modalités juridiques de rapprochement ont été étudiées. La solution retenue est une organisation en holding portée par une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC). Pour ce faire, la société coopérative de production (SCP) d'HLM Mon Abri a été transformée en SCIC éponyme par arrêté du 24 janvier 2020.

Ce regroupement a été soumis[6] à l'autorisation de l'Autorité de la concurrence. La prépondérance du groupe sur le secteur de l'Avesnois (77% du parc social) à la suite de l'intégration de SAI au projet a nécessité un examen approfondi ayant abouti à un avis positif rendu le 23 juillet 2020.

Sur le plan capitalistique, l'opération se traduit par une prise de contrôle conjointe des actionnaires de référence historiques de chacune des sociétés dans le capital de la SCIC Mon Abri :

[6] En effet, cette opération constitue une concentration au sens de l'article L. 430-1 du code de commerce, les 4 ESH réalisent ensemble un chiffre d'affaires total de plus de 150 millions d'euros et deux au moins réalisent un chiffre d'affaires supérieur à 50 millions d'euros

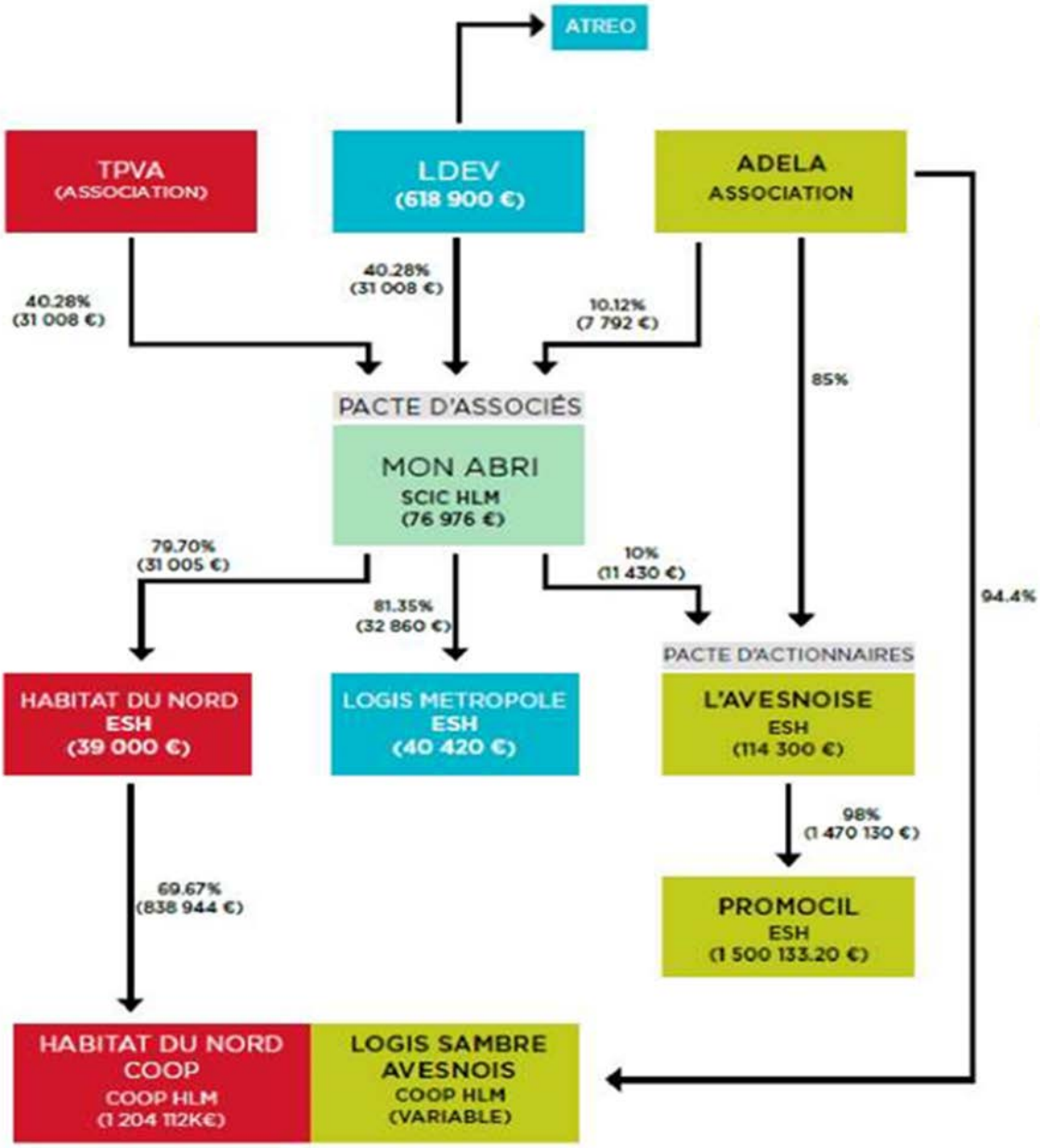
DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



- Adela, pour le groupe SAI ;
- LDEV pour la SA Logis Métropole ;
- Un toit pour vivre autrement (TPVA) pour Habitat du Nord. Il convient de préciser que TPVA est devenu actionnaire de référence après la dénonciation du pacte historique composé outre de TPVA (51,4%), de la SCP Notre Cottage (27,9%) et de la Caisse d'épargne des Hauts-de-France (15%). TPVA a également acquis 278 des 279 actions de la SCP Notre Cottage.

La SCIC Mon Abri devient quant à elle l'actionnaire majoritaire des SA HDN et Logis Métropole et prend une participation dans le pacte d'actionnaires du groupe SAI.

**Figure 2 : Organigramme capitalistique**




Cette répartition capitalistique de la SCIC a vocation à évoluer vers une répartition à part égale pour chacun de ces trois associés.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



#### 3.1.1.2 Gouvernance

Le pacte d'associés établi le 18 novembre 2019 fixe les règles de gouvernance dans le cadre d'un Comité Coopératif de Concertation. Son rôle est de définir les orientations et décisions qui fixeront la ligne de conduite du CA de la SCIC Mon Abri, principalement en matière de gouvernance (nomination du DG, composition du CA, agrément d'associé) et de stratégie (cadre stratégique patrimonial, projet de CUS et plan à moyen terme).

Cela se traduit d'ores et déjà dans la gouvernance de la SCIC Mon Abri dont les postes de direction ont été répartis comme suit :

- La présidence du CA de la SCIC Mon Abri est assurée par M. Jean-François DEVILLERS, également président du directoire d'HDN ;
- La direction générale est partagée entre M. Jean-Yves LENNE président du directoire de la SA Logis Métropole, DG de la SCIC Mon Abri et M. Jean-Pierre CHOEL, DG des SA Avesnoise et Promocil, directeur délégué général de la SCIC Mon Abri.

Un cadre stratégique patrimonial à l'échelle du groupe a quant à lui été élaboré. Il est le fruit de la consolidation des PSP actualisés pour la période 2019-2028 de chacune des filiales en tenant compte de leurs capacités d'investissement après application de la réduction de loyer de solidarité (RLS). De manière synthétique, le NPNRU représenterait 22% (soit 208 millions d'euros) du plan d'investissement du groupe lequel est évalué globalement à 946 millions d'euros sur 10 ans. Il concerne essentiellement les patrimoines d'HDN et du groupe SAI, très marginalement celui de la SA Logis Métropole. Le développement du parc du groupe serait porté plutôt par la SA Logis Métropole et le groupe SAI.

#### 3.1.1.3 Organisation et règles de gestion

La SCIC Mon abri est depuis le1er janvier 2020 une structure de support étendue pour les sociétés HDN et Logis Métropole. Elle rassemble à ce stade :

- Les fonctions supports classiques : finances et comptabilité/RH et communication/juridique/contrôle de gestion/numérique et systèmes d'information ;
- Les activités liées à la maitrise d'ouvrage et à la maintenance du patrimoine ;
- Les activités d'accession sociale et vente de patrimoine dont l'équipe est constituée notamment des personnels des SA HDN et Logis Métropole ;
- Les centres d'appels.

L'ensemble des contrats de travail relatifs à l'exercice de ces missions et les moyens matériels ad hoc (informatiques, véhicules, mobiliers…) ont été transférés au 1er janvier 2020 à la SCIC Mon Abri dans le cadre d'une convention de successeur en date du 25 octobre 2019 et son avenant.

L'arrivée plus tardive du groupe SAI dans les réflexions déjà menées par HDN et Logis Métropole se traduit par une intégration moins marquée au sein du fonctionnement de la SCIC, aujourd'hui limitée à un contrat de travail pour une quotité de 10% du directeur de la transformation numérique.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



Les modalités précises de fonctionnement entre les membres du groupement, à savoir la SCIC Mon Abri et les quatre SA d'HLM (HDN, Logis Métropole, Promocil et l'Avesnoise) et leur niveau de recours aux services mutualisés sont arrêtés dans le cadre d'un contrat de coopération. Les SA d'HLM du groupe SAI y conservent leurs moyens de fonctionnement propres, et sont identifiées au même titre que la SCIC Mon Abri comme des prestataires.

Comme précisé antérieurement, HDN conserverait à ce stade la maîtrise de sa politique et de l'organisation matérielle de la gestion locative. Toutefois, ce contrat évoque la possibilité de conventions de gestion au sein d'un pôle gestion locative constitués par les quatre SA.

Les grands principes de facturation définis par la SCIC Mon Abri sont les suivants :

- Une refacturation à l'euro près pour les dépenses rattachées directement à une société et prises en charge par Mon Abri ;
- Une refacturation sur la base de l'activité réelle pour les prestations de maitrise d'ouvrage et d'accession sociale/vente de patrimoine sur la base des coûts directs (masse salariale) et indirects (fournitures, locaux etc…) ;
- Une refacturation des frais de support sur la base d'une redevance par clef de répartition adossée au nombre de logements locatifs au 31 décembre de l'année.

**Observation 1 : À l'issue du contrôle, les modalités de refacturation ne sont toujours pas formalisées dans une convention de refacturation établie avec chaque membre du groupe.**

Le groupement ne concerne que des opérateurs HLM et le principe retenu est celui d'une coopération sans but lucratif. Sur le principe, les modalités retenues n'appellent pas de remarques particulières, hormis peut-être la nécessité de s'assurer de la cohérence entre les montants forfaitaires facturés en support et le temps réel passé.

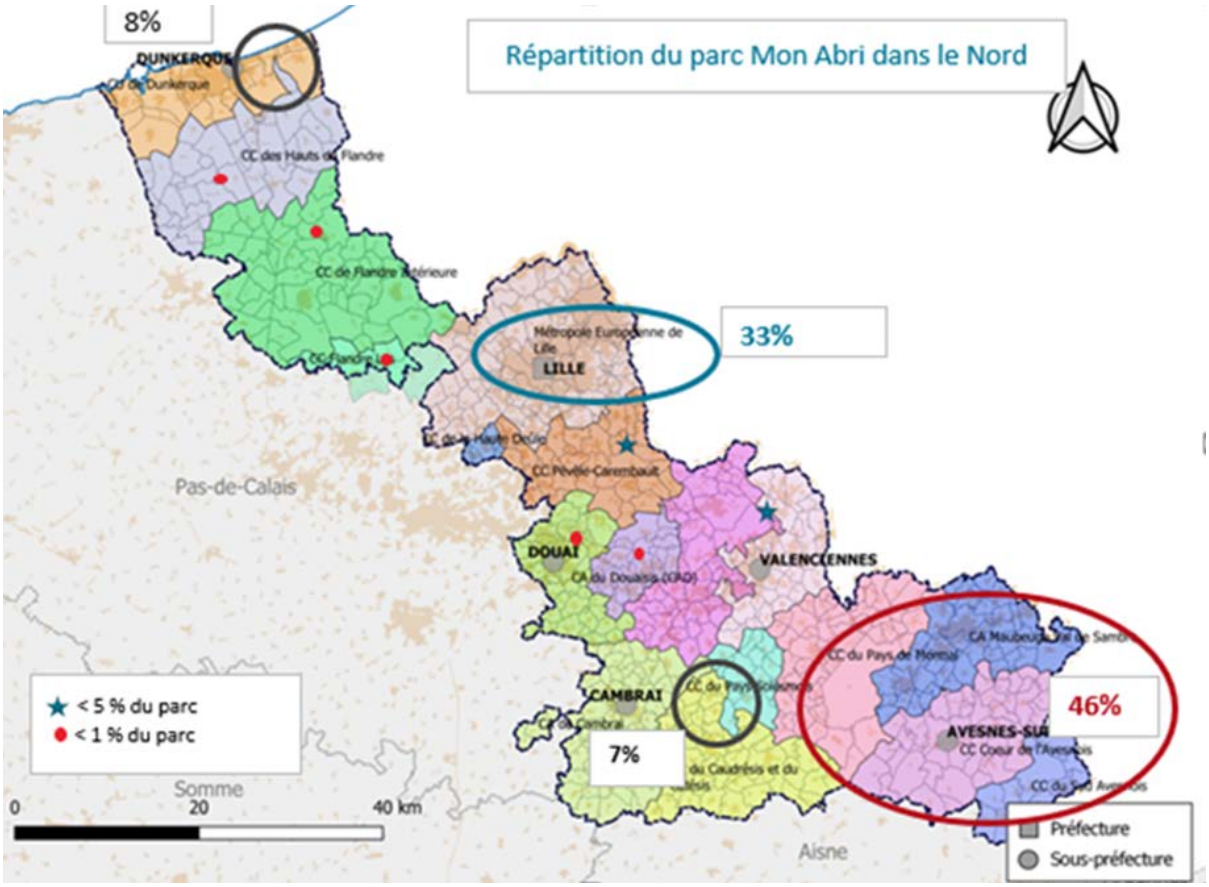
#### 3.1.1.4 Mise en œuvre opérationnelle

En termes de maillage local, le regroupement de ces trois entités représente un peu plus de 30 000 logements (hors foyers) implantés à 98% dans le département du nord, soit 11% du parc départemental et 5% au niveau régional. Le patrimoine du groupe est concentré aux deux-tiers sur 2 EPCI (la Communauté d'agglomération de Maubeuge Val de Sambre et la Métropole européenne de Lille) et compte 25% de logements en QPV.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



**Figure 3 : Répartition du patrimoine de la SCIC Mon Abri dans le Nord**




En raison de la situation sanitaire, les modalités de mise en œuvre ont été plus complexes. Dans la pratique, des regroupements physiques ont été organisés mais globalement les équipes ex-HDN et ex-Logis Métropole travaillent toujours pour leur structure d'origine. Seules les activités de maitrise d'ouvrage sont effectivement mutualisées, avec les inconvénients liés à l'hétérogénéité des outils.

Les réflexions liées à la convergence des processus et des outils sont en cours. Des groupes de travail sont également constitués.

Compte tenu de la création récente de cette nouvelle entité, l'évaluation de son fonctionnement est prématurée. Certains points doivent faire l'objet d'une attention du groupe :

- La formalisation administrative et juridique des relations intra-groupe doit faire l'objet d'une particulière rigueur : conventions de refacturation, délégations de signature… ;
- Aucun processus n'est aujourd'hui formalisé, en dehors de ceux liés à la certification Qualibail® d'HDN ;
- La mise en place d'un ERP commun à court terme (2023) est un objectif très ambitieux qu'il conviendra d'articuler avec l'optimisation des outils actuels ;
- L'adéquation des ETP avec le nouveau périmètre des missions mutualisées doit être évaluée. De manière générale, la SCIC devra se doter d'une stratégie de ressources humaines.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



Des réflexions devront être également menées sur l'extension ou non des certifications existantes chez l'un ou l'autre bailleur.

### 3.1.2 Les autres coopérations

HDN est un membre actif de structures de coopération.

Il est notamment co-fondateur d'Oxalia aujourd'hui limité à un groupement d'intérêt économique (GIE) ayant pour vocation d'assurer la coordination de groupements de commandes à l'échelle régionale entre ses membres, les SA d'HLM Logis Métropole, Habitat Hauts-de-France, Le Cottage Social des Flandres, ainsi que Maisons et Cités depuis 2015. L'objectif de cette démarche est la mise en commun des moyens afin de favoriser des économies d'échelle. Les groupements d'achats ont pu concerner tout ou partie des membres. Ils ont notamment couvert les besoins partagés en diagnostics gaz et électricité à la relocation ou encore le contrat multiservices.

Les frais de fonctionnement du GIE sont répartis entre ses membres sans pondération liée au nombre de logements. Ils s'élèvent à environ à 44 000 euros par an par membre et couvrent essentiellement la masse salariale de la direction du GIE, assurée par une secrétaire générale jusqu'en 2019.

Le GIE n'a aujourd'hui pas de salarié. Malgré son intérêt limité, son devenir ne semble pas remis en cause.

HDN participe également au réseau Habitat Réuni qui s'organise autour de la SAS éponyme, créée en septembre 2011 par les membres d'Oxalia. La SAS Habitat Réuni regroupe aujourd'hui une trentaine d'organismes HLM à l'échelon national représentant 140 000 logements. Il s'agit d'un réseau d'opérateurs de taille moyenne qui se structurent afin d'être indépendants dans le contexte de recomposition du secteur HLM et qui visent à mutualiser leurs moyens. Au-delà de l'organisation d'appels d'offres commun, comme celui réalisé pour la conception d'une « cartographie de l'amiante », Habitat Réuni a également permis la mise en place d'une plateforme collaborative pour la gestion des diagnostics.

Les frais engagés par Habitat Réuni sont répercutés sur ses membres pour moitié de manière forfaitaire sur la base d'une part fixe correspondant à 50% du budget annuel et pour l'autre moitié au prorata du nombre de logements gérés. Cela représente pour HDN une moyenne d'environ 38 000 euros pour la période 2015-2018.

Le 23 janvier 2020, les sociétés HLM associées au sein d'Habitat Réuni, regroupées en assemblée générale extraordinaire, ont voté à l'unanimité la transformation de la SAS coopérative Habitat Réuni en société de coordination. Son agrément est intervenu par arrêté du 29 juillet 2020. L'objectif de cette SAC est d'être un interlocuteur de niveau national de même envergure que le groupe Caisse des Dépôts ou celui d'Habitat en Région de la Caisse d'Épargne.

Cette dernière adhésion conduit HDN à être membre de deux groupes avec à terme deux cadres stratégiques d'utilité sociale et deux cadres stratégiques patrimoniaux.

Le bienfondé de l'appartenance à ces deux groupes devra être évalué au regard des obligations et des coûts en résultant.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



## 3.2 Évaluation de la gouvernance

HDN est une SA d'HLM à directoire et conseil de surveillance.

M. Luc LEGRAS est président du conseil de surveillance (CS) depuis le 27 mai 2010. La composition du directoire a évolué au cours de la période de contrôle. M. Jean-François DEVILLERS, président du directoire depuis le 14 octobre 2011 et le directeur du développement, présent depuis 2004, se sont adjoints un directeur du renouvellement urbain et des relations aux territoires et une directrice de la gestion locative.

Le directeur du développement, qui a fait valoir ses droits à la retraite en novembre 2018, n'a pas été remplacé.

La stratégie de la société est définie pour partie dans ses plans stratégiques de patrimoine (logements et foyers) repris dans le cadre stratégique patrimonial du groupe ainsi que dans le projet de convention d'utilité sociale (CUS) transmis au préfet en juin 2020.

Le directoire présente correctement un rapport de gestion trimestriel au CS et ce dernier valide comme il se doit les comptes annuels.

La qualité d'information portée à la connaissance du CS est variable. Tout ce qui relève de la gestion locative, notamment la qualité de service est précisée, analysée, mise en perspective.

**Recommandation 1 : La qualité de l'information présentée au conseil de surveillance, en matière patrimoniale et financière, est insuffisante pour que ce dernier exerce pleinement son rôle.**

Ainsi, ce qui relève de la mise en œuvre de la stratégie patrimoniale est limité à un chiffrage des mises en service et mises en chantier.

À titre d'exemple, les différents PSP validés en CS constituent une rupture avec la politique de développement importante de l'organisme et mettent l'accent sur un recentrage de l'investissement sur le patrimoine existant. Les résultats, bien que satisfaisants sur la période 2015-2019, n'ont pas permis d'atteindre les objectifs très ambitieux en nombre de logements mais également en montant d'investissement affichés. Or ni les PV de CS ou rapports de gestion trimestriels n'affichent l'écart entre le montant des dépenses prévues et celui des dépenses effectives, et par conséquent n'en donnent aucune explication.

Par ailleurs, certaines orientations stratégiques fortes comme la politique relative aux foyers ont longtemps fait défaut, conduisant à l'engagement d'opérations parfois déconnectées de la situation financière de l'organisme, sans que le CS n'émette une alerte. Ainsi, l'opération « Féron Vrau » relative à la construction d'un foyer de 319 lits a conduit HDN à souscrire un emprunt de 46,5 millions d'euros, constituant à lui seul plus 10% de l'endettement de la société. La politique de développement des foyers a fait l'objet de revirements coûteux, certes validés en CS, mais sans vision globale, malgré un PSP spécifique validé en 2018. (cf. §3.5.2)

Concernant l'information financière, elle est factuelle, notamment concernant la trésorerie ou les consommations budgétaires, mais peu lisible sur la stratégie. À titre d'exemple, les renégociations d'emprunts n'ont pas donné lieu à une information claire sur les gains obtenus à court et long terme jusqu'en 2020.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



En outre, le budget annuel de l'organisme ne fait pas l'objet d'une présentation spécifique et détaillée, permettant d'informer clairement la gouvernance. Les budgets sont construits sur la base de l'outil Visial et uniquement présentés dans le cadre de l'actualisation annuelle de la projection à 10 ans.

Enfin, depuis 2017, aucune clôture financière d'opérations n'ayant été réalisée, aucune information chiffrée n'est présentée à titre d'information au CS. Et les abandons de projets, coûteux annuellement pour HDN, ne font pas l'objet d'information particulière.

**Observation 2 : Comme identifié lors du précédent contrôle, la fiabilité et la complétude des états réglementaires doivent être améliorées.**

Ainsi, la rédaction des états réglementaires doit faire l'objet d'une attention particulière de l'organisme. Un certain nombre de données étaient manquantes ou non fiabilisées : c'est le cas notamment du nombre de logements gérés par l'organisme, du montant des remplacements de composants dans l'annexe des mouvements de postes de l'actif immobilisé (MPAI) et de la ventilation des créances locatives.

## 3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management

Le précédent rapport avait identifié un certain nombre de pistes d'amélioration essentiellement liées à l'absence d'outils de pilotage et au cloisonnement de l'activité de maîtrise d'ouvrage.

Si le cloisonnement évoqué a bien été levé avec notamment la mise en place d'un comité d'engagement dont la composition a permis une véritable réflexion transversale sur les projets, il apparait toutefois que cette mise en place a été tardive (2016) et que la traçabilité du suivi des opérations n'a pas été organisée afin d'en assurer l'efficacité. Quelques demandes de renseignements effectuées lors du contrôle se sont heurtées au départ des chargés d'opérations et à un archivage électronique hétérogène et parfois peu qualitatif.

Concernant le pilotage, si un contrôle de gestion a été mis en place en juillet 2015, avec un rattachement d'abord aux finances et ensuite à la direction à compter de janvier 2019, l'absence d'organisation pour pallier le départ de la personne en charge de cette mission fin novembre 2019 n'a pas pu en permettre l'évaluation. Cette fonction est désormais transférée à la SCIC Mon Abri.

La perspective de la mise en place du groupe Mon Abri et de la mutualisation de certaines fonctions au sein du groupe a conduit au non-remplacement de certains départs. Certains choix, assumés par l'organisme, sont la cause de la persistance de dysfonctionnements pointés lors du précédent contrôle. Deux départs en 2017, celui du directeur financier et d'un responsable comptable, n'ont été compensés qu'en partie avec la mise à disposition à hauteur de 40% du DAF et de 30% du trésorier de la future structure support. Le recrutement d'un comptable-trésorier n'a eu lieu qu'en février 2019. La SCIC Mon Abri en charge des affaires financières depuis le 1er janvier 2020 devra remédier rapidement et prioritairement à ces dysfonctionnements.

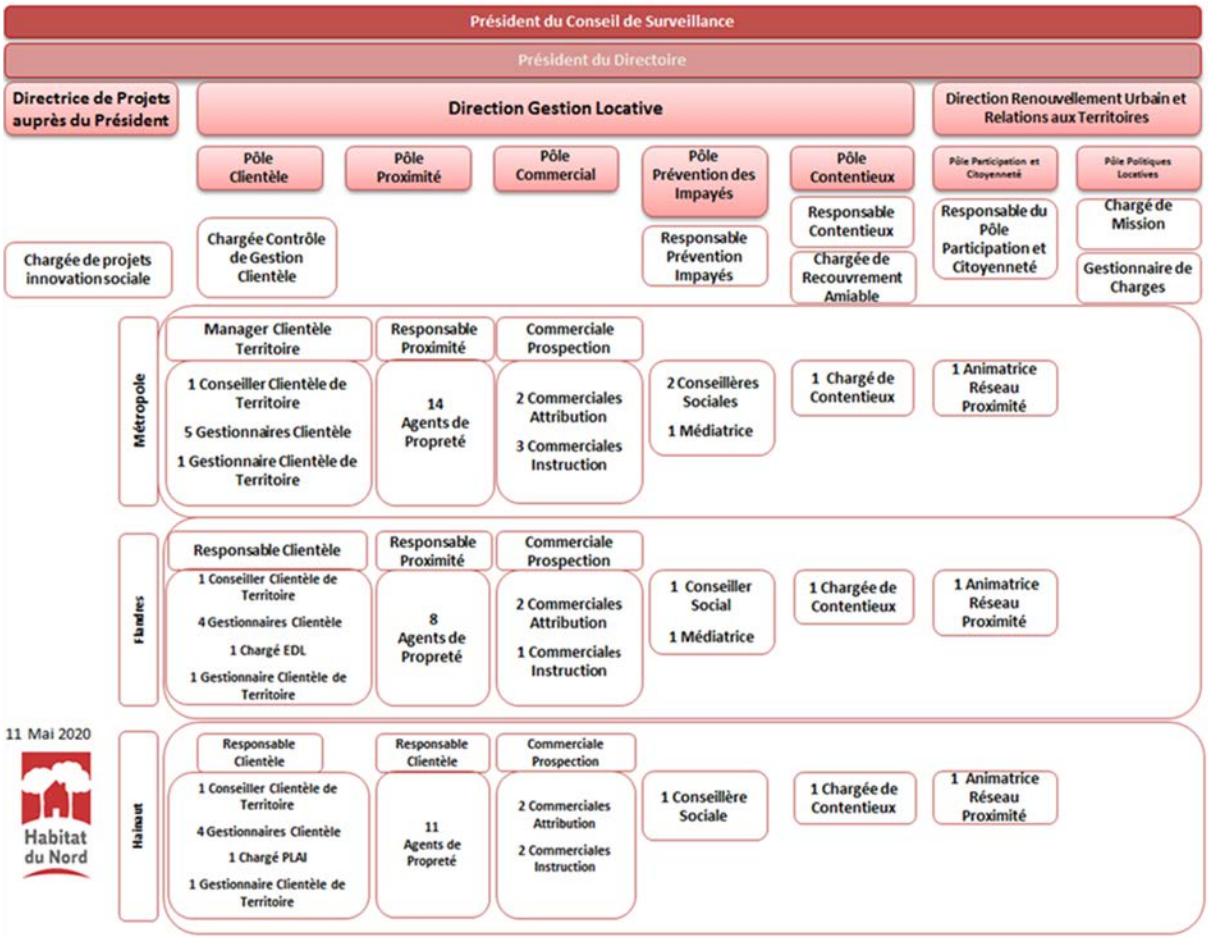
HDN ne dispose pas d'une cartographie des risques, ni même d'un dispositif global d'audit interne. Toutefois sa certification Qualibail a permis la matérialisation des principaux processus en lien avec les locataires et couvre les champs allant de l'attribution des logements à la réhabilitation du patrimoine en passant par la gestion des réclamations.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



Depuis le 1er janvier 2020, comme évoqué plus haut, HDN est désormais structurée autour de la seule gestion locative.

**Figure 4 : Organigramme gestion locative au 01/01/2020**




L'organisation territoriale matérialisée par 3 accueils principaux, situés systématiquement en QPV, permet pour le locataire une accessibilité des services et pour l'organisme une meilleure réactivité dans le traitement des demandes et réclamations. Le territoire du Hainaut dont le ressort géographique est très étendu, dispose d'un point d'accueil complémentaire à Saint-Amand-les-Eaux, également situé en QPV.

## 3.4 Politique d'achat et commande publique

Les marchés existants passés pour une large part au sein des groupements de commandes Oxalia et Habitat Réuni couvrent la quasi-totalité des besoins en exploitation du parc.

Un bilan d'activité de la commission d'appels d'offres est par ailleurs présenté annuellement au CS, ce bilan s'étend à l'ensemble des marchés y compris en procédure non formalisée.

**Observation 3 : Les délégations de signature ne sont pas nominatives.**

Si les modalités de délégation de signature sont bien définies par service selon les niveaux de dépenses, il s'agit d'une définition par catégorie de fonctions.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



En raison du contexte sanitaire et d'un risque limité d'irrégularités, cette partie n'a pas fait l'objet de diligences approfondies.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



# 4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF

## 4.1 Revue de l'information comptable

Concernant les effectifs salariés, le personnel du service comptable et financier a connu un turn-over important avec le départ de responsables, dont le directeur financier, et de plusieurs salariés depuis 2017. La création de la SCIC Mon Abri au 1er janvier 2020 a conduit au transfert des contrats de travail vers cette nouvelle structure, et au regroupement sur le même site des équipes comptables et financières des SA HDN et Logis Métropole. Ceci leur permet dorénavant de bénéficier de façon permanente de la présence de l'encadrement. Pour le moment, avec la coexistence de deux ERP distincts, les équipes restent dédiées au traitement de la facturation de leur structure d'origine. L'uniformisation des pratiques entre les deux organismes est cependant au cœur des préoccupations, d'où la multiplication de chantiers qui doivent être priorisés à l'aune du retard dans le règlement des carences constatées chez HDN lors du précédent contrôle de la Mission interministérielle d'inspection du logement social (Miilos).

Le contrôle n'a pas relevé d'éléments de la comptabilité générale ou de programmes faisant obstacle à une analyse financière, même si des retraitements ont dû être effectués par l'Ancols. Cependant, le précédent contrôle de la Miilos avait établi d'importantes lacunes aux plans comptable et financier, qui ne sont pas complètement réglées. Le regroupement au sein de la structure Mon Abri et la synergie créée avec Logis Métropole laissent néanmoins augurer d'un règlement complet de ces questions à court terme.

Les risques liés au fonctionnement de la comptabilité se sont améliorés, notamment à la suite d'un audit dit « croisé » au sein du GIE Oxalia portant sur l'évaluation du système de contrôle interne du processus des paiements. Il a conduit l'organisme à séparer les tâches de validation des paiements et d'établissement des rapprochements bancaires et à mettre en place en place l'interdiction de faire des virements à l'étranger depuis le logiciel de trésorerie. Mais il a fallu attendre 2019 pour séparer les tâches de préparation des paiements de la création des fournisseurs et de la création-modification des RIB. L'ensemble de ces fonctions étaient réalisées par la même personne.

Le contrôle a toutefois révélé que la comptabilité n'a pas de de visibilité sur les factures de fonctionnement général (hors exploitation) en attente après leur transmission au sein des services pour effectuer la validation du service fait et aucune alerte ne peut être effectuée, car le traitement des factures n'est pas dématérialisé. Il existe un risque de dépasser les délais de paiement.

Fin 2020, il demeure encore d'importantes remises à niveau à mener dans un court terme. Elles portent sur :

- La mise en conformité avec le plan comptable HLM ;
- La rédaction de procédures comptables permettant d'assurer un contrôle interne de qualité et la mise en place d'audits internes, car elles sont toujours inexistantes. Il n'existe à ce jour que des modes opératoires ;
- La mise en cohérence avec le logiciel de financement ;

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



- Le traitement de la TVA sur la LASM (livraison à soi-même) dans le logiciel de suivi des opérations car la mise à jour, annuelle, conduit à l'existence de distorsions entre les montants constatés dans les FSFC et celui-ci.

L'organisme veillera aussi à la mise à jour des procédures, en particulier sur l'aspect financier, liées à la maîtrise d'ouvrage des programmes neufs et de la réhabilitation pour respecter la nouvelle organisation mise en place depuis 2020.

**Recommandation 2 : La société doit combler le retard dans l'encaissement de subventions, qui datent pour certaines du dernier contrôle.**

Le rapatriement de l'instruction des dossiers de financements et du suivi des subventions au sein du service financier, avec l'embauche d'une personne dédiée, a contribué indéniablement au progrès de leur mobilisation et de leur suivi.

Cependant, plus de 600 000 euros sont en attente d'encaissement en juin 2020, dont 276 000 euros de subventions antérieures à 2015. L'organisme poursuit la résorption de son retard en s'appuyant sur un échéancier, relativement récent. Ainsi, en 2019, l'organisme a encaissé plus de 2 millions d'euros, dont 937 000 euros concernaient des subventions avec une décision de financement ancienne datant de 2010 à 2015.

**Tableau 3 : Échéancier d'encaissement des subventions**

| Montant encaissé Année DF / Année de récepti | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | 2020 | Total général |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2010 | 101 500,00 | 35 700,00 | | | | | | | | | | | | 137 200,00 |
| 2011 | | 128 000,00 | 44 250,00 | | | | | | | | | | | 172 250,00 |
| 2012 | | | | 28 350,00 | 8 750,00 | | | | | | | | | 37 100,00 |
| 2013 | | | 151 350,00 | 89 350,00 | | | | | | | | | | 240 700,00 |
| 2014 | | | 68 700,00 | 85 700,00 | | 24 000,00 | 112 000,00 | | | | | | | 290 400,00 |
| 2015 | | | 40 000,00 | 47 600,00 | 133 870,00 | 4 680,00 | | 221 000,00 | | | | | | 447 150,00 |
| 2016 | | | | 96 750,00 | 149 810,00 | 70 240,00 | 161 000,00 | | 161 637,71 | | | | | 639 437,71 |
| 2017 | | | | 33 400,00 | 16 340,00 | | 8 750,00 | 192 713,44 | 100 500,00 | 173 250,00 | | | | 524 953,44 |
| 2018 | | | | | 7 950,00 | 16 000,00 | | 182 700,00 | 250 683,23 | 236 714,93 | 30 300,00 | | | 724 348,16 |
| 2019 | 30 600,00 | 42 200,00 | 2 500,00 | 136 440,00 | 97 730,00 | 18 920,00 | 49 000,00 | 559 968,56 | 356 245,36 | 478 605,07 | 184 320,00 | 57 718,82 | | 2 014 247,81 |
| 2020 | | | 87 100,00 | 152 210,00 | 200 500,00 | 70 560,00 | 10 720,00 | 92 240,00 | 38 671,51 | 25 440,00 | 60 260,00 | 29 389,20 | 32 292,00 | 799 382,71 |
| **Total général** | **132 100,00** | **205 900,00** | **393 900,00** | **669 800,00** | **614 950,00** | **204 400,00** | **341 470,00** | **1 248 622,00** | **907 737,81** | **914 010,00** | **274 880,00** | **87 108,02** | **32 292,00** | **6 027 169,83** |

Source : données HDN

**Recommandation 3 : La société doit mettre à jour ses fiches de situation financière et comptable (FSFC) afin d'en faire un outil de pilotage fiable.**

L'organisme doit veiller à analyser les nombreuses opérations présentant des fonds propres négatifs, pointées lors du contrôle. De plus, comme aucune clôture financière n'a été réalisée depuis 2017, de nombreuses opérations totalement achevées figurent toujours en situation « terminées non soldées ». L'organisme a ainsi listé, en septembre 2020, 43 opérations concernées par une clôture financière à réaliser.

En outre, le retard accumulé dans l'encaissement des subventions empêche la clôture d'un certain nombre d'entre elles.

**Observation 4 : La présentation dans le rapport de gestion des délais de paiement ne respecte pas le format défini par l'article D.441-1 du code de commerce.**

Les délais de paiement ne sont mentionnés dans le rapport de gestion que depuis 2018, ce qui avait fait d'ailleurs l'objet d'une remarque dans le rapport du commissaire aux comptes en 2017.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



Les sociétés doivent en effet présenter le nombre et le montant total des factures « fournisseurs » non réglées à la date de clôture de l'exercice et dont le terme est échu. Ce montant est ventilé par tranches de retard et rapporté en pourcentage au montant total des achats de l'exercice. Or, ceci n'est pas effectué par l'organisme : seule l'information d'un délai moyen de paiement sur l'année est transmise à la gouvernance.

De plus, cette donnée est partielle, puisqu'elle ne recouvre que la partie « exploitation » des factures reçues. Les délais de paiement des dépenses d'investissement ne sont pas connus.

Engagé dans une démarche de responsabilité sociale et environnementale (RSE), l'organisme doit s'attacher à suivre ces délais plus finement.

## 4.2 Analyse de l'exploitation

Dans cette première phase du diagnostic financier, il s'agit principalement :

- D'apprécier la performance d'exploitation de l'organisme. Elle permet de mesurer sa capacité à générer, dans le cadre de ses activités normales et courantes, les ressources nécessaires au financement de sa stratégie d'investissement, tout en assurant un service de qualité à ses locataires ;
- D'analyser plus généralement sa profitabilité. Celle-ci intègre la performance d'exploitation présentée auparavant et y ajoute les flux financier et exceptionnel. La profitabilité représente la trésorerie que la SA d'HLM constitue au cours d'un exercice donné et qu'elle pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement.

Cette analyse s'appuie sur l'examen du compte de résultat.

Extraites de l'outil Harmonia, les valeurs de référence prises en compte pour positionner HDN sont celles de l'ensemble des organismes HLM (SA d'HLM et OPH) de la région Hauts-de-France dont le patrimoine est compris entre 5 000 et 10 000 logements.

Les données exploitées portent sur la période de contrôle, soit de l'année 2015 à 2019. Elles ont pu être complétées ponctuellement par des données fiabilisées portant sur l'année 2020.

### 4.2.1 Excédent brut d'exploitation

Le premier indicateur de mesure de la performance d'exploitation d'un organisme est l'excédent brut d'exploitation (EBE). Il est calculé en retranchant du produit des activités les charges réelles d'exploitation[7] et ne prend donc pas en compte les flux financiers et les flux exceptionnels. Il constitue la ressource fondamentale d'un organisme et traduit sa capacité à produire des ressources propres à partir de son activité courante.

[7] À la différence de l'EBE HLM, l'EBE calculé selon les modalités du plan comptable général ne prend en compte ni les charges calculées (dotations aux amortissements locatifs et reprises de subventions) ni les charges financières (intérêts d'emprunts).

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



Son évolution est présentée dans le tableau suivant :

**Tableau 4 : Formation de l'excédent brut d'exploitation**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | Exercice 2015 | | Exercice 2016 | | Exercice 2017 | | Exercice 2018 | | Exercice 2019 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Montant | % | Montant | % | Montant | % | Montant | % | Montant | % |
| Loyers | 51 947 | 100,0% | 52 895 | 100,5% | 53 510 | 100,9% | 51 397 | 99,7% | 52 422 | 98,9% |
| Écart de récupération de charges | -189 | 0,4% | -528 | 1,0% | -716 | 1,4% | -146 | 0,3% | -204 | 0,4% |
| Produits des activités annexes | 209 | 0,4% | 272 | 0,5% | 233 | 0,4% | 260 | 0,5% | 524 | 1,0% |
| Péréquation RLS | | | | | | | 36 | 0,1% | 243 | 0,5% |
| **Chiffre d'affaires locatif** | **51 967** | **100,0%** | **52 638** | **100,0%** | **53 026** | **100,0%** | **51 547** | **100,0%** | **52 984** | **100,0%** |
| Ventes d'immeubles | 252 | | 299 | | 39 995 | | 146 | | 318 | |
| Production stockée | 181 | | 39 382 | | -37 707 | | 540 | | 6 520 | |
| Production immobilisée (stocks transférés à l' | 0 | | 0 | | 684 | | 0 | | 0 | |
| Coûts promotion immobilière | -378 | | -39 598 | | -7 676 | | -608 | | -6 769 | |
| **Marge sur activité de promotion** | **56** | | **83** | | **-4 703** | | **78** | | **69** | |
| Frais financiers externes | 389 | | 450 | | 76 | | 21 | | 10 | |
| **Produit des activités** | **52 412** | | **53 172** | | **48 399** | | **51 646** | | **53 064** | |
| Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvr | -6 681 | 12,9% | -6 832 | 13,0% | -7 060 | 11,3% | -6 696 | 13,0% | -6 676 | 12,6% |
| Autres charges externes (hors CGLLS) | -4 761 | 9,2% | -5 259 | 10,0% | -4 559 | 8,6% | -4 532 | 8,8% | -4 814 | 9,1% |
| **Coût de gestion** | **-11 442** | **22,0%** | **-12 091** | **23,0%** | **-11 619** | **19,9%** | **-11 228** | **21,8%** | **-11 490** | **21,7%** |
| Charges de maintenance (y.c régie) | -5 386 | 10,4% | -6 603 | 12,5% | -5 547 | 10,5% | -4 797 | 9,3% | -4 971 | 9,4% |
| Cotisation CGLLS | -759 | 1,5% | -524 | 1,0% | -507 | 1,0% | -1 094 | 2,1% | -1 400 | 2,6% |
| Taxes foncières sur les propriétés bâties | -3 233 | 6,2% | -2 388 | 4,5% | -3 792 | 7,2% | -3 552 | 6,9% | -3 669 | 6,9% |
| *Valeurs de référence* | | *9,4%* | | *10,2%* | | *10,4%* | | *10,7%* | | *10,7%* |
| Créances irrécouvrables | -1 002 | 1,9% | -450 | 0,9% | -481 | 0,9% | -852 | 1,7% | -747 | 1,4% |
| **Excédent brut d'exploitation** | **30 590** | **58,9%** | **31 116** | **59,1%** | **26 453** | **49,9%** | **30 123** | **58,4%** | **30 788** | **58,1%** |
| *Valeurs de référence* | | 52,4% | | 51,6% | | 51,7% | | 51,6% | | 51,5% |

Source : états réglementaires

En 2019, l'EBE représente plus de 58% du chiffre d'affaires locatif. Cet EBE est stable et très élevé : 6 à 7 points au-dessus des valeurs de référence, suivant les années. L'organisme montre une performance d'exploitation très élevée qui pourra soutenir les besoins en investissement affichés dans le PSP.

Au niveau de l'activité de la promotion et de la production stockée, des mouvements constatés avoisinant les 40 millions d'euros en 2016 et 2017 proviennent de l'enregistrement des dépenses liées au très important contrat de VEFA de l'EPHAD « Féron Vrau » à Lille (cf. Les foyers - §5.3.2), cédé en 2017 encore inachevé.

En 2019, on constate le même type de mouvement relatif à la vente d'un autre EHPAD à la livraison au profit de Axentia.

Les évolutions de ces différents postes sont détaillées dans les développements suivants.

### 4.2.2 Les produits d'exploitation

Les produits d'exploitation sont presque intégralement constitués des loyers. HDN présente la particularité de posséder une quarantaine de foyers qui composent environ 17% de ses produits locatifs.

L'activité de promotion immobilière n'est constituée que de ventes d'immeubles à la suite d'un revirement de stratégie au niveau des foyers.

Les produits locatifs ont progressé de 3,6% entre 2015 et 2019 grâce à de nouvelles mises en service.

En 2019, la réduction de loyer de solidarité (RLS) appliquée en contrepartie de la baisse de l'APL s'est traduite par une perte de produits locatifs de 2,1 millions d'euros, compensée en partie par un dispositif de lissage qui prend la forme d'une modulation de la cotisation CGLLS. Il a pour objet d'uniformiser les effets de la RLS sur les organismes HLM en corrigeant les distorsions provoquées par les écarts de taux

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



de locataires bénéficiaires de l'APL. Les organismes dans lesquels la part des locataires bénéficiaires est inférieure à la moyenne nationale se voient ainsi appliquer une majoration de la cotisation CGLLS et ceux qui sont dans la situation inverse bénéficient d'une réduction. La part des locataires de l'APL (56% en 2018) étant légèrement supérieure à la moyenne nationale, le lissage se traduit par une minoration de 35 000 euros en 2018 et de 243 000 euros en 2019. Le montant brut de la RLS, hors dispositif de lissage, représente 5,4% des loyers locatifs en 2019. HDN a décidé en 2018 de ralentir l'investissement sur la production neuve et les réhabilitations, dans l'attente d'une meilleure visibilité sur la RLS et ses mesures d'accompagnement.

**Tableau 5 : Décomposition du montant total de la RLS appliquée en 2018 et 2019**

*Montants en milliers d'euros*

| | 2018 | 2019 |
|---|---|---|
| Montant brut | 1 942 | 2 191 |
| Péréquation | -35 | -243 |
| Total | 1 907 | 1 948 |

Source : états réglementaires

En 2019, les pertes financières liées à la vacance connaissent une augmentation sensible avec l'organisation d'une vacance stratégique liées aux démolitions, mais il s'agit d'une vacance maîtrisée.

### 4.2.3 Les charges d'exploitation

#### 4.2.3.1 Les coûts de gestion

Les coûts de gestion sont ici appréhendés à condition normale d'exploitation. Ils comprennent les charges d'exploitation non récupérables ainsi que les impôts et les taxes, hors taxes foncières sur les propriétés bâties (TFPB). En revanche, ne sont pas retenus les écarts de récupération de charges, les dépenses de maintenance, les charges de mutualisation et les cotisations CGLLS.

Leur niveau est assez stable sur les 3 dernières années et au-dessus des valeurs de référence : rapporté au logement, le coût de gestion s'élève à 1 077 euros, ce qui dépasse de plus de 100 euros au logement la médiane pour les organismes de même taille au plan régional.

Les coûts de personnel se situent à des valeurs légèrement inférieures à la médiane depuis 2017, avec une inflexion un peu plus marquée en 2019 : ils s'élèvent à 6,6 millions d'euros, soit 12,68% des loyers (contre 13,35% pour les valeurs de référence). Les charges de personnel, hors recours à du personnel extérieur, ont diminué de 670 000 euros entre 2017 et 2019, ce qui s'explique principalement par la mise à disposition de personnel par la SA Logis Métropole et sa refacturation. En 2019, le poste relatif au personnel extérieur à l'organisme connaît d'ailleurs une progression de presque 270 000 euros par rapport à l'année précédente ; et il a été quasiment multiplié par 5 depuis 2017.

Si les dépenses liées aux autres charges externes évoluent peu sur la période, leur coût reste supérieur aux valeurs de référence constatées : 9,14% des loyers pour HDN, contre 6,69% pour les organismes de même taille. Le paiement d'honoraires divers (frais d'avocats pour des dommages-ouvrages sur des VEFA ou paiement de prestations dans le cadre des conventions) a quant à lui fortement augmenté : +41% entre 2015 et 2019.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



**Tableau 6 : Coûts de gestion**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage) | 6 680,71 | 6 832,13 | 7 059,95 | 6 695,73 | 6 676,03 |
| *dont charges de personnel ** | *6 660,52* | *7 156,56* | *7 259,18* | *7 052,75* | *6 588,36* |
| *dont personnel extérieur à l'organisme* | *357,28* | *156,24* | *117,63* | *258,96* | *523,25* |
| Autres charges externes | 4 760,91 | 5 259,33 | 4 558,88 | 4 532,49 | 4 813,62 |
| *dont rémunérations d'intermédiaires et honoraires* | *1 582,49* | *1 928,68* | *1 589,44* | *1 639,64* | *1 998,37* |
| Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2) | 11 441,63 | 12 091,46 | 11 618,83 | 11 228,22 | 11 489,65 |
| Nombre de logements et équivalent logement gérés (4) | 10 317 | 9 827 | 9 925 | 10 565 | 9 305 |
| Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4) | 1 096,89 | 1 154,21 | 1 101,00 | 1 063,88 | 1 077,42 |
| *Valeurs de référence* | 1 057,70 | 1 076,40 | 1 067,96 | 1 025,84 | 951,72 |
| Loyers (5) | 51 947,32 | 52 894,59 | 53 509,59 | 51 397,19 | 52 421,65 |
| Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5) | 22,03% | 22,86% | 21,71% | 21,83% | 21,82% |
| *Valeurs de référence* | 22,03% | 22,39% | 21,52% | 21,58% | 21,72% |
| Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5) | 12,86% | 12,92% | 13,19% | 13,02% | 12,68% |
| *Valeurs de référence* | 12,86% | 13,20% | 13,41% | 13,06% | 13,35% |
| Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5) | 9,16% | 9,94% | 8,52% | 8,81% | 9,14% |
| *Valeurs de référence* | 8,63% | 9,10% | 8,27% | 7,40% | 6,69% |

Source : états réglementaires et *données HDN

### 4.2.3.2 La maintenance

Les charges de maintenance (comptabilisées au compte de résultat), comportant les dépenses de gros entretien et d'entretien courant, sont inférieures au niveau observé dans le parc de la population de référence sur la période de contrôle, hormis en 2016 où un effort avait été porté sur le gros entretien. Elles s'élèvent ainsi à 466 euros par logement en 2019, contre 582 euros pour les organismes de même taille, ce qui apparaît faible. Rapporté aux loyers, le coût de la maintenance (9,48% en 2019 pour HDN) est aussi significativement inférieur aux valeurs de référence (13,03%).

Cependant, ces charges sont compensées par un recours important à l'investissement entre 2015 et 2018. Ces dépenses d'investissement ont surtout porté sur des réhabilitations thermiques d'immeubles.

Les visites de patrimoine ont permis de confirmer un niveau satisfaisant d'entretien du parc.

**Tableau 7 : Coût de maintenance du parc**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| Charges d'exploitation liée aux immeubles | 516,36 | 549,11 | 534,02 | 353,17 | 225,56 |
| Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs | 3 192,33 | 3 926,79 | 3 366,99 | 2 784,40 | 2 810,02 |
| Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs | 1 677,25 | 2 127,04 | 1 646,24 | 1 659,32 | 1 935,60 |
| Coût de la maintenance (1) | 5 385,93 | 6 602,93 | 5 547,26 | 4 796,89 | 4 971,19 |
| Nombre de logements et équivalent logement gérés (2) | 10 431 | 10 476 | 10 553 | 10 554 | 10 664 |
| Coût de la maintenance au logement en euros (3) = (1) / (2) | 516,34 | 630,29 | 525,66 | 454,51 | 466,17 |
| *Valeurs de référence* | *541,26* | *609,50* | *548,70* | *606,41* | *582,32* |
| Loyers (4) | 51 947,32 | 52 894,59 | 53 509,59 | 51 397,19 | 52 421,65 |
| Coût de la maintenance / Loyers (5) = (1) / (4) | 10,37% | 12,48% | 10,37% | 9,33% | 9,48% |
| *Valeurs de référence* | *12,87%* | *13,25%* | *12,92%* | *13,79%* | *13,03%* |

Source : états réglementaires

### 4.2.3.3 Les autres charges d'exploitation

Les autres charges entrant dans le calcul de l'EBE sont la TFPB et les pertes sur créances irrécouvrables.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



Le paiement de la TFPB mobilise un peu plus de 6 % des produits locatifs entre 2015 et 2019. Le montant de TFPB acquitté par logement en propriété s'élève à 344 euros en 2019, soit un niveau bien inférieur à celle de la population de référence (460 euros). Avec un parc principalement implanté dans le Nord, l'organisme bénéficie d'un taux départemental plutôt moins élevé (19,2% en 2018) qu'ailleurs en région. L'âge moyen du parc (34,5 ans) est également un critère favorable.

**Tableau 8 : Évolution de la TFPB**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| Taxes foncières sur les propriétés bâties | -3 232,52 | -2 388,22 | -3 792,02 | -3 552,26 | -3 669,02 |
| TFPB en euros au logement et équivalents en propriété | 313,32 | 243,03 | 382,07 | 336,23 | 343,93 |
| *Valeurs de référence* | *541,26* | *609,50* | *548,70* | *606,41* | *582,32* |

Source : états réglementaires

Les pertes sur créances irrécouvrables s'élèvent en moyenne à 706 305 euros entre 2015 et 2019. Toutefois, les montants des passages en pertes ne sont pas réguliers au cours de la période. Comme le volume des passages en pertes à la suite de décision du juge est relativement stable sur les 5 années de contrôle, l'origine des fluctuations provient des décisions de l'organisme.

En 2015, un volume important de plus d'un million d'euros de pertes est constaté. Le comité de direction d'HDN aurait souhaité des passages anticipés de pertes afin de ne pas conserver des dettes irrécouvrables en attente de la limite de 3 ans. Étaient concernés des dossiers de locataires décédés sans succession, des dossiers dont le montant était trop faible pour justifier d'une procédure ou encore des dossiers de locataires partis à l'étranger.

Pour les années 2016 et 2017, le niveau de passage en pertes est beaucoup plus réduit et stable car beaucoup de dossier d'impayés étaient actifs (plan d'apurement ou procédure en cours).

En 2018, le montant s'explique par un plus grand volume de dettes.

**Tableau 9 : Pertes sur créances irrécouvrables**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| Pertes sur créances irrécouvrables | -1 002,34 | -449,66 | -481,18 | -851,74 | -746,58 |
| *Dont pertes sur décision du juge* | *214,33* | *303,39* | *285,16* | *263,35* | *241,00* |

Source : états réglementaires et données HDN

### 4.2.4 Analyse de la profitabilité : capacité d'autofinancement et autofinancement net

La profitabilité mesure la capacité d'un organisme à générer des ressources à partir de son activité et à constituer ainsi des fonds propres qu'il pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement. La performance d'exploitation, présentée au paragraphe 4.2.1, et mesurée par l'EBE, contribue fortement à la profitabilité dont elle constitue une composante essentielle. Mais, pour pouvoir apprécier celle-ci dans son ensemble, il convient d'ajouter aux flux d'exploitation, les flux financiers et exceptionnels.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



La capacité d'autofinancement (CAF) brute complète l'EBE avec les résultats financier et exceptionnel, hors éléments calculés. Elle correspond au flux net de trésorerie dégagé par son activité, à l'exclusion des produits de cessions, et avant remboursement des emprunts. Lorsqu'elle est comparée aux produits issus de l'activité d'un organisme (produit total ou chiffre d'affaires), elle est le principal indicateur de profitabilité.

**Tableau 10 : Formation de la CAF brute et du résultat net comptable**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | | | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | Montant | % | Montant | % | Montant | % | Montant | % | Montant | % |
| X | X | **Excédent brut d'exploitation** | **30 590** | | **31 116** | | **27 537** | | **30 123** | | **30 788** | |
| X | X | Autres charges d'exploitation | 0 | | -685 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| X | X | Autres produits d'exploitation | 214 | | 383 | | 4 896 | | 1 026 | | 971 | |
| | | Dotations aux amortissements du parc locatif | -15 292 | 29,43% | -15 904 | 30,21% | -16 678 | 31,45% | -17 109 | 33,19% | -17 506 | 33,04% |
| | | Dotations aux amortissements (hors parc locatif) | -719 | 1,38% | -657 | 1,25% | -374 | 0,71% | -347 | 0,67% | -289 | 0,55% |
| | | Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation | -3 658 | 7,04% | -4 247 | 8,07% | -1 110 | 2,09% | -800 | 1,55% | -540 | 1,02% |
| | | Reprises provisions et dépréciations d'exploitation | 3 649 | 7,02% | 4 840 | 9,19% | 233 | 0,44% | 1 950 | 3,78% | 635 | 1,20% |
| | | Résultat d'exploitation | 14 785 | 28,45% | 14 846 | 28,20% | 14 503 | 27,35% | 14 843 | 28,79% | 14 059 | 26,53% |
| | | *Valeurs de référence* | | *22,00%* | | *20,67%* | | *19,53%* | | *17,85%* | | *18,77%* |
| | X | Produits financiers divers | 318 | | 267 | | 272 | | 104 | | 181 | |
| | | Reprises financières | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| | | **Produits financiers** | **318** | **0,61%** | **267** | **0,51%** | **272** | **0,51%** | **104** | **0,20%** | **181** | **0,34%** |
| X | | Intérêts sur financements locatifs | -8 690 | | -7 883 | | -7 683 | | -6 408 | | -6 188 | |
| | | Autres charges d'intérêt | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | -0 | 0,00% | -0 | 0,00% | -15 | 0,03% |
| | X | **Charges d'intérêts** | **-8 690** | | **-7 883** | | **-7 683** | | **-6 408** | | **-6 203** | |
| | X | Autres charges financières | -13 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| | | Dotations financières | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| | | **Charges financières** | **-8 703** | **16,75%** | **-7 883** | **14,98%** | **-7 683** | **14,49%** | **-6 408** | **12,43%** | **-6 203** | **11,71%** |
| | | Résultat financier | -8 386 | 16,14% | -7 615 | 14,47% | -7 411 | 13,98% | -6 303 | 12,23% | -6 022 | 11,36% |
| | | *Valeurs de référence* | | *15,12%* | | *12,33%* | | *11,65%* | | *12,07%* | | *11,35%* |
| | | Résultat courant | 6 399 | 12,31% | 7 231 | 13,74% | 7 091 | 13,37% | 8 539 | 16,57% | 8 037 | 15,17% |
| | | *Valeurs de référence* | | *8,46%* | | *8,76%* | | *9,95%* | | *6,25%* | | *5,83%* |
| | | Subventions d'investissement | 1 460 | 2,81% | 1 464 | 2,78% | 1 452 | 2,74% | 1 763 | 3,42% | 1 504 | 2,84% |
| | | Cessions d'actifs immobilisés | 7 546 | 14,52% | 2 389 | 4,54% | 8 444 | 15,92% | 854 | 1,66% | 3 341 | 6,31% |
| | | VNC des immobilisations sorties | -8 313 | 16,00% | -1 809 | 3,44% | -9 039 | 17,05% | -1 504 | 2,92% | -1 952 | 3,68% |
| | X | Autres produits et charges exceptionnels | -1 396 | | 99 | | -362 | | -268 | | 938 | |
| | | Dotations et reprises exceptionnelles | -24 | 0,05% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% |
| | | Résultat exceptionnel | -725 | 1,40% | 2 144 | 4,07% | 495 | 0,93% | 844 | 1,64% | 3 832 | 7,23% |
| | | *Valeurs de référence* | | *6,21%* | | *8,03%* | | *6,74%* | | *7,65%* | | *7,19%* |
| | | Résultat net avant impôt | 5 674 | 10,92% | 9 374 | 17,81% | 7 586 | 14,31% | 9 384 | 18,20% | 11 869 | 22,40% |
| | X | Impôt sur les bénéfices | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | | 0 | |
| | | Résultat net comptable | 5 674 | 10,92% | 9 374 | 17,81% | 7 586 | 14,31% | 9 384 | 18,20% | 11 869 | 22,40% |
| | | *Valeurs de référence* | | *14,60%* | | *16,19%* | | *16,23%* | | *13,79%* | | *12,67%* |
| | | Écart bilan résultat | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 0 | 0,00% | 71 | 0,14% | 485 | 0,92% |
| **CAF courante** | | | **22 115** | **42,56%** | **22 932** | **43,57%** | **24 749** | **46,67%** | **24 742** | **48,00%** | **25 571** | **48,26%** |
| | | *Valeurs de référence* | | *39,77%* | | *39,76%* | | *41,40%* | | *40,77%* | | *40,61%* |
| **CAF brute** | | | **21 023** | **40,46%** | **23 298** | **44,26%** | **24 659** | **46,50%** | **24 577** | **47,68%** | **26 675** | **50,34%** |
| | | *Valeurs de référence* | | *40,46%* | | *40,37%* | | *43,67%* | | *43,71%* | | *41,32%* |

Source : états réglementaires

La CAF brute a fortement progressé, durant la période de contrôle, au même titre que l'EBE qui contribue fortement à sa formation. Son niveau général est très satisfaisant et dépasse, à compter de 2016, les valeurs de référence. En 2019, la CAF brute atteint plus de 50% du chiffre d'affaires, soit 9 points de plus que les valeurs de référence.

Le flux financier est principalement constitué des intérêts d'emprunts locatifs, qui constituent le principal poste pesant sur la CAF, en dehors de l'EBE. Leur montant diminue notablement sur la période de contrôle. En 2018, l'organisme a mené un important réaménagement de dette dans le cadre des mesures de compensation de la RLS. Il a également modifié sa politique de financement de ses investissements, en retardant l'encaissement de ses emprunts.

Le flux exceptionnel a été alimenté à compter de 2019 par un volume de dégrèvements de TFPB beaucoup plus conséquent que sur la période précédente (1,4 million d'euros en 2019, contre

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



400 000 euros en 2018), obtenu en contrepartie de travaux d'accessibilité et d'adaptation des logements aux personnes en situation de handicap, ou de travaux d'économie d'énergie.

L'autofinancement net HLM correspond à la capacité d'autofinancement disponible après remboursement du capital de la dette locative (hors remboursements anticipés). Il constitue la ressource propre disponible dégagée annuellement pour financer les investissements nouveaux. Il est fortement dépendant des modalités retenues par la SA d'HLM pour financer ses investissements, en particulier, outre le niveau des emprunts, de sa politique de remboursement. Cet indicateur est spécifique au secteur HLM ; il est associé à un dispositif d'alerte déclenché en cas de niveau inférieur à un seuil défini réglementairement.

**Tableau 11 : Autofinancement net HLM**

*Montans en milliers d'euros*

| Rubriques | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Montant | % | Montant | % | Montant | % | Montant | % | Montant | % |
| **CAF brute** | **21 023** | **40,46%** | **23 298** | **44,26%** | **24 659** | **46,50%** | **24 577** | **47,68%** | **26 675** | **50,34%** |
| Remboursement des emprunts locatifs | 15 710 | 30,23% | 17 108 | 32,50% | 18 549 | 34,98% | 19 990 | 38,78% | 17 806 | 33,61% |
| Variation des intérêts compensateurs (si non différés) | - | 0,00% | - | 0,00% | - | 0,00% | - | 0,00% | - | 0,00% |
| **Autofinancement net HLM** | **5 313** | **10,22%** | **6 190** | **11,76%** | **6 111** | **11,52%** | **4 587** | **8,90%** | **8 869** | **16,74%** |
| *Valeurs de référence* | | *14,51%* | | *10,96%* | | *10,76%* | | *10,41%* | | *15,54%* |
| Total des produits financiers (compte 76) (b) | 318 | | 267 | | 272 | | 104 | | 181 | |
| Total des produits d'activité (comptes 70) (c) | 60 686 | | 59 841 | | 101 035 | | 59 300 | | 61 054 | |
| Charges récupérées (comptes 703) (d) | 8 277 | | 6 375 | | 7 298 | | 7 497 | | 7 791 | |
| **Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : ( b + c - d )** | **52 726** | | **53 733** | | **94 010** | | **51 908** | | **53 445** | |
| **Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)** | | **10,08%** | | **11,52%** | | **6,50%** | | **8,84%** | | **16,60%** |
| *Valeurs de référence* | | *13,35%* | | *10,52%* | | *9,00%* | | *10,20%* | | *13,25%* |

Source : états réglementaires

## 4.3 Analyse de la situation financière

L'analyse de la situation financière s'appuie sur l'examen du bilan comptable. Elle a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé et qu'ainsi le fonds de roulement net global (FRNG) est positif. Le niveau du FRNG étant tributaire des modalités de mobilisation des financements retenues par l'organisme, celles-ci sont neutralisées par le biais d'une analyse à terminaison des opérations[8] (cf. §4.3.1). Elle a également pour objet d'évaluer l'indépendance financière de l'organisme, en mesurant notamment la part de ses ressources propres parmi ses ressources stables (cf. §4.3.2). Elle vise enfin à s'assurer que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou que, dans le cas contraire, le besoin en fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie soit positive (cf. §4.3.3).

[8] Fonds de roulement net global à terminaison (FRNGT) : mesure de l'excédent ou du déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) déduction faite des emplois stables (immobilisation corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées toutes dépenses comptabilisées et toutes recettes encaissées.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



**Tableau 12 : Bilan fonctionnel**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | | 2019 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Montant | % | Montant | % | Montant | % | Montant | % | Montant | % |
| Capital et réserves nets des participations (a) | 101 604 | 11,8% | 105 734 | 11,7% | 115 102 | 13,1% | 122 728 | 13,7% | 132 058 | 14,5% |
| Résultat de l'exercice (b) | 5 674 | 0,7% | 9 374 | 1,0% | 7 586 | 0,9% | 9 313 | 1,0% | 11 384 | 1,3% |
| Autres capitaux (c) | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% |
| Subventions nettes d'investissement (d) | 50 035 | 5,8% | 49 277 | 5,5% | 48 834 | 5,6% | 48 034 | 5,4% | 47 253 | 5,2% |
| Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d) | 157 312 | 18,3% | 164 385 | 18,3% | 171 522 | 19,6% | 180 075 | 20,2% | 190 695 | 20,9% |
| *Valeurs de référence* | | *19,1%* | | *18,4%* | | *20,0%* | | *20,0%* | | *20,2%* |
| Provisions pour gros entretien (f) | 2 800 | 0,3% | 3 272 | 0,4% | 3 039 | 0,3% | 2 536 | 0,3% | 2 287 | 0,3% |
| Autres provisions pour risques et charges (g) | 901 | 0,1% | 573 | 0,1% | 1 071 | 0,1% | 986 | 0,1% | 796 | 0,1% |
| Amortissements et dépréciations (h) | 244 176 | 28,4% | 256 423 | 28,5% | 272 351 | 31,1% | 287 596 | 32,2% | 303 512 | 33,3% |
| **Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)** | **405 190** | **47,1%** | **424 653** | **47,2%** | **447 983** | **51,2%** | **471 194** | **52,7%** | **497 290** | **54,6%** |
| Dettes financières (j) | 454 488 | 52,9% | 475 368 | 52,8% | 427 495 | 48,8% | 422 164 | 47,3% | 413 346 | 45,4% |
| **Ressources stables (k)=(i)+(j)** | **859 677** | **100,0%** | **900 021** | **100,0%** | **875 478** | **100,0%** | **893 358** | **100,0%** | **910 636** | **100,0%** |
| Immobilisations d'exploitation brutes (l) | 828 233 | 96,3% | 835 996 | 92,9% | 852 029 | 97,3% | 870 004 | 97,4% | 889 807 | 97,7% |
| Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l) | 31 444 | 3,7% | 64 026 | 7,1% | 23 449 | 2,7% | 23 354 | 2,6% | 20 829 | 2,3% |
| Immobilisations financières (n) | 1 155 | 0,1% | 1 447 | 0,2% | 1 361 | 0,2% | 1 308 | 0,1% | 1 534 | 0,2% |
| Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n) | 30 289 | 3,5% | 62 579 | 7,0% | 22 089 | 2,5% | 22 046 | 2,5% | 19 295 | 2,1% |
| *Valeurs de référence* | | *3,5%* | | *3,5%* | | *3,0%* | | *3,4%* | | *2,6%* |
| Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o) | 5 979 | 0,7% | 45 361 | 5,0% | 7 678 | 0,9% | 8 218 | 0,9% | 14 516 | 1,6% |
| Emprunts promotion immobilière (p) | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% |
| SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q) | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% |
| **Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)** | **5 979** | **0,7%** | **45 361** | **5,0%** | **7 678** | **0,9%** | **8 218** | **0,9%** | **14 516** | **1,6%** |
| Créances locataires et acquéreurs (s) | 4 462 | 0,5% | 3 600 | 0,4% | 4 377 | 0,5% | 12 708 | 1,4% | 6 766 | 0,7% |
| Subventions à recevoir (t) | - | 0,0% | 3 883 | 0,4% | 4 544 | 0,5% | 3 508 | 0,4% | 2 846 | 0,3% |
| Autres actifs réalisables (u) | 9 436 | 1,1% | 3 421 | 0,4% | 3 246 | 0,4% | 3 543 | 0,4% | 1 492 | 0,2% |
| Dettes sur immobilisations (v) | 3 390 | 0,4% | 2 716 | 0,3% | 4 676 | 0,5% | 2 351 | 0,3% | 4 560 | 0,5% |
| Dettes d'exploitation et autres (w) | 9 765 | 1,1% | 10 533 | 1,2% | 13 777 | 1,6% | 22 587 | 2,5% | 23 296 | 2,6% |
| Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w) | 6 722 | 0,8% | 43 014 | 4,8% | 1 391 | 0,2% | 3 038 | 0,3% | - 2 237 | - 0,2% |
| *Valeurs de référence* | | *0,7%* | | *0,2%* | | *0,2%* | | *0,1%* | | *- 0,3%* |
| Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x) | 26 778 | 3,1% | 22 853 | 2,5% | 24 043 | 2,7% | 22 386 | 2,5% | 36 889 | 4,1% |
| Concours bancaires courants et découverts (y) | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% | - | 0,0% | 11 918 | 1,3% |
| Dépôts et cautionnements reçus (z) | 3 211 | 0,4% | 3 289 | 0,4% | 3 345 | 0,4% | 3 378 | 0,4% | 3 438 | 0,4% |
| Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z) | 23 567 | 2,7% | 19 565 | 2,2% | 20 698 | 2,4% | 19 008 | 2,1% | 21 532 | 2,4% |
| *Valeurs de référence* | | *2,7%* | | *2,9%* | | *2,9%* | | *4,1%* | | *2,7%* |
| Report immobilisations financières (B) | 1 155 | 0,1% | 1 447 | 0,2% | 1 361 | 0,2% | 1 308 | 0,1% | 1 534 | 0,2% |
| Trésorerie potentielle (A) + (B) | 24 723 | 2,9% | 21 011 | 2,3% | 22 059 | 2,5% | 20 316 | 2,3% | 23 066 | 2,5% |
| *Valeurs de référence* | | *2,9%* | | *3,0%* | | *2,9%* | | *4,1%* | | *3,2%* |
| **Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR)** | **23 567** | **2,7%** | **19 565** | **2,2%** | **20 698** | **2,4%** | **19 008** | **2,1%** | **21 532** | **2,4%** |
| **Écart Trésorerie nette - (FRNG-BFR)** | **0** | **0,0%** | **- 0** | **- 0,0%** | **0** | **0,0%** | **0** | **0,0%** | **- 0** | **- 0,0%** |

Source : états réglementaires

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

Le FRNG mesure l'excédent ou le déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) par rapport à ses emplois stables (immobilisation corporelles et financières essentiellement).

Avec une progression forte des immobilisations (plus 70 millions d'euros sur 5 ans), le FRNG diminue et passe sous les 3% des ressources stables à compter de 2017.

La même dynamique s'observe au niveau du ratio de FRNG par logement qui passe de 2 903 euros en 2015 à 1 809 euros en 2019.

**Tableau 13 : Analyse du bilan fonctionnel**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| Fonds de roulement net global (FRNG) | 30 288,93 | 62 578,93 | 22 088,72 | 22 046,31 | 19 294,91 |
| Charges courantes hors dotation | 30 700,06 | 70 318,33 | 37 482,45 | 29 151,74 | 35 909,73 |
| FRNG en nombre de jours de charges courantes | 360,11 | 324,83 | 215,10 | 276,04 | 196,12 |
| *Valeurs de référence* | *303,35* | *255,06* | *252,99* | *326,05* | *222,23* |
| Nombre de logements et équivalent logement en propriété | 10 431,00 | 10 476,00 | 10 553,00 | 10 554,00 | 10 664,00 |
| FRNG au logement et équivalent logement en propriété | 2 903,74 | 5 973,55 | 2 093,12 | 2 088,91 | 1 809,35 |
| *Valeurs de référence* | *2 662,78* | *2 186,89* | *2 270,17* | *2 544,26* | *1 862,67* |

Source : états réglementaires

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



Cependant, du fait de la forte activité d'investissement des organismes de logements sociaux et d'un financement important sur emprunts et subventions, le montant du FRNG ne correspond pas à l'excédent de ressources durables réel. En effet, il existe souvent un décalage entre, d'une part, l'inscription des actifs, et d'autre part, la notification de subventions et l'encaissement des emprunts. L'analyse du fonds de roulement à terminaison des opérations en cours (FRNGT) permet de prendre en compte ces décalages.

Le FRNGT s'améliore globalement sur la période de contrôle après incorporation de l'ensemble des financements prévus (emprunts restant à encaisser et subventions restant à notifier) et des dépenses restant à comptabiliser, malgré une forte perturbation en 2015 et 2016 liée à l'opération « Feron Vrau », qui a donné lieu à des retraitements dans la nature d'affectation de l'emprunt en raison de la modification de la nature de l'opération (passage en stock non locatif), puis le remboursement total de l'emprunt après revente de la VEFA. L'accélération des investissements constatée sur la période de contrôle mobilise les fonds propres d'HDN, ce qui pèse sur le FRNGT mais celui-ci s'élève à 31,3 millions d'euros à fin 2019, soit 318 jours de charges courantes, un chiffre très satisfaisant et supérieur aux valeurs de référence. La mise sous tension de l'organisme au regard de ses investissements apparaît donc plutôt modérée.

**Tableau 14 : Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| Fonds de roulement net global (FRNG) | 30 288,93 | 62 578,93 | 22 088,72 | 22 046,31 | 19 294,91 |
| Subventions restant à notifier | 772,13 | 2 180,15 | 723,18 | 190,05 | 913,70 |
| Emprunts restant à encaisser | -41 687,71 | 3 274,97 | 24 682,46 | 28 768,35 | 34 088,29 |
| Dépenses restant à comptabiliser | 72 035,72 | 17 918,70 | 22 138,24 | 22 845,83 | 22 006,97 |
| Neutralisation emprunts relais | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Neutralisation opérations préliminaires | 5 973,41 | 6 621,07 | 3 064,88 | -4 696,22 | -964,82 |
| **Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours** | **- 76 688,96** | **56 736,42** | **28 421,00** | **23 462,66** | **31 325,12** |
| Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes | -911,77 | 294,50 | 276,76 | 293,77 | 318,40 |
| *Valeurs de référence* | *222,82* | *294,50* | *263,72* | *303,94* | *271,09* |
| Nombre de logements et équivalent logement en propriété | 10 431,00 | 10 476,00 | 10 553,00 | 10 554,00 | 10 664,00 |
| Fonds de roulement à terminaison au logement et équivalent en propriété | -7 352,02 | 5 415,85 | 2 693,17 | 2 223,11 | 2 937,46 |
| *Valeurs de référence* | *1 607,45* | *2 407,16* | *2 040,03* | *2 279,94* | *2 431,49* |

Source : états réglementaires

### 4.3.2 Indépendance financière

L'indépendance financière de l'organisme s'évalue notamment en mesurant la part de ses ressources propres (capitaux propres, provisions, amortissements et dépréciations) dans ses ressources stables (ressources propres complétées par les dettes financières). Cet indicateur permet ainsi d'apprécier dans quelles proportions ces ressources stables sont constituées de dettes financières. Un organisme dont les ressources stables sont majoritairement constituées de dettes financières voit son autonomie financière réduite dans la mesure où elles doivent être, à terme, remboursées.

**Tableau 15 : Évolution du ratio d'autonomie financière**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ressources propres | 405 189,54 | 424 653,37 | 447 983,40 | 471 193,79 | 497 290,41 |
| Ressources stables | 859 677,26 | 900 021,36 | 875 478,45 | 893 357,71 | 910 636,09 |
| Ressources propres / Ressources stables | 47,13% | 47,18% | 51,17% | 52,74% | 54,61% |
| *Valeurs de référence* | *51,47%* | *52,59%* | *54,65%* | *54,24%* | *54,93%* |

Source : états réglementaires

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



Globalement, les données du tableau présenté ci-dessus montrent que les ressources propres de l'organisme se sont fortement consolidées, passant de 47,1% des ressources stables en 2015 à 54,6 % en 2019. La situation d'HDN s'améliore donc nettement en fin de période. Elle rejoint ainsi la médiane des organismes de même taille en région. Cette situation favorable s'explique principalement par le niveau d'endettement de l'organisme qui diminue à compter de 2018 (cf. §4.5.1).

### 4.3.3 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la part des créances à court terme et des stocks non couverte par des dettes à court terme liées à l'exploitation ou à la production des immobilisations. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses. Un BFR négatif constitue une ressource en fonds de roulement. Le cycle d'exploitation se caractérise dans ce cas par un montant de dettes de court terme plus élevé que celui des stocks et des créances. Cette ressource en fonds de roulement s'ajoute alors au FRNG pour constituer la trésorerie.

Comme le montre le bilan fonctionnel présenté au §4.3, les flux de bas de bilan génèrent un faible BFR sur l'ensemble de la période. Celui-ci devient même une ressource en fonds de roulement en 2019 (de 6,7 millions d'euros en 2015 à - 2,2 millions d'euros en 2019), en raison de l'augmentation des dettes d'exploitation liées aux ventes de VEFA.

La trésorerie nette des dépôts de garantie des locataires et des concours bancaires courants s'élève à 21 millions d'euros au 31 décembre 2019, soit 218 jours de charges courantes. Bien que cette valeur soit inférieure à la médiane de la population de référence (257 jours), son niveau est suffisant.

## 4.4 Investissements et modalités de financement

De 2015 à 2019, le montant des investissements locatifs comptabilisés par la SA d'HLM s'est élevé à 189 millions d'euros, soit en moyenne plus de 37,8 millions d'euros par an. Ces dépenses ont été consacrées, en moyenne sur la période, pour 66% aux constructions neuves ou aux acquisitions-améliorations, 29% aux investissements sur le patrimoine existant et 5% aux acquisitions foncières (aménagements de terrains compris).

**Tableau 16 : Décomposition par nature des investissements locatifs**

*Montans en milliers d'euros*

| Rubriques | 2015 | | 2016 | | 2017 | | 2018 | | 2019 | | Total | % sur la période |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | Montant | % | Montant | % | Montant | % | Montant | % | Montant | % | | |
| Foncier | 3 071 | 5% | 2 224 | 7% | 855 | 2% | 203 | 1% | 3 093 | 11% | 9 446 | 5% |
| Constructions neuves | 42 458 | 76% | 15 614 | 49% | 25 855 | 66% | 23 287 | 69% | 18 119 | 62% | 125 333 | 66% |
| Additions et remplacements de composants* | 10 443 | 19% | 14 032 | 44% | 12 219 | 31% | 10 050 | 30% | 7 819 | 27% | 54 563 | 29% |
| **Investissements réalisés** | **55 972** | **100%** | **31 870** | **100%** | **38 929** | **100%** | **33 540** | **100%** | **29 031** | **100%** | **189 342** | **100%** |

Source : états réglementaires et *données HDN

Le précédent contrôle de la Miilos avait pointé une déficience de l'ingénierie financière dans la contractualisation des prêts qui persiste encore en début de période de contrôle. Il avait également constaté une mauvaise cohérence entre les services développement et financier : lancements des ordres de service sans contrôle systématique du bouclage du dossier de financement et de l'équilibre de l'exploitation prévisionnel, demandes des garanties de prêts tardives ou omises. Un audit de la dette fin 2014 avait fait également ressortir les risques liés à ces décorrélations entre l'opérationnel technique et le financier, la nécessité de redonner à la direction financière sa place majeure dans le processus de

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



financement et de suivre les opérations d'investissement en flux avec analyse des écarts (budget, réalisation, écarts). À compter de 2018, le pilotage des financements est effectivement recentré à la direction financière, ce qui était attendu, mais un peu tardif.

La stratégie de financement des investissements était peu lisible jusqu'en 2018 avec une mobilisation des emprunts variable suivant les opportunités ou les besoins : tantôt l'encaissement pouvait être réalisé très en amont des opérations, parfois dès le stade préliminaire, tantôt à la livraison. Les fonds propres injectés dans les opérations permettaient d'ajuster l'équilibre financier.

Cette absence de politique de financement, conjuguée à une carence d'ingénierie financière, a conduit l'organisme à supporter des coûts de préfinancement importants avec une mobilisation très en amont des mises en service ; ou, comme l'a montré l'analyse des FSFC, elle est à l'origine de surfinancements d'opérations. Pire même, elle est source d'incident financier : l'organisme a ainsi encaissé en bonne partie un emprunt au stade préliminaire, avant même l'ordre de service ; or, l'opération a été abandonnée à la suite d'un revirement de décision de la commune. Il s'agit de l'opération sur la commune de Lesquin (rue Delory), HDN avait encaissé 4,6 millions d'euros sur les 5,4 millions d'emprunts prévus. Depuis 2012, l'organisme rembourse ce prêt alors qu'il ne peut bénéficier d'aucune recette locative associée. Il doit apurer la situation auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), ce qui occasionnera un surcoût de 264 000 euros de pénalités pour le remboursement anticipé.

Depuis 2018, l'organisme cherche à encaisser ses emprunts au stade de la mise en service des opérations et il a recours depuis mai 2019 à des lignes de trésorerie à hauteur de 12 millions d'euros pour le préfinancement.

Les modalités de portage financier sont désormais plus transparentes vis-à-vis de la gouvernance financière. L'organisme a défini un niveau de fonds propres à injecter pour la construction neuve (25%) et pour les réhabilitations (nul), hors NPNRU.

## 4.5 Analyse de la dette

Au 31 décembre 2018, le profil de la dette de HDN est le suivant :

- 422 millions d'euros d'emprunts contractés, essentiellement auprès de la Banque des Territoires (groupe des Caisses des dépôts et des Consignations) ;
- 89% de la dette est indexée sur le livret A avec un taux moyen de 2,61 % et une durée résiduelle moyenne de 30 ans ;
- La part de dette à taux fixe est de 11%, avec un taux moyen de 1,86%, plutôt à court terme (14 ans en moyenne).

### 4.5.1 Encours de la dette et annuités d'emprunts locatifs

L'encours de dette s'élève à 413 millions d'euros au 31 décembre 2019. Son niveau, fortement élevé en 2015 et 2016, est lié à l'importante opération immobilière de l'EPHAD Féron Vrau, dont l'emprunt de plus de 46 millions d'euros a été remboursé en 2017.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



Le niveau des annuités rapporté à celui des loyers d'emprunts locatifs progresse sur la période et atteint un taux de 51,6% en 2018, soit 5 points au-dessus de la médiane de la population de référence. Mais, en 2019, le ratio diminue notablement (45,8%) en raison de la baisse du taux du livret A et de l'effet des importants réaménagements réalisés en 2018. La charge de la dette pèse donc moins sur l'exploitation en fin de période de contrôle.

**Tableau 17 : Variation de la dette financière**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| Remboursement des emprunts locatifs (1) | 15 710 | 17 108 | 18 549 | 19 990 | 17 806 |
| Charges d'intérêts (2) | 8 690 | 7 883 | 7 683 | 6 408 | 6 203 |
| Annuités emprunts locatifs (1)+(2) | 24 401 | 24 991 | 26 232 | 26 398 | 24 009 |
| Loyers de l'exercice | 51 947 | 52 895 | 53 510 | 51 397 | 52 422 |
| Annuités emprunts locatifs / Loyers | 46,97% | 47,25% | 49,02% | 51,36% | 45,80% |
| *Valeurs de référence* | *46,42%* | *46,52%* | *45,16%* | *46,02%* | *44,21%* |

Source : états réglementaires

L'organisme a procédé à plusieurs réaménagements d'emprunts entre 2015 et 2020, dont voici les caractéristiques :

- En 2015, il s'agissait d'une renégociation de taux sur 23,6 millions d'euros de capital restant dû afin de faire baisser la marge ;
- En 2018, l'organisme a souscrit aux propositions de rallongements de durée d'emprunt proposées par la Banque des Territoires dans le cadre des mesures d'accompagnement de la RLS. 31 millions d'euros d'encours ont donc été rallongés sur 10 ans, pour un gain sur les annuités de 1,4 million d'euros en moyenne sur les 5 premières années et pour un coût global économique de 4,1 millions d'euros ;
- En 2019, l'organisme réaménage une dette de 12 millions d'euros liée à un foyer sur la commune de Lomme, à la demande du gestionnaire ;
- Fin 2020, un projet de réaménagement de dette de plus de 55 millions d'euros est en cours à l'échelle de la structure Mon Abri avec pour objectifs la fixation de la dette, la diminution de la marge et la modification de la périodicité des échéances de remboursement.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



### 4.5.2 Analyse de la soutenabilité de la dette

Les ratios présentés dans le tableau ci-dessous permettent d'évaluer le niveau de soutenabilité de la dette d'HDN et les marges éventuelles d'endettement complémentaire dont il dispose.

**Tableau 18 : Encours de la dette financière et de la capacité de désendettement**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| Endettement (1) | 453 889 | 475 166 | 427 433 | 422 140 | 413 338 |
| CAFC | 22 115 | 22 932 | 24 749 | 24 670 | 25 086 |
| Endettement / CAFC | 20,52 | 20,72 | 17,27 | 17,11 | 16,48 |
| *Valeurs de référence* | *19,45* | *18,48* | *17,15* | *19,92* | *18,48* |
| Trésorerie (2) | 23 567 | 19 565 | 20 698 | 19 008 | 21 532 |
| Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2) | 430 322 | 455 602 | 406 735 | 403 132 | 391 806 |
| Endettement net de trésorerie / CAFC | 19,46 | 19,87 | 16,43 | 16,34 | 15,62 |
| *Valeurs de référence* | *17,24* | *16,85* | *16,11* | *17,88* | *17,50* |
| Valeur nette comptable du parc locatif | 480 304 | 494 856 | 498 745 | 501 492 | 508 818 |
| Dotations Amortissements du parc locatif | 15 292 | 15 904 | 16 678 | 17 109 | 17 506 |
| VNC / Amortissement du parc locatif | 31,41 | 31,12 | 29,90 | 29,31 | 29,06 |
| *Valeurs de référence* | *26,54* | *26,28* | *25,73* | *25,66* | *25,08* |
| Taux moyen dette [Charges Intérêts/(Endettement ouverture + Endettement clôture)/2] | 1,96% | 1,70% | 1,70% | 1,51% | 1,48% |
| *Valeurs de référence* | *1,97%* | *1,71%* | *1,57%* | *1,51%* | *1,48%* |

Source : états réglementaires

La capacité de désendettement est évaluée en calculant le nombre d'années qui seraient nécessaires à la SA d'HLM pour rembourser la totalité des capitaux restant dus, dans le cas purement théorique où il consacrerait l'intégralité de sa capacité d'autofinancement à cet objectif. Pour HDN, cette durée s'élève à un peu plus de 16 années de CAF sur les 5 derniers exercices, ce qui est inférieur à la médiane des organismes comparables (17 ans). Le niveau brut de ce ratio apparaît satisfaisant.

La capacité de désendettement peut être rapprochée de la durée de vie résiduelle des actifs locatifs, mesurée par le rapport entre la valeur nette comptable (VNC) de ces actifs et les dotations aux amortissements comptabilisées chaque année. Sur les 5 derniers exercices, la durée de vie résiduelle des actifs locatifs est supérieure ou proche de 30. Cela signifie que le parc actuellement en service sera en moyenne amorti totalement d'ici 30 ans. La durée de vie théorique des actifs (30 ans) est donc supérieure de 14 années à la durée théoriquement nécessaire pour rembourser les emprunts mobilisés pour les constituer (16 ans). Le remboursement de l'intégralité des emprunts serait donc effectif 14 ans avant que la société ait à remplacer ses actifs, ce qui est très favorable à la constitution des fonds propres.

Si l'endettement est élevé, il ne pose pas de difficulté particulière en raison d'un haut niveau de CAF. L'organisme présente une bonne capacité de désendettement qui est cependant fortement dépendante de maintien d'un niveau élevé de CAF.

L'organisme peut donc mobiliser des marges d'endettement complémentaire. D'autant que son niveau d'annuités amorce une diminution intéressante.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



# 5. POLITIQUE PATRIMONIALE

## 5.1 Analyse de la politique patrimoniale

HDN dispose de 9 305 logements locatifs sociaux au 31 décembre 2019. En application de l'article L. 411-9 du CCH, l'organisme a actualisé son plan stratégique de patrimoine (PSP) pour servir de base à la convention d'utilité sociale (CUS) transmise en juin 2020 en vue d'une approbation par le préfet.

Ce PSP 2019-2028 est fortement structuré par le NPNRU. Ainsi, la priorité consiste à conforter le patrimoine existant y compris au travers d'opérations de démolition. Le développement quant à lui est limité à 125 logements neufs par an, majoritairement en reconstitution de l'offre (70%) dont 40% au titre du NPNRU.

En ce qui concerne la vente, la constitution en 2019 du pôle accession sociale et vente de patrimoine (ASVP) désormais rattaché à la SCIC Mon abri, traduit une volonté d'intensifier cette activité, limitée avant cette date à 1 ou 2 ventes par an.

En ce qui concerne les foyers, HDN dispose d'une quarantaine de structures représentant 1 363 équivalents logements. Après un développement important traduit dans les mises en service depuis 2010 (38% des structures), la volonté de l'organisme formalisée dans le projet de CUS est désormais orientée vers l'hébergement d'urgence et les pensions de famille conformément aux nouvelles orientations de la politique du logement. Ce revirement, décidé dès 2012 par la nouvelle gouvernance, a entraîné des répercussions financières importantes. Aujourd'hui, malgré un PSP spécifique validé en juin 2018, le devenir de cette activité qui correspond à 17% des produits locatifs est peu lisible.

## 5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale en matière de logements familiaux

### 5.2.1 Offre nouvelle

Conformément aux orientations des différents PSP depuis le dernier contrôle, la production nouvelle a été fortement ralentie avec une moyenne de 112 livraisons au cours des 5 dernières années, essentiellement en financement PLUS avec 77% de la production.

**Tableau 19 : Évolution du patrimoine**

| Parc au 1er janvier | | Construction | Dont VEFA | Acquisition amélioration | Vente | Transformation d'usage | Parc au 31 décembre |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 2015 | 8 771 | 220 | 40 | 1 | 1 | | 8 991 |
| 2016 | 8 991 | 61 | 28 | 3 | 2 | | 9 051 |
| 2017 | 9 051 | 98 | 12 | 11 | 3 | | 9 157 |
| 2018 | 9 157 | 41 | | 1 | 1 | 2 | 9 198 |
| 2019 | 9 198 | 115 | 22 | 3 | 17 | 6 | 9 305 |
| Total | | 535 | 102 | 19 | 24 | 8 | |

Source : base de données / données transmises par HDN

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



La mise en œuvre de cette stratégie a conduit l'organisme à annuler ou réduire certaines opérations déjà bien avancées. Une opération en particulier située au Cateau-Cambrésis a été réduite, occasionnant une dépense de 169 000 euros.

Mis à part ces frais exceptionnels, les coûts de production de l'ordre 130 000 euros au logement sont légèrement inférieurs à ceux observés sur le département.

**Tableau 20 : Détail des coûts de production des logements**

*Montants en euros*

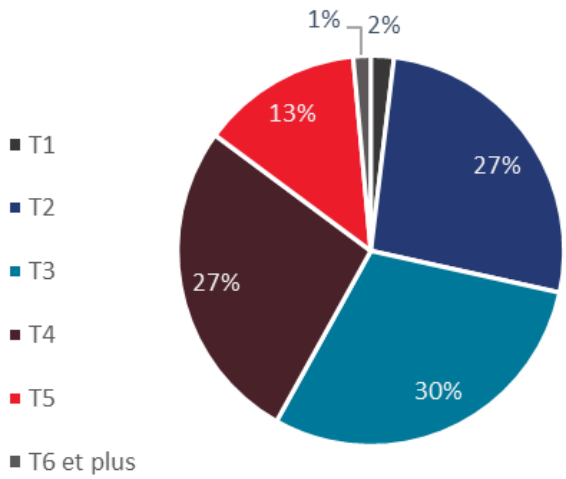
| Coût de construction | Production HDN 2015-2019 | | | Dpt du Nord 2019 |
|---|---|---|---|---|
| | Au logement | SU moyenne | Au m² de SU | Au m² de SU |
| VEFA | 128 076 | 68 | 1 870 | 2 038 |
| hors VEFA | 130 382 | 64 | 2 022 | 2 102 |
| ***Sous-total neuf*** | ***129 943*** | ***65*** | ***1 991*** | ***2 069*** |
| AA | 147 437 | 77 | 1 909 | 2 167 |
| TU | 166 081 | 68 | 2 444 | |
| ***Sous-total AA/TU*** | ***152 962*** | ***76*** | ***2 054*** | |
| Total | 131 048 | 65 | 1 995 | |

Source : données transmises par HDN / développement de l'offre nouvelle de LLS – dépt. 59 – DDTM du Nord

La production nouvelle s'est concentrée géographiquement sur trois EPCI : la MEL et les deux EPCI de l'arrondissement de Valenciennes. Si la part des PLAI (23%) est en deçà des 30% visés dans le cadre de la politique du logement, cette proportion augmente à partir de 2018 pour atteindre 32% dans les opérations en cours, ce qui est de nature à terme à élargir l'offre de logements à bas niveau de loyers.

Les nouveaux logements sont essentiellement de petites typologies (80% de type 2 et 3) et participent au rééquilibrage du parc, même si globalement le parc est plutôt en adéquation avec la demande.

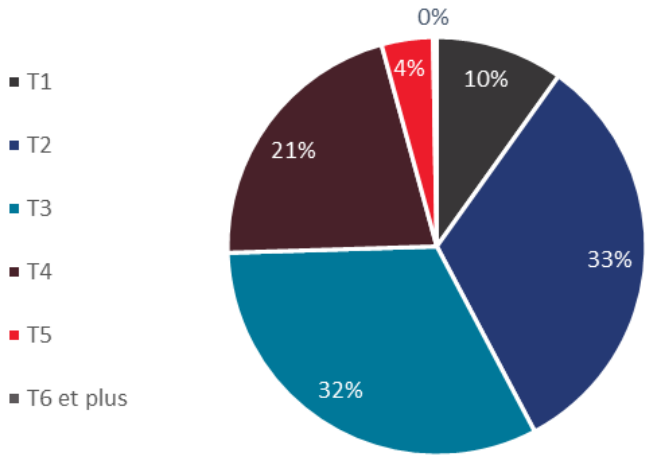
**Figure 5 : Répartition du parc selon les typologies**



DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



**Figure 6 : Répartition de la demande selon la typologie recherchée**




La production des logements doit être réorientée davantage en fonction de la demande. Notamment, 37% des logements produits sont orientés en priorité vers les publics séniors et/ou en situation de handicap alors que la demande de ces publics représente seulement environ 10%.

Cette proportion de mises en service au profit d'une seule catégorie de demandeurs apparaît disproportionnée au regard de la part qu'elle représente. Selon le SNE, les 65 ans et plus ne représentent que 10% de la demande (mutations comprises), cette part n'atteint que 16% si on comptabilise les 60 ans et plus. Par ailleurs, cette orientation au profit des seniors n'est pas formalisée dans le PSP.

Les décisions de financement sont antérieures à 2017, par conséquent aucun programme « béguinage » ne bénéficie de l'agrément spécifique tel que prévu dans le décret du 3 mai 2017 pris en application de la Loi ASV[9]. Il conviendra d'en faire la demande pour tout nouveau projet. À défaut, les attributions au seul profit de publics séniors et/ou en situation de handicap lors des mises en service, seront considérées comme irrégulières et passibles de sanctions.

### 5.2.2 Interventions sur le parc existant

Le coût total d'intervention sur le parc (incluant la maintenance et l'investissement, soit les additions et remplacements de composants), qui se situe à un niveau très élevé en début de période de contrôle connaît une diminution constante à compter de 2016, notamment en raison de la baisse des dépenses de réhabilitation, pour aboutir à un niveau quasi équivalent à celui des valeurs de référence.

[9] *LOI* n° *2015*-1776 du 28 décembre *2015* relative à l'adaptation de la société au vieillissement

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



**Tableau 21 : Coût d'intervention sur le parc**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| **Coût de la maintenance (1)** | **5 385,93** | **6 602,93** | **5 547,26** | **4 796,89** | **4 971,19** |
| Additions et remplacement de composants * | 10 443,00 | 14 032,00 | 12 219,00 | 10 050,00 | 7 819,00 |
| **Coût total entretien du parc (2)** | **15 828,93** | **20 634,93** | **17 766,26** | **14 846,89** | **12 790,19** |
| Nombre de logements et équivalent logement gérés (3) | 10 431 | 10 476 | 10 553 | 10 554 | 10 664 |
| Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3) | 516,34 | 630,29 | 525,66 | 454,51 | 466,17 |
| *Valeurs de référence* | *541,26* | *609,50* | *548,70* | *606,41* | *582,32* |
| Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3) | 1 517,49 | 1 969,73 | 1 683,53 | 1 406,75 | 1 199,38 |
| *Valeurs de référence* | *1 157,91* | *963,82* | *946,09* | *1 531,60* | *1 126,04* |

Source : états réglementaires et *données HDN

Le coût de la maintenance est détaillé au paragraphe 4.2.4, concernant les charges d'exploitation.

### 5.2.2.1 Les réhabilitations

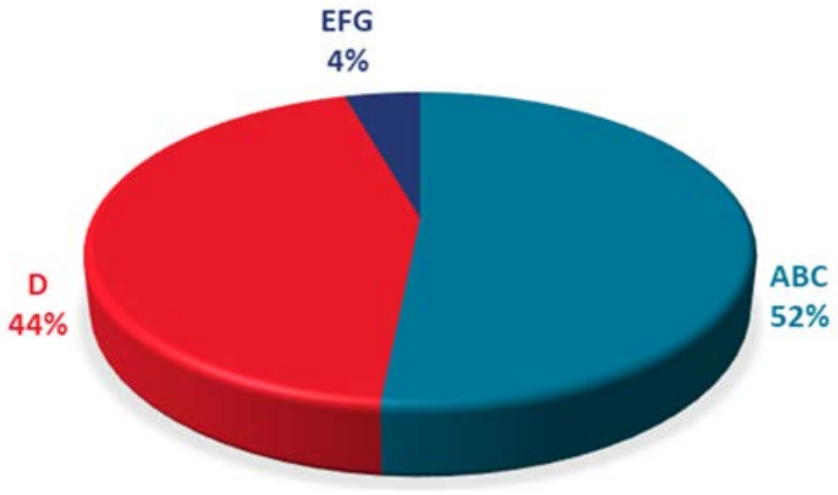
Les objectifs affichés dans le PSP 2015-2024 étaient très ambitieux puisque sur cette période 30% du patrimoine était ciblé en réhabilitation, soit 3 000 logements pour un montant de 132 millions d'euros. La 1ère période 2015-2019 concernait 2 250 logements pour un montant total de 98 millions d'euros.

Fin 2018, ce PSP a été ajusté au regard de l'évolution du programme quasi définitif du NPNRU.

Même si les résultats sont très en deçà des 450 réhabilitations annuelles, les 942 livraisons entre 2015 et 2019 et les 195 en cours de livraison en 2020 confirment la réorientation des dépenses d'investissement sur le patrimoine existant et la volonté de traiter en priorité le patrimoine énergivore. Ainsi, sur la période 2015-2020, 60% des réhabilitations livrées ont concerné du patrimoine dont les étiquettes énergétiques étaient classées E, F ou G.

Au 31 décembre 2020, la répartition du patrimoine selon l'étiquette du DPE (classe de consommation d'énergie) met en évidence une part très faible de logements très énergivores (4%). Cette information doit cependant être fiabilisée. En effet, 47% des DPE menés doivent être actualisés. Par ailleurs 17% du parc, essentiellement des logements individuels, a été diagnostiqué par analogie.

**Figure 7 : Répartition du parc selon l'étiquette énergétique DPE**




Source : données fournies par HDN

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



Le coût moyen de ces réhabilitations est de l'ordre de 35 000 euros par logement avec des variations liées à la présence ou non d'amiante. Sur la période de contrôle, cela représente un total de 37,7 millions d'euros.

Les non-réalisations de cette première période sont liées à l'évolution de la programmation du NPNRU, plus ambitieuse que sa traduction initiale dans le PSP 2015-2014. Elles sont donc pour une quasi-totalité reportée sur le PSP 2019-2028.

Ainsi le NPNRU prévoit désormais 864 réhabilitations sur les communes de Saint-Pol-sur-Mer et Maubeuge pour des coûts provisionnés à 85 000 euros au logement en raison notamment de la restructuration d'une partie des logements.

À noter cependant quelques opérations, dont le report décidé en 2018, au-delà du PSP, n'apparait pas totalement justifié, notamment au regard de l'avancement des études, voire le lancement des appels d'offres. Il s'agit des trois opérations de Craywick représentant 35 logements et de deux opérations à Lille, totalisant 26 logements.

#### 5.2.2.2 L'exploitation du parc

Comme en matière de réhabilitation, la programmation financière du gros entretien (GE) et des remplacements de composants (RC) présentée dans les PSP successifs apparait purement formelle.

Par conséquent, l'Ancols recommande fortement que la programmation financière du GE/RC soit adossée à une programmation opérationnelle pluriannuelle.

Sur la période 2015-2019 les montants dépensés annuellement ne sont pas pilotés par rapport aux objectifs du PSP. Ainsi entre 2015 et 2018, on observe une dépense annuelle moyenne de 5,4 millions d'euros pour un PSP à 3,7 millions d'euros. En 2019 ce montant baisse à 5,2 millions d'euros pour un PSP actualisé à 6,4 millions d'euros par an entre 2019 et 2023.

Par ailleurs, la programmation opérationnelle est limitée à un an. En effet, en l'absence d'une base patrimoniale fiable, le plan pluriannuel actuellement établi sur dix ans est réinterrogé chaque année afin de corroborer la théorie et les besoins.

Le point positif réside dans les modalités de détermination des travaux qui associent les équipes des territoires et par conséquent permettent une bonne hiérarchisation des travaux.

Toutefois, l'augmentation des montants en GE/RC affichés dans le PSP actualisé et repris dans l'outil Visial résulte du report de réhabilitation de certaines opérations au-delà du PSP. Afin d'en assurer sa consommation totale, il convient d'articuler le processus budgétaire annuel avec une programmation au moins triennale et surtout d'en effectuer un pilotage et non plus un simple suivi.

#### 5.2.2.3 Sécurité dans le parc

Des prestataires ont la charge de la maintenance réglementaire, notamment en matière d'ascenseurs, portes et portails automatiques, et de risque incendie (extincteurs, désenfumage, colonnes sèches, blocs-secours, …). L'organisme dispose par ailleurs d'une AMO pour les ascenseurs.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



Au-delà de ces prestations externes, les gestionnaires clientèle effectuent mensuellement une visite de sécurité à partir d'une grille de contrôle dont les résultats sont formalisés sur tablette.

Il n'a pas été relevé de manquement à la réglementation en matière de diagnostics réglementaires. Ils sont aujourd'hui en cours de rassemblement sur une plate-forme dédiée, alimentée par les diagnostiqueurs et accessibles en cas de besoin par les fournisseurs.

La gestion de ces diagnostics entre la commande, la réception, les travaux en découlant… concerne plusieurs catégories de collaborateurs à la gestion locative mais également au centre d'appels. Il serait opportun d'introduire au moins une fois par an un contrôle du bon déroulé de ce processus par ailleurs non formalisé par le service patrimoine, aujourd'hui rattaché à la SCIC Mon abri.

#### 5.2.2.4 Accessibilité et adaptation du parc

L'accessibilité et l'adaptation du parc sont une préoccupation de longue date pour HDN, seuls 20% des logements collectifs ont été recensés comme non accessibles.

Concernant l'adaptation des logements au vieillissement et au handicap, au 31 décembre 2019, HDN dispose d'un peu plus de 1 100 logements (12% du parc), soit adaptés aux personnes à mobilité réduite (PMR), soit totalement compatibles au maintien à domicile selon les normes du label HSS[10], soit dotés d'une douche répondant aux mêmes normes. Parmi ces logements figurent notamment 44 béguinages représentant 813 logements (dont 208 livrés sur la période de contrôle et 288 réhabilités soit 30% des réhabilitations livrées).

Les demandes individuelles sont examinées par un comité « Évaluation et Adaptation » qui gère une centaine de demandes par an avec un budget associé de 132 000 euros en 2018 et 190 000 euros en 2019, pour un total de 109 logements adaptés sur 2 ans.

### 5.2.3 Démolitions

Au-delà des 496 démolitions à Maubeuge et Saint-Pol-sur-Mer financées à hauteur de 90% par l'ANRU, HDN envisage la démolition de 368 logements à Saint-Amand-les-Eaux (238), Grande-Synthe (78) et Neuville-en-Ferrain (52).

Ces démolitions sont programmées dans la période du PSP ce qui apparait ambitieux au regard de la mise en œuvre seulement amorcée des démolitions NPNRU.

### 5.2.4 Ventes

C'est une activité récemment mise en œuvre, qui a vocation à s'intensifier avec la mise en place du pôle ASVP.

L'année 2019 témoigne de l'accélération des ventes puisqu'on en dénombre 17 sur les 19 ventes réalisées au cours de la période de contrôle. Bien qu'ayant déposé le projet de CUS en juin 2020, HDN a été autorisé à apporter un modificatif au plan de vente en 2021. En effet le plan actuel, limité à une

[10] Habitat Senior service

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



partie des PLI/PLS individuels ne permet pas d'atteindre l'objectif des 40 logements et/ou 3 millions de produits annuels affiché dans le PSP.

Le prix de vente moyen du logement s'élève à 187 000 euros. Malgré une charte des ventes qui prévoit un prix préférentiel pour les occupants ou les locataires du parc HLM, les acquéreurs sont à 60% des clients extérieurs.

### 5.2.5 Autres activités

L'accession était portée par HDN Coop. Sur la période de contrôle 2015-2020, 4 opérations articulées avec du logement locatif ont été lancées en PSLA pour un total de 24 logements. L'objectif affiché dans le projet de CUS intensifie l'activité avec un objectif de 15 à 20 logements à l'année, ambitieux au regard de la période précédente, et qui ne se traduit pas dans l'étude financière prévisionnelle.

## 5.3 Les foyers

### 5.3.1 Descriptif du parc

HDN dispose au 31 décembre 2019 de 39 structures confiées à 25 gestionnaires. Les structures sont variées : EHPAD, résidences autonomie, foyers, accueil de jour, maison d'accueil spécialisée… une large partie du parc a été mise en service entre 2011 et 2016 (38% des structures) date de la dernière mise en service.

Le produit de ces structures représente 17% des produits locatifs de l'organisme.

### 5.3.2 Stratégie

Le développement très important jusqu'en 2016 ne s'appuyait sur aucune stratégie définie. Par conséquent, dans le cadre de la réorientation de l'investissement vers le parc existant de logements familiaux, la décision a été prise de stopper le développement des structures.

Sa mise en œuvre s'est traduite à partir de 2016 par la vente des structures dont les projets en cours étaient trop avancés pour être annulés. Cela a conduit à des pertes financières pour l'organisme, à hauteur de 430 000 euros. Ainsi l'EHPAD d'Arras a été vendu dans l'année de sa mise en service, celui de Vitry-en-Artois a été vendu à la livraison, celui de Féron Vrau a fait l'objet d'une vente du contrat de VEFA avant achèvement.

**Observation 5 : La vente d'un contrat de VEFA inachevée est irrégulière en ce qu'elle n'entre pas dans l'objet social de l'organisme.**

Juridiquement, la cession d'un contrat de vente en l'état de futur achèvement (VEFA) est tout à fait possible et prévue à l'article L. 261-4 CCH qui prévoit que : « *Ainsi qu'il est dit à l'article L. 1601-4 du code civil : « La cession par l'acquéreur des droits qu'il tient d'une vente d'immeubles à construire substitue de plein droit le cessionnaire dans les obligations de l'acquéreur envers le vendeur. » (…)* ».

Toutefois, si un acquéreur au titre d'un contrat de VEFA visé à l'article L. 1601-3 du code civil peut décider de céder le contrat, à condition que la construction soit inachevée, les SA HLM demeurent contraintes par leur objet social et la cession de ce type de contrat ne constitue pas une opération visée à l'article L. 422-2 du CCH, qui définit et délimite rigoureusement l'objet social de ces sociétés. Il ressort

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



donc qu'HDN ne pouvait procéder à cette vente. Ainsi, la cession du contrat de VEFA conclue le 11 octobre 2017 par HDN à Villers Immobilier, société de gestion pour [2]le groupe Ircantec, doit être considérée comme irrégulière.

Dans le détail, HDN s'était engagé en 2012 dans une opération d'envergure au cœur de Lille correspondant à la première tranche de réaménagement urbain de l'îlot Saint-Antoine (1,9 ha), propriété de l'association Feron Vrau. Ce projet prévoit de construire en VEFA, avec un bail à construction de 43 ans, un EPHAD de 319 lits, puis d'en céder l'exploitation à l'association Feron Vrau. À la fin du bail, la construction est restituée à l'association. Cette opération a été validée en dehors de toute considération de la situation financière d'HDN et de ses perspectives en matière patrimoniale. Dès 2014, HDN souhaite se désengager de l'opération Feron Vrau qui pèse sur ses capacités d'investissement pour pouvoir mettre en œuvre sa stratégie de réhabilitation. Outre le caractère irrégulier de la revente d'un contrat de VEFA, ce revirement a entraîné 320 000 euros de pertes financières.

En 2018, une PSP spécifique a été validé. La politique d'arrêt du développement n'y est pas clairement formulée.

Les besoins techniques en gros entretien et remplacement de composants (GE-RC), incluant des travaux d'accessibilité, ont été estimés à 4,6 millions d'euros sur 10 ans. La réhabilitation thermique des structures les plus anciennes induiraient une dépense complémentaire 3,4 millions d'euros sous réserve d'une renégociation avec les gestionnaires mais n'est pas planifiée opérationnellement. Une orientation « vente » est mise à l'étude pour une dizaine de structures en raison de leur dispersion sur le territoire.

### 5.3.3 Analyse de la mise en œuvre de la stratégie

Les dépenses observées pour 2018 et 2019 correspondent aux prévisions du PSP.

En ce qui concerne le scénario vente, contrairement à l'affichage dans le PSP, un dossier de mise en vente a été diffusé fin 2019 pour une vingtaine de structures. Cette décision de mise en vente n'a pas fait l'objet d'une information au conseil de surveillance alors que le projet de vente porte sur deux fois plus d'établissements que prévu et concerne la moitié du parc et donc 10% des produits locatifs de l'organisme.

Fin décembre 2020, le dossier de vente a finalement été retiré en raison de son impact sur la structure financière de l'organisme au-delà de 10 ans. La dernière étude prévisionnelle n'intégrait de toute façon aucune vente de foyers.

Eu égard aux sommes déjà perdues en raison d'un revirement de politique « brutal » même s'il se révèle justifié, le PSP foyer nécessiterait d'être affiné et/ou de présenter des scenarii alternatifs. La jeunesse du parc (20 ans en moyenne) masque des disparités. Des besoins en réhabilitation thermique sont évoqués dans le PSP 2018, ils doivent être affinés et le cas échéant programmés financièrement et de manière opérationnelle.

Les orientations de la politique Foyers doivent être formalisées sur le moyen (voire long) terme. L'organisme précise que depuis la fin du contrôle, il aurait mandaté dans cet objectif un bureau d'étude en vue d'actualiser le PSP d'ici fin 2022. Cette démarche est effectivement nécessaire.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



### 5.3.4 Relations avec les gestionnaires

Les conventions ne prévoient pas toutes une redevance dont le montant est « normé ». Ainsi un tiers des conventions initiales signées depuis 2008 prévoit le versement d'un loyer dont le montant sur la première période (12 ans) est inférieur au remboursement des annuités d'emprunt et autres charges. Ce dispositif favorable aux gestionnaires dans un premier temps implique un coût pour HDN qui ne semble pas évalué au moment de la signature au-delà de la seule convention concernée.

Par ailleurs, les conventions liant HDN à ses gestionnaires appellent plusieurs remarques, même si aujourd'hui seul un contentieux existe, lié à la mise en œuvre d'une garantie de Dommage Ouvrage pour une structure récente.

**Observation 6 : Les conventions de gestion entre l'organisme et ses gestionnaires des structures foyers sont obsolètes.**

Elles font référence à la provision pour grosse réparation remplacée depuis 2006 par la participation pour couverture des travaux et remplacement de composants (PCRC). Elles ne comprennent pas non plus les annexes répartissant la charge des travaux entre propriétaire et gestionnaire, ce qui pourrait être source de litiges.

Par ailleurs, si le suivi des PCRC ainsi que la rencontre annuelle avec chaque gestionnaire sont bien effectués, le suivi annuel des structures foyers doit être organisé autour du carnet d'entretien.

Ainsi, il n'existe pas de plan pluriannuel d'entretien adossé à la PCRC.

Le programme de travaux est établi chaque année pour des montants en augmentation sur la période de contrôle. Les dépenses moyennes constatées depuis 2010 sont de l'ordre de 320 000 euros avec une tendance à l'augmentation, 420 000 euros en moyenne sur 2018-2019.

L'organisme a pris l'engagement d'actualiser ses conventions au rythme de 10 par an sur la période 2022-2025 et d'y dédier une personne. Le respect de cet engagement sera vérifié à l'occasion du prochain contrôle de l'Ancols.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



# 6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

## 6.1 Caractéristiques des populations logées

**Tableau 22 : Analyse sociale de l'occupation du parc**

| | Revenu <20 % * | Revenu <60 % * | Revenu >100 %* | Bénéficiaires d'APL + AL | Familles mono-parentales | Pers. Isolées | Ménages 3 enfants et + | % âge titulaire du bail > 75 ans |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| HDN | 28,3 % | 66,4 % | 7,3 % | 55,8 % | 22,4 % | 38,1 % | 13,6 % | 10,7 % |
| Département du Nord | 24,6 % | 64,7 % | 8,2 % | 54,1 % | 19,8 % | 39,3 % | 11,0 % | 10,7 % |
| Région Hauts de France | 24,3 % | 64,0 % | 8,6 % | 53,6 % | 19,5 % | 39,1 % | 10,5 % | 10,3 % |

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

Source : enquête OPS 2018

L'occupation du parc est plutôt plus sociale que chez les autres bailleurs du secteur, notamment en ce qui concerne les ménages les plus modestes (+3,7 points). Ce constat est particulièrement accentué sur le secteur de l'agglomération de Maubeuge (+6,3 points) et s'explique essentiellement par la présence d'un parc ancien situé en QPV et dont le niveau de loyer est le plus bas du secteur (cf. §6.3.1 - Politique de loyers).

**Tableau 23 : Analyse sociale de l'occupation du parc par EPCI**

| EPCI | | Revenu <20 % * | Revenu <60 % * | Revenu >100 %* | Bénéficiaires d'APL + AL |
|---|---|---|---|---|---|
| CAMVS | HDN | 38,9 % | 79,7 % | 3,0 % | 68,2 % |
| | Ensemble des bailleurs | 32,6 % | 72,8 % | 6,4 % | 62,2 % |
| CUD | HDN | 27,4 % | 64,8 % | 8,0 % | 56,2 % |
| | Ensemble des bailleurs | 22,2 % | 62,3 % | 9,3 % | 53,6 % |
| MEL | HDN | 25,5 % | 62,2 % | 9,4 % | 51,6 % |
| | Ensemble des bailleurs | 23,8 % | 62,8 % | 9,1 % | 51,2 % |

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

Source : enquête OPS 2018

## 6.2 Politique d'attribution

### 6.2.1 Orientations générales

Correctement formalisée, la politique d'attribution fait l'objet d'une diffusion sur le site internet de l'organisme.

La politique d'attribution articule à la fois les fondamentaux réglementaires et contractuels (conventions de réservation) mais aussi des objectifs propres à l'organisme, notamment ceux liés aux parcours résidentiels. Elle ne se décline toutefois pas en stratégie de peuplement, ce qui pourrait être source d'une spécialisation d'une fraction du parc dans l'accueil des publics très modestes. (cf. Les constats de l'OPS sur l'agglomération de Maubeuge).

Un bilan est présenté annuellement en CS. Ce bilan gagnerait à faire le lien avec la demande de logement social, d'autant que les attributions y sont effectivement corrélées ou avec les objectifs attendus en termes de publics prioritaires et/ou relevant du 1er quartile de ressources.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



### 6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

Comme évoqué précédemment, la demande est plus ou moins tendue selon les secteurs d'implantation.

Conformément à la réglementation, HDN procède à l'enregistrement des demandes de logement reçues dans le système national d'enregistrement de la demande (SNE). Cette activité est gérée par le Centre de contact, aujourd'hui rattaché à la SCIC Mon Abri. L'interface entre l'outil de gestion locative et le SNE entraîne une radiation automatique à la signature du bail. Un contrôle de l'effectivité des radiations est par ailleurs organisé.

Dans le cadre du Plan Partenarial de la Gestion de la Demande et d'Information aux Demandeurs (PPGDID) de la Métropole européenne de Lille (MEL), HDN dispose d'un lieu d'accueil labellisé situé à Ronchin. Pour les territoires Flandres et Hainaut, il n'y a pas de lieu labellisé mais un accueil des demandeurs est possible tous les matins.

### 6.2.3 Gestion des attributions

HDN gère un flux annuel moyen de 1 150 attributions avec une légère tendance à la baisse liée en partie à une baisse du taux de rotation commune à l'ensemble des bailleurs mais également à la réduction du nombre de nouvelles mises en service.

Trois commissions d'attributions des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL) ont été instituées, une par territoire. Elles se réunissent tous les 15 jours selon les modalités définies par le règlement intérieur, publié sur le site internet. Cette fréquence, qui a vocation à augmenter à l'occasion de la mise en place des CALEOL dématérialisées, n'a pas d'incidence sur le taux de vacance très faible (cf. §2.2.2)

Dans le cadre de l'examen de l'occupation des logements, une commission des mutations internes a été mise en place. Elle se réunit tous les mois en vue de régler les problèmes d'inadéquation du logement pour raisons de sous/suroccupation, impayés, inadaptation (santé-handicap). Un objectif global, comprenant également les mutations dans le cadre du parcours résidentiel, est fixé à 20% des mutations annuelles. Ce taux est aujourd'hui de l'ordre de 12%.

#### 6.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

L'examen des attributions 2017-2019 n'a pas révélé de dysfonctionnements majeurs dans le processus d'attributions malgré six dépassements de plafonds de ressources.

**Observation 7 : Six attributions irrégulières, représentant 0,17% du total, ont été réalisées sur la période de contrôle.**

Sans que cela n'ait eu d'incidences sur le contrôle, il convient toutefois de souligner une part significative d'attributions pour lesquelles l'information des revenus de l'année N-2 a nécessité une recherche dans les dossiers en raison du non-renseignement de la base de gestion locative. Un certain nombre de points de contrôle automatique de cohérence de la base de données a été mis en place, il conviendrait d'enrichir ce panel avec la présence de cette information qui constitue à la fois une condition à l'attribution d'un logement social et qui doit figurer dans le SNE avant le passage en CAL et au plus tard au moment de la radiation.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



La loi n° 2017-86 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LEC) du 27 janvier 2017 impose désormais des obligations d'attribution selon la localisation des logements au regard de la géographie prioritaire de la politique de la ville. En dehors des QPV, 25% des attributions de logements sociaux doivent être réalisées au profit des demandeurs les plus modestes (1er quartile). En QPV, 50% des attributions doivent concerner les demandeurs des autres quartiles.

Les objectifs d'attribution aux ménages du 1er quartile ne font pas l'objet d'un suivi et d'un pilotage, même si L'information apparait sur les fiches récapitulatives présentées en CALEOL. Les seuls résultats disponibles sont transmis par l'URH annuellement.

Toutefois, sous réserve d'un renseignement correct du SNE, HDN présente un taux d'attribution hors QPV au profit des ménages du 1er quartile, meilleur que la moyenne régionale (16% contre 13%) mais médiocre au regard de l'objectif de 25%. Le 2nd objectif est quant à lui largement atteint même s'il se révèle en deçà du niveau régional (67% contre 78% au niveau régional), confirmant ainsi un large accueil des populations très modestes. Ainsi, tous secteurs confondus, les ménages du 1er quartile bénéficient de 23%[11] des attributions pour une moyenne régionale de 16%.

La mise en place d'un outil QlikView courant 2022, devrait permettre à l'organisme d'améliorer encore ses résultats.

#### 6.2.3.2 Gestion des contingents

Concernant les ménages prioritaires, on note une évolution positive de la prise en compte des publics prioritaires dans les attributions pour l'ensemble des bailleurs avec un niveau d'atteinte de l'objectif fixé par le préfet qui passe de 64% en 2018 à 79% en 2019. Cette évolution se traduit également pour HDN qui passe de 64% à 86%. Il convient par ailleurs de souligner que les objectifs relatifs aux sortants d'hébergement sont satisfaisants, 89% de l'objectif en 2018 et 85% en 2019.

## 6.3 Accessibilité économique du parc

### 6.3.1 Politique de loyers

HDN a procédé à la remise en ordre des loyers (ROL) en vue de la première convention d'utilité sociale (CUS) et pratique comme de nombreux bailleurs du département, une politique de loyers plafonds (ou d'objectifs) à la relocation.

**Tableau 24 : Analyse de la distribution des loyers**

| Rubriques | Nombre de logements | Loyer mensuel en euros par m² de surface habitable | | |
|---|---|---|---|---|
| | | 1er quartile | Médiane | 3e quartile |
| HDN | 9 305 | 5,3 | 5,9 | 6,5 |
| Département du Nord | 245 267 | 5,0 | 5,6 | 6,2 |
| Région Hauts-de-France | 519 928 | 4,9 | 5,6 | 6,2 |

Source : RPLS / données transmises par HDN

[11] Chiffres 2018

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



Bien que cela ne se traduise pas dans l'occupation du parc, le niveau global des loyers est plus élevé que celui des autres bailleurs du département.

Si on examine le taux de loyer pratiqué par secteur, ce constat est confirmé sur la CUD et accentué sur la MEL. Sur le secteur de l'agglomération de Maubeuge, où le niveau de loyer est plus faible que la médiane départementale, HDN apparait comme le bailleur dont les loyers sont les plus accessibles.

**Tableau 25 : Analyse de la distribution des loyers par EPCI**

| EPCI | | Loyer mensuel moyen en euros par m² de surface habitable |
|---|---|---|
| CAMVS | HDN | 4,9 |
| | Ensemble des bailleurs | 5,2 |
| CUD | HDN | 5,7 |
| | Ensemble des bailleurs | 5,4 |
| MEL | HDN | 6,3 |
| | Ensemble des bailleurs | 5,7 |

Source : RPLS au 01/01/2019

Au-delà du montant du loyer, le constat est également une faible couverture théorique par l'APL, 38,9% des loyers contre 47,2% pour le département. Par ailleurs, 23,6% des logements, soit quasiment un logement sur quatre dépassent le loyer maximum APL de plus de 20%, laissant une part à charge importante aux locataires.

HDN a toutefois mis en place des mesures d'atténuation. Ainsi, l'augmentation annuelle n'est pas appliquée à l'ensemble des locataires en place. Cette mesure a concerné, au 1er janvier 2019, 2 384 logements (26% des logements). Il s'agit des logements ciblés dans le cadre du NPNRU (1 569), de logements présentant des difficultés de commercialisation (734), les mises en service de l'année, les locations à personne morale.

Par ailleurs, les réhabilitations ciblées sur l'amélioration thermique ne donnent lieu ni à augmentation, ni à application de la *« contribution pour le partage des économies de charges »* prévue à l'article L. 442-3 du CCH.

### 6.3.2 Supplément et réduction de loyer de solidarité

HDN pratiquait un SLS minoré jusqu'au 1er janvier 2018. L'enquête est menée par le centre de contact aujourd'hui rattaché à la SCIC Mon abri. En moyenne 2 300 locataires sont enquêtés chaque année pour environ une centaine d'assujettis hors SLS forfaitaire. Aucun dépassement supérieur à 150% des plafonds n'a été détecté.

Le produit du SLS est faible et en diminution sur les trois dernières années de contrôle : il représente 132 000 euros en 2019, soit 0,3% des produits locatifs.

### 6.3.3 Charges locatives

Le processus de régularisation des charges se déroule en trois temps de mars (pour les logements non concernés par les fluides et le chauffage collectif) à novembre pour les logements en copropriété et ceux concernés par des répartiteurs de frais de chauffage. En juillet de l'année n+1, 74% des

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



régularisations de charges sont effectuées. L'organisation a évolué au 1er janvier 2020 mais demeure fragile au regard de la continuité de service, seule une personne est en maîtrise d'un processus peu automatisé.

Depuis le dernier contrôle, l'entretien est désormais confié de manière prioritaire à des agents de propreté salariés en lieu et place de prestataires externes. Ces nouvelles modalités ont donné lieu à une récupération progressive des charges récupérables, pour intégrer en 2019, les 10 % du salaire de l'encadrant mais également le coût du remplacement pour congé maladie. Au global, ces nouvelles modalités n'ont pas accru de manière significative le coût de l'entretien. Chaque année, à la suite d'un examen détaillé des dépenses, l'organisme fait le choix de ne pas récupérer une partie des dépenses récupérables. Ainsi en 2019, pour les dépenses 2018, 210 000 euros sont restés à la charge d'HDN (dont 122 000 euros correspondant à 50% des dépenses de remplacement des agents de propreté).

En termes de provisionnement, s'il est satisfaisant au niveau global (101%), avec 88% des comptes locataires présentant une régularisation comprise entre +/- 100 euros, il apparait que la part des débiteurs de plus de 100 euros augmente pour représenter 5,5%.

La liste des locataires concernés est transmise au pôle prévention des impayés en vue d'une mise en place rapide d'un échéancier de paiement.

Le bilan de la régularisation des charges est présenté annuellement en conseil de concertation locative (CCL).

### 6.3.4 Réparations locatives

Le constat en la matière est une augmentation du coût moyen au locataire « facturé », qui s'élève en 2019 à 1 359 euros contre 1 124 euros en 2015.

Ainsi, alors que le nombre de locataires concernés diminue (-5%), l'évolution du coût des réparations locatives a progressé de 15% pour atteindre 397 000 euros en 2019.

Dans le détail, cela se confirme par la baisse significative des montants dus inférieurs à 100 euros (-50%) et l'augmentation de la part des débiteurs de plus de 1 000 euros qui est passée de 28% à 40% des réparations locatives facturées. La facturation s'appuie sur une grille de vétusté de 1999 qui mériterait d'être actualisée et de mieux prendre en compte l'ancienneté du locataire notamment pour l'état des murs.

**Recommandation 4 : Les réparations locatives, qui sont d'un niveau élevé, mériteraient une analyse fine de la part de l'organisme, voire la mise en place d'un contrôle interne dédié afin d'assurer une équité de traitement des locataires sur l'ensemble du parc et d'identifier leurs poids dans l'impayé.**

Les visites de patrimoine ont permis d'établir au moins ponctuellement une distorsion d'appréciation lors des états des lieux, le territoire des Flandres apparaissant particulièrement strict.

Un contrôle interne permettrait d'une part de s'assurer de l'équité de traitement entre les locataires quel que soit le secteur géographique, d'autre part de quantifier leur part dans la remise en état des logements, voire dans l'impayé des locataires partis et son évolution.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



Une analyse, menée ponctuellement par l'organisme en 2016, montre que cette part s'élevait à 31% de la dette des sortants de l'année, soit à l'époque 270 000 euros.

## 6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

La qualité de service était jugée insuffisante dans le dernier rapport de contrôle. Elle est devenue un axe principal du projet d'entreprise et bénéficie aujourd'hui d'une certification Qualibail 3®. Au-delà des audits externes menés chaque année, un service en charge de la qualité procède également à des audits réguliers.

Aujourd'hui la qualité de service s'appuie sur une organisation répartie en trois territoires et par une présence dans des espaces de proximité et points accueil. Elle est par ailleurs associée à un pilotage du suivi des réclamations et à une mesure annuelle externalisée de la satisfaction. Elle constitue désormais l'un des points forts de l'organisme.

Elle se traduit également dans l'animation des quartiers et le traitement des impayés.

### 6.4.1 Gestion de proximité et gardiennage

Un pôle clientèle et un centre de contact téléphonique sont dédiés à l'accueil des locataires. Au-delà des permanences et de l'ouverture des locaux des territoires tous les matins, un accueil sur rendez-vous est organisé tous les après-midis.

Depuis 2014, au regard des constats relatifs à la propreté, il a été décidé de mettre fin lorsque c'était possible (en cas de concentration de patrimoines) à la sous-traitance et d'internaliser l'activité de nettoyage pour les résidences collectives. (cf. §6.3.3)

Les visites de patrimoine ont permis de constater, dans la limite des résidences visitées (36% des logements de l'organisme), un bon entretien des abords et des parties communes.

### 6.4.2 Satisfaction des locataires

Depuis 2015, les réclamations des locataires sont tracées via un outil interfacé avec le progiciel de gestion. C'est à ce jour le centre de contact qui enregistre l'ensemble des demandes qu'elles soient téléphoniques, ou écrites (mails et courriers).

Chaque type de réclamation est associée à un délai de traitement qui fait l'objet d'un suivi.

L'efficacité de cette organisation se traduit notamment dans les bons résultats des différentes enquêtes de satisfaction menées par l'organisme.

Au-delà de la participation à l'enquête triennale organisée par l'Union sociale pour l'habitat (USH), HDN externalise également tous les ans une enquête sur les mêmes items dont la restitution est réalisée à la résidence. Les résultats sont analysés et donnent lieu à la définition d'actions correctrices.

Si la satisfaction globale est bonne (8/10), la propreté des parties communes et des abords des résidences présente toujours un niveau de satisfaction moyen de 6,7/10. Il convient toutefois de préciser que l'enquête ne pointe pas la qualité du nettoyage mais les incivilités.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



Les audits internes ont démontré que le niveau de propreté des logements à l'entrée dans les lieux était pointé par les nouveaux entrants malgré « le forfait bienvenue » mis en place à chaque relocation. La renégociation du contrat a été l'occasion de fixer des contraintes de délai d'intervention pour l'entreprise permettant ainsi un contrôle de prestation au moment de l'état des lieux d'entrée.

Des enquêtes sont également menées en interne à HDN. Une visite de courtoisie organisée dans les trois mois d'entrée dans les lieux est également une occasion pour la société de s'assurer que le locataire ne rencontre pas de difficultés particulières. Des enquêtes sont également menées par le centre de contact à l'occasion du départ des locataires et après la livraison des réhabilitations. Dans ce dernier cas, l'absence d'interlocuteur clairement identifié est un reproche récurrent. (Trop d'intervenants : Chargé d'opération, gestionnaire clientèle, ARP, pilote social)

### 6.4.3 Accompagnement social lié au logement

Il fait l'objet d'une attention particulière de l'organisme et repose sur deux dispositifs distincts :

D'une part, le Pôle Participation/Citoyenneté composé de trois Animateurs de Réseaux de Proximité (ARP), un par territoire, dédié à la qualité de la vie collective au travers de projets d'amélioration du cadre de vie ou d'animation collective. Dans ce cadre, les ARP animent la concertation locative, et un réseau de correspondants d'entrées.

Ce pôle a également en charge le traitement de l'inadéquation des logements pour les personnes en situation de handicap et/ou de vieillissement. Au-delà de la prise en compte de cette problématique à l'occasion des programmes neufs ou des projets de réhabilitation, le traitement des demandes individuelles incombe aux ARP. Pour les années 2018-2019, cela a donné lieu à 109 adaptations de logements (pose de douches adaptées, de WC surélevés, de barres de maintien…) et 6 mutations.

D'autre part, le Pôle Prévention de l'Impayé (PPI) composé de quatre conseillers sociaux et de deux médiatrices. Les activités de prévention et de traitement contentieux de l'impayé ont été séparées et réorganisées en 2015. Les conseillères sociales interviennent dès le retard de paiement. Le PPI est ainsi centré sur le contact direct avec le débiteur et la négociation de plans amiables d'apurement. Il a la charge de la mobilisation des partenaires et de la mise en œuvre des leviers financiers (FSL, Locapass…).

Sur les trois dernières années, 1 275 plans d'apurement ont été signés en moyenne chaque année. Le montant des sommes dues n'apparait pas comme un critère de passage en contentieux. Dès lors qu'un plan d'apurement est respecté, le dossier reste de la compétence du PPI.

Par ailleurs, le responsable du PPI a la charge de la mise en œuvre d'un marché spécifique d'accompagnement des familles via un diagnostic des situations. Ce marché a fait l'objet d'un allotissement géographique. L'accompagnement peut être sollicité par tout collaborateur en lien avec le locataire dès lors que ce dernier rencontre un cumul de difficultés, après validation par la responsable du pôle PPI. Ces accompagnements ont représenté 156 000 euros ces deux dernières années.

Cette mission est exercée en étroite collaboration avec le Pôle Contentieux dans un objectif de maintien dans le logement. Le nombre des expulsions en 2018 et 2019 est inférieur à 10 par an.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



### 6.4.4 Politique de suivi des créances et des impayés

Point faible du précédent contrôle, le traitement des impayés apparait en nette amélioration pour les locataires présents. Le montant des dettes locatives des locataires présents a reculé de 45% depuis 2015 pour s'établir à 1,9 million d'euros. C'est surtout le volume des créances des locataires présents supérieur à un an qui enregistré la plus forte baisse en passant de 1,1 million d'euros à 295 000 euros.

La mise en place rapide d'un plan d'apurement semble efficace pour limiter le montant de la dette. Par ailleurs, 16% des ménages les plus endettés bénéficient d'un accompagnement social.

Ces bons résultats sont toutefois amoindris par l'impayé des locataires partis, qui se révèle en augmentation régulière (+16% sur la période de contrôle), et ce malgré la définition de critères de passages en pertes. Le passage en pertes des créances devenues irrécouvrables a été beaucoup plus faible en 2016 et 2017 (moins de 500 000 euros), ce qui a pu impacter le stock de créances.

La multitude de plans d'apurement est de nature à limiter les passages en pertes, toutefois au regard du poids de cette dette, il est recommandé à l'organisme d'en opérer une analyse fine en lien avec celle des réparations locatives. D'autant que le volume des Plans de Rétablissement Personnel (PRP), prononcés par le juge, est stable sur la période. Le détail est présenté au paragraphe 4.2.3.3 - Les autres charges d'exploitation.

**Tableau 26 : Analyse des créances locatives**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Exercice 2019 |
|---|---|---|---|---|---|
| Produits des loyers (1) | 51 947,32 | 52 894,59 | 53 509,59 | 51 397,19 | 52 421,65 |
| Récupération de charges locatives (2) | 8 277,27 | 6 374,89 | 7 297,63 | 7 497,29 | 7 790,54 |
| **Quittancement (3)=(1)+(2)** | **60 224,60** | **59 269,48** | **60 807,22** | **58 894,48** | **60 212,19** |
| Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4) | 1 141,60 | 1 585,37 | 1 291,39 | 335,72 | 295,90 |
| Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5) | 2 020,87 | 1 861,69 | 1 879,11 | 2 214,95 | 1 605,82 |
| Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5) | 3 162,47 | 3 447,06 | 3 170,50 | 2 550,67 | 1 901,72 |
| Locataires partis créances douteuses (7) | 3 017,78 | 3 370,09 | 3 825,42 | 3 740,42 | 3 931,94 |
| **Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)** | **6 180,25** | **6 817,15** | **6 995,92** | **6 291,10** | **5 833,66** |
| Autres créances comptes 4162 4164 4165 (9) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Écart bilan annexe (10) = (11)-(8)-(9) | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| **Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11)** | **6 180,25** | **6 817,15** | **6 995,92** | **6 291,10** | **5 833,66** |
| **Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12)** | **3 468,44** | **2 839,09** | **3 166,04** | **3 009,08** | **4 095,00** |
| **Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12)** | **9 648,69** | **9 656,24** | **10 161,96** | **9 300,18** | **9 928,66** |
| Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3) | 16,02% | 16,29% | 16,71% | 15,79% | 16,49% |
| *Valeurs de référence* | *11,12%* | *11,43%* | *11,73%* | *12,91%* | *14,65%* |
| Créances locataires partis / Créances totales | 31,28% | 34,90% | 37,64% | 40,22% | 39,60% |
| *Valeurs de référence* | *33,22%* | *32,11%* | *34,33%* | *37,35%* | *36,33%* |

Source : états réglementaires

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



# 7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE

Les perspectives financières à 10 ans font l'objet d'actualisations annuelles. Elles sont présentées chaque automne au conseil de surveillance (CS). Leur dernière version a été validée au CS du 17 septembre 2019. Elles servent également à la présentation budgétaire annuelle, menée concomitamment. La présentation du PSP « recalé » en 2019 est produit ultérieurement en décembre, suivant l'habitude de l'organisme. L'analyse prévisionnelle mériterait d'ailleurs cependant d'être exposée en même temps que le recalage du PSP. Elle intègre toutefois les derniers arbitrages concernant le NPNRU en matière de démolitions et de reconstructions, et les éléments prévus dans la clause de revoyure de la RLS, signée entre le secteur du logement social et l'État.

Il s'agit d'une projection financière de 2019 à 2028, avec l'exercice 2018 comme base de départ, dernier exercice dont les comptes étaient arrêtés lors de l'élaboration de ces projections.

Sur les hypothèses macro-économiques, l'organisme indique avoir utilisé celles établies par la Fédération des Entreprises Sociales pour l'Habitat (ESH) pour le Dossier Individuel Prévisionnel (DIP), dont la finalité est le contrôle de la soutenabilité financière des plans de développement sur 5 ans. Les principales hypothèses, très prudentielles, sont les suivantes :

- Un taux d'inflation à 1,40%, idem pour l'Indice du Coût de la Construction (ICC) ;
- Le livret A est fixé à 0,75% pour 2018-2019, puis 1,20 pour 2020 et 1,60 au-delà, ce qui s'avère plutôt élevé au regard des projections de la CDC et de la CGLLS, et donc défavorable à l'organisme en raison de l'indexation de ses emprunts ;
- L'Indice de Révision des Loyers (IRL) retenu est à 1,20 sur l'ensemble de la période ;
- Le taux de TVA ne prend pas en compte l'évolution applicable à certains logements achevés à compter du 1er décembre 2019, conformément à la clause de revoyure conclue en avril 2019 : ainsi, il passe de 10% à 5,5% pour les logements locatifs sociaux financés par un PLAI (l'organisme en prévoit 483 de 2019 à 2028), ou encore ceux financés par un PLUS et relevant de la politique de renouvellement urbain, ce qui aurait impacté avantageusement le montant des travaux.

La société doit améliorer ses données de départ qui comportaient des erreurs, d'où une trajectoire financière moins fiable. Ainsi, le poste de maintenance est surévalué sur l'année de base de la simulation (2018) : les dépenses de gros entretien et d'entretien courant réellement constatées cette année-là sont 725 000 euros en dessous du montant de base.

L'opérationnalité des investissements pose aussi un problème : la répartition annuelle des travaux n'est pas conforme à ce qui est prévu. Ainsi, le NPNRU devrait être quasi achevé à la fin de 2021, mais n'est pas échelonné de la sorte dans l'étude prévisionnelle et cause des décalages sur les impacts financiers des opérations.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



## 7.1 Investissements et modalités de financement

En cohérence avec les orientations stratégiques affichées dans son PSP et les dernières décisions du programme NPNRU, l'organisme projette de réorienter ses interventions vers le parc existant, et de diminuer son effort en termes de développement. Il prévoit de maintenir ses investissements, néanmoins dans un rythme un peu moins soutenu, avec plus de 321 millions d'euros sur 10 ans, contre 189 millions d'euros investis sur les 5 ans précédents.

Les hypothèses d'investissement retenues dans la simulation, et analysées ci-dessous, sont les suivantes :

- Pour les interventions sur le parc existant : 126,5 millions d'euros investis en réhabilitation et remplacements de composants jusqu'en 2028, soit en moyenne 12,6 millions d'euros par an, contre presque 11 millions d'euros annuels entre 2015 et 2019. Il s'agit de rénover 110 logements par an avec un coût moyen de 35 000 euros par logement hors NPNRU et 85 000 euros pour les opérations retenues dans le NPNRU ; et d'effectuer annuellement 3 millions d'euros de remplacements de composants.
- Pour la production neuve : 180,8 millions d'euros investis en développement sur la même période, soit 18 millions d'euros en moyenne par an, contre 25 millions d'euros annuels entre 2015 et 2019. Il s'agit de produire 1 251 logements (en ordre de service), avec un coût de revient moyen de 136 000 euros par logement. Presque la moitié servira à reconstituer l'offre de logements suite aux démolitions du NPNRU.

Concernant les démolitions, l'organisme prévoit la disparition de 8% de son patrimoine, pour un coût supérieur à 13,8 millions d'euros, pour un total de 840 logements (864 dans le PSP) dont 496 dans le cadre du NPNRU.

L'organisme envisage aussi, pour soutenir son programme, la vente de 375 logements pour un produit global de cessions atteignant 30 millions d'euros en 10 ans, soit environ 3 millions d'euros par an, chiffre d'ailleurs réalisé en 2019. Si le montant global des ventes est cohérent avec le PSP, il demeure que le nombre de ventes n'est pas identique entre les deux documents. L'organisme indique s'appuyer davantage sur un volume financier de cessions annuel plutôt qu'un nombre de logements cédés.

La vente des foyers n'a pas été intégrée dans cette étude prévisionnelle. La simulation aurait pu être réalisée précédemment lors de la présentation au CS du plan de ventes, mais cela n'a pas été le cas ; ou encore en scénario alternatif dans le cadre de ce Visial afin de mesurer les effets en termes de pertes de produits locatifs et d'évolution de l'endettement. Finalement, en janvier 2021, l'organisme annonce renoncer aux ventes des foyers car elles engendreraient sur le long terme une baisse conséquente des ressources (en 2018, ces foyers représentaient 5,4 millions d'euros de redevances ou loyers). De plus, les indemnités de remboursement anticipé des emprunts encore en cours liés à ces foyers s'élèveraient à 3 millions d'euros et nécessiteraient d'être couvertes par des plus-values de cessions, si les emprunts n'étaient pas repris par les acheteurs, ce qui n'est pas assuré.

Enfin, l'analyse de la prévisionnelle montre que les pertes de recette locatives induites par les démolitions et les ventes ne sont pas compensées par celles générées par la production neuve : il existe un écart de 3 millions d'euros.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



## 7.2 Analyse de l'exploitation

L'évolution prévisionnelle des soldes intermédiaires de gestion (EBE et CAF brute) ainsi que de l'autofinancement net sont détaillés dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 27 : Projections financières – Soldes intermédiaires de gestion**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | Exercice 2019 | Exercice 2020 | Exercice 2021 | Exercice 2022 | Exercice 2023 | Exercice 2024 | Exercice 2025 | Exercice 2026 | Exercice 2027 | Exercice 2028 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Loyers | 52 450 | 52 245 | 52 582 | 52 946 | 53 360 | 53 199 | 52 908 | 53 249 | 53 455 | 53 564 |
| Écart de récupération de charges | -357 | -362 | -365 | -367 | -372 | -369 | -367 | -367 | -371 | -373 |
| Produits des activités annexes | 260 | 263 | 265 | 268 | 271 | 273 | 276 | 279 | 282 | 284 |
| **Chiffre d'affaires** | **52 353** | **52 146** | **52 482** | **52 847** | **53 259** | **53 103** | **52 817** | **53 161** | **53 366** | **53 475** |
| **Marge sur activité de promotion** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** | **0** |
| **Production immobilisée** | **209** | **293** | **390** | **461** | **289** | **249** | **322** | **125** | **153** | **246** |
| **Produit des activités** | **52 562** | **52 439** | **52 872** | **53 308** | **53 548** | **53 352** | **53 139** | **53 286** | **53 519** | **53 721** |
| Coût personnel (hors régie) | -6 815 | -6 910 | -7 007 | -6 598 | -6 690 | -6 644 | -6 737 | -6 757 | -6 851 | -6 947 |
| Autres charges externes (hors CGLLS) | -3 938 | -3 950 | -3 754 | -3 761 | -3 767 | -3 772 | -3 777 | -3 782 | -3 785 | -3 790 |
| **Coût de gestion** | **-10 753** | **-10 860** | **-10 761** | **-10 359** | **-10 457** | **-10 416** | **-10 514** | **-10 539** | **-10 636** | **-10 737** |
| *Ratio % Chiffre d'affaires* | *21%* | *21%* | *21%* | *20%* | *20%* | *20%* | *20%* | *20%* | *20%* | *20%* |
| Charges de maintenance (y.c régie) | -6 896 | -6 470 | -6 549 | -6 599 | -6 682 | -6 746 | -6 769 | -6 815 | -6 955 | -7 070 |
| *Ratio % Chiffre d'affaires* | *13%* | *12%* | *12%* | *12%* | *13%* | *13%* | *13%* | *13%* | *13%* | *13%* |
| Cotisation CGLLS | -1 260 | -785 | -817 | -877 | -1 442 | -1 422 | -1 396 | -1 296 | -1 274 | -1 241 |
| Taxes foncières sur les propriétés bâties | -3 618 | -3 724 | -3 791 | -3 837 | -3 905 | -3 944 | -3 963 | -3 991 | -4 081 | -4 154 |
| *Ratio % Chiffre d'affaires* | *7%* | *7%* | *7%* | *7%* | *7%* | *7%* | *8%* | *8%* | *8%* | *8%* |
| Créances irrécouvrables | -577 | -575 | -605 | -609 | -614 | -612 | -635 | -639 | -641 | -643 |
| **Excédent brut d'exploitation** | **29 458** | **30 025** | **30 349** | **31 027** | **30 448** | **30 212** | **29 862** | **30 006** | **29 932** | **29 876** |
| *Ratio % Chiffre d'affaires* | *56,3%* | *58%* | *58%* | *59%* | *57%* | *57%* | *57%* | *56%* | *56%* | *56%* |
| Autres charges et produits d'exploitation | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 | 350 |
| Produits financiers divers | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| Intérêts sur financements locatifs | -6 546 | -6 672 | -6 810 | -7 269 | -7 455 | -7 666 | -7 620 | -7 874 | -7 808 | -7 868 |
| Autres charges d'intérêt | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Autres produits et charges exceptionnels | 200 | 632 | 872 | 968 | 1 159 | 844 | 431 | 235 | 232 | 230 |
| **CAF brute** | **23 562** | **24 435** | **24 861** | **25 176** | **24 602** | **23 840** | **23 123** | **22 817** | **22 806** | **22 688** |
| *Ratio % Chiffre d'affaires* | *45%* | *47%* | *47%* | *48%* | *46%* | *45%* | *44%* | *43%* | *43%* | *42%* |
| Remboursement des emprunts locatifs | -18 932 | -18 109 | -18 057 | -18 545 | -18 672 | -19 425 | -18 876 | -19 838 | -19 991 | -20 077 |
| **Autofinancement net HLM** | **4 630** | **6 326** | **6 804** | **6 631** | **5 930** | **4 415** | **4 247** | **2 979** | **2 815** | **2 611** |
| *Ratio % Chiffre d'affaires* | *8,8%* | *12,1%* | *13,0%* | *12,5%* | *11,1%* | *8,3%* | *8,0%* | *5,6%* | *5,3%* | *4,9%* |

Source : étude prévisionnelle sous VISIAL de l'organisme

Dans la projection, l'EBE est relativement stable entre 2019 et 2028 : il est en moyenne de 30,1 millions d'euros. Ce maintien à un haut niveau de la performance d'exploitation s'explique par une progression, modérée, des produits locatifs (+4,4 % sur 10 ans), corrigée par une augmentation de la vacance de 4,5%.

Dans le détail, on constate que les ressources supplémentaires issues de la croissance importante du patrimoine neuf (+5,4 millions d'euros de loyers pour les opérations nouvelles) sont fortement obérées par les pertes de loyers résultant des ventes et des démolitions. L'absence de progression de l'IRL tempère aussi les résultats.

La péréquation de la RLS est directement imputée au montant de la RLS, et jusqu'en 2023 uniquement, date de la fin de la clause de revoyure, d'où les chiffres nets de RLS suivants :

**Tableau 28 : Projections financières - RLS**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | Exercice 2019 | Exercice 2020 | Exercice 2021 | Exercice 2022 | Exercice 2023 | Exercice 2024 | Exercice 2025 | Exercice 2026 | Exercice 2027 | Exercice 2028 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Base RLS | 43 547 | 44 312 | 44 762 | 45 291 | 46 224 | 46 197 | 46 078 | 46 352 | 47 056 | 47 287 |
| Taux RLS | 4,69% | 6,72% | 6,72% | 6,72% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% | 8% |
| **Montant RLS après revoyure** | **2 042** | **2 978** | **3 008** | **3 044** | **3 698** | **3 696** | **3 686** | **3 708** | **3 764** | **3 783** |

Source : données HDN

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



Concernant la vacance, elle est sous-estimée en 2019 : elle s'élève en réalité à 873 000 euros hors charges, contre 713 000 euros dans la simulation. Cependant, on peut imaginer que l'évolution sera favorable et atteindra un niveau comparable à celui du prévisionnel en fin de période (690 000 euros en 2028 sur le patrimoine de référence, pour un total de 745 000 euros), puisqu'elle est, pour une bonne partie, liée aux démolitions du NPNRU.

Concernant les produits courants et exceptionnels, l'organisme a estimé au plus bas les gains liés aux certificats d'économie d'énergie (CEE) et les capacités de dégrèvements de TFPB : ils les plafonnent respectivement à 200 000 euros et 400 000 euros par an. En 2020, les CEE ont produit plus de 500 000 euros de recettes et les dégrèvements de TFPB plus de 2 millions d'euros. Une revalorisation de ses ressources dans l'étude prévisionnelle permettrait d'obtenir un niveau de CAF plus juste, et encore plus élevé.

Le coût de gestion est très stable avec une moyenne de 10,7 millions d'euros entre 2019 et 2028 et un taux de croissance annuel moyen quasi nul. Il s'inscrit dans une tendance de maîtrise de ces coûts, déjà relevée dans l'analyse rétrospective, et qui devrait se poursuivre avec la mutualisation d'un certain nombre de fonctions au sein de la structure Mon Abri. Pour autant, avec le transfert acté au 1er janvier 2020 d'une partie du personnel vers la SCIC Mon Abri, la ventilation entre coût de personnel et autres charges externes aurait pu être anticipée afin de coïncider avec la réalité.

**Tableau 29 : Projections financières – Évolution des principaux ratios**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | Exercice 2019 | Exercice 2020 | Exercice 2021 | Exercice 2022 | Exercice 2023 | Exercice 2024 | Exercice 2025 | Exercice 2026 | Exercice 2027 | Exercice 2028 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Coût de la maintenance (1)** | **6 896** | **6 470** | **6 549** | **6 599** | **6 682** | **6 746** | **6 769** | **6 815** | **6 955** | **7 070** |
| Nombre de logements et équivalent logement (2) | 10 695 | 10 755 | 10 747 | 10 948 | 10 955 | 10 739 | 10 599 | 10 717 | 10 639 | 10 668 |
| Coût de la maintenance au logement en euros = (1) / (3) | 645 | 602 | 609 | 603 | 610 | 628 | 639 | 636 | 654 | 663 |
| **Coût de gestion normalisé (3)** | **10 753** | **10 860** | **10 761** | **10 359** | **10 457** | **10 416** | **10 514** | **10 539** | **10 636** | **10 737** |
| ***Coût personnel (hors régie)*** | ***6 815*** | ***6 910*** | ***7 007*** | ***6 598*** | ***6 690*** | ***6 644*** | ***6 737*** | ***6 757*** | ***6 851*** | ***6 947*** |
| ***Autres charges externes (hors CGLLS)*** | ***3 938*** | ***3 950*** | ***3 754*** | ***3 761*** | ***3 767*** | ***3 772*** | ***3 777*** | ***3 782*** | ***3 785*** | ***3 790*** |
| Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(2) | 1 005 | 1 010 | 1 001 | 946 | 955 | 970 | 992 | 983 | 1 000 | 1 006 |
| *Coût de personnel au logement et équivalent logement gérés* | *637* | *642* | *652* | *603* | *611* | *619* | *636* | *630* | *644* | *651* |
| *Autres charges externes au logement et équivalent logement gérés* | *368* | *367* | *349* | *344* | *344* | *351* | *356* | *353* | *356* | *355* |

Source : étude prévisionnelle sous VISIAL de l'organisme

La tendance d'évolution de l'EBE projeté semble réaliste, même s'il pourrait être majoré. On s'aperçoit en effet que les chiffres des soldes intermédiaires de gestion (EBE, CAF brute et autofinancement net HLM) sont inférieurs de plusieurs points à ceux constatés dans la réalité en 2019.

Rapportés au PSP, les chiffres d'entretien courant de l'étude prévisionnelle ne sont pas cohérents là non plus : le PSP prévoit 25 millions d'euros sur la période 2019-2028 alors que la simulation retient près de 40 millions d'euros au total.

La CAF brute progresserait entre 2019 et 2022 pour atteindre 48% du chiffre d'affaires, puis se dégraderait progressivement jusqu'en 2028 en perdant 3 points. Les charges d'intérêt augmentent de 3% en moyenne par an, sous l'effet conjugué de la croissance de la dette avec des remboursements d'emprunts locatifs en croissance de 6% et de l'évolution projetée du niveau du taux du livret A (1,20% en 2020, puis 1,60% à partir de 2021).

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



Les ratios EBE/CA et CAF/CA demeurent élevés, ce qui confirme que HDN a des marges de manœuvre et pourrait intégrer le paramètre "accessibilité des loyers" de manière plus appuyée à l'avenir dans ses orientations.

L'autofinancement net décroît progressivement et perd plus de 4 points en fin de période (4,9% du chiffre d'affaires en 2028), en raison de la croissance des remboursements d'emprunts locatifs. Ce niveau d'autofinancement reste satisfaisant, d'autant qu'en 2019 l'autofinancement net HLM réellement constaté est supérieur de 8 points à celui prévu dans la prévisionnelle. L'organisme doit néanmoins surveiller son niveau d'endettement pour financer sa politique d'investissement.

## 7.3 Analyse de la dette

L'endettement progresse globalement de 7,6 % entre 2020 et 2028, contrairement à la période 2017-2019 (-3,3%). Cependant, il convient de distinguer deux phases : une forte hausse en lien avec l'effort d'investissement jusqu'en 2025 (+11,3%, soit 178 millions d'emprunts nouveaux contractés sur 7 ans), puis un ralentissement (44 millions d'emprunts nouveaux sur 3 ans).

**Tableau 30 : Évolution des dettes financières et de la charge de la dette (remboursements en capital et en intérêts)**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | Exercice 2019 | Exercice 2020 | Exercice 2021 | Exercice 2022 | Exercice 2023 | Exercice 2024 | Exercice 2025 | Exercice 2026 | Exercice 2027 | Exercice 2028 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Dettes financières en début de période** | **422 140** | **421 607** | **423 303** | **432 190** | **440 064** | **438 537** | **467 214** | **469 289** | **461 815** | **461 115** |
| **Emprunts nouveaux** | **18 668** | **19 952** | **26 990** | **26 466** | **17 192** | **48 150** | **20 997** | **12 411** | **19 338** | **12 481** |
| Remboursement capital emprunts / patrimoine de référence | 18 493 | 17 112 | 16 679 | 16 319 | 15 882 | 15 726 | 14 222 | 14 015 | 13 668 | 13 239 |
| Remboursement capital emprunts / travaux et remplacements | 148 | 559 | 776 | 1 402 | 1 671 | 2 444 | 3 180 | 4 084 | 4 506 | 4 832 |
| Remboursement capital emprunts / opérations nouvelles | 291 | 438 | 602 | 824 | 1 119 | 1 255 | 1 474 | 1 739 | 1 817 | 2 006 |
| Remboursement en capital des emprunts non locatifs | 269 | 147 | 47 | 47 | 47 | 47 | 47 | 47 | 47 | 47 |
| **Remboursement en capital des emprunts** | **19 201** | **18 256** | **18 104** | **18 592** | **18 719** | **19 472** | **18 923** | **19 885** | **20 038** | **20 124** |
| Intérêts des emprunts du patrimoine de référence | 6 203 | 5 961 | 5 810 | 5 685 | 5 533 | 5 479 | 4 954 | 4 882 | 4 761 | 4 612 |
| Intérêts des emprunts travaux et remplac. composants | 141 | 342 | 263 | 343 | 426 | 585 | 781 | 948 | 994 | 974 |
| Intérêts des emprunts des opérations nouvelles | 202 | 369 | 737 | 1 241 | 1 496 | 1 602 | 1 885 | 2 044 | 2 053 | 2 282 |
| Intérêts des emprunts non locatifs | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| **Intérêts des emprunts** | **6 546** | **6 672** | **6 810** | **7 269** | **7 455** | **7 666** | **7 620** | **7 874** | **7 808** | **7 868** |
| **Dettes financières en fin de période** | **421 607** | **423 303** | **432 190** | **440 064** | **438 537** | **467 214** | **469 289** | **461 815** | **461 115** | **453 473** |

Source : étude prévisionnelle sous VISIAL de l'organisme

Le recours à l'emprunt pour financer l'investissement représente 68% des montants financés sur la période. On constate une mobilisation du levier de la dette très forte en 2024 (+48 millions d'euros) et 2025 (+21 millions d'euros) pour les opérations de réhabilitation, ce qui ne correspond pas à leur planification réelle.

Grâce à la baisse des annuités du patrimoine de référence, liée aux échéances des prêts arrivant à terme, aux réaménagements d'emprunts réalisés ou à venir (étude d'un réaménagement de dette à l'échelle de Mon Abri), l'analyse laisse supposer que l'organisme dispose de ressources d'emprunts pour son programme d'investissement. C'est en 2024 que les annuités des emprunts locatifs dépasseraient 50% des loyers. Or, les besoins de financement des réhabilitations devraient intervenir plus tôt, ce qui donnerait lieu à des remboursements d'emprunts nouveaux plus précoces qu'annoncés, soit à une période où le niveau d'annuité du patrimoine de référence sera à un niveau plus élevé.

Il convient là encore d'indiquer que les chiffres réels observés pour l'année 2019 montrent un niveau d'annuité de 24 millions d'euros : il représente 45% des loyers, soit 3 points plus bas que l'étude prévisionnelle (48,6%), ce qui donne des marges de manœuvre à l'organisme.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



**Tableau 31 : Évolution des ratios d'endettement**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | Exercice 2019 | Exercice 2020 | Exercice 2021 | Exercice 2022 | Exercice 2023 | Exercice 2024 | Exercice 2025 | Exercice 2026 | Exercice 2027 | Exercice 2028 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Endettement | 421 607 | 423 303 | 432 190 | 440 064 | 438 537 | 467 214 | 469 289 | 461 815 | 461 115 | 453 473 |
| CAF Courante | 23 262 | 23 703 | 23 889 | 24 108 | 23 343 | 22 896 | 22 592 | 22 482 | 22 474 | 22 358 |
| Endettement / CAF Courante | 18,1 | 17,9 | 18,1 | 18,3 | 18,8 | 20,4 | 20,8 | 20,5 | 20,5 | 20,3 |
| Remboursement des emprunts locatifs (1) | 18 932 | 18 109 | 18 057 | 18 545 | 18 672 | 19 425 | 18 876 | 19 838 | 19 991 | 20 077 |
| Charges d'intérêts (2) | 6 546 | 6 672 | 6 810 | 7 269 | 7 455 | 7 666 | 7 620 | 7 874 | 7 808 | 7 868 |
| **Annuités emprunts locatifs (1)+(2)** | **25 478** | **24 781** | **24 867** | **25 814** | **26 127** | **27 091** | **26 496** | **27 712** | **27 799** | **27 945** |
| Loyers de l'exercice | 52 450 | 52 245 | 52 582 | 52 946 | 53 360 | 53 199 | 52 908 | 53 249 | 53 455 | 53 564 |
| Annuités emprunts locatifs / Loyers | 48,6% | 47,4% | 47,3% | 48,8% | 49,0% | 50,9% | 50,1% | 52,0% | 52,0% | 52,2% |

Source : étude prévisionnelle sous VISIAL de l'organisme

À compter de 2024, on note une forte croissance de l'endettement, conjugué à une diminution de la profitabilité, ce qui amoindrit la capacité de désendettement de l'organisme ; celle-ci représenterait un peu plus de 20 ans de CAF.

L'organisme doit travailler sur une analyse prévisionnelle plus respectueuse du calendrier de mise en œuvre des opérations et donc de mobilisation des emprunts.

## 7.4 Analyse de la situation financière

Avec une CAF élevée, additionnée de produits prévisionnels de cessions de 3 millions d'euros en moyenne par an, l'organisme dispose de ressources internes importantes, auxquelles il faut ajouter les ressources d'emprunts correspondant à la différence entre les nouveaux emprunts et le capital remboursé (soit environ 3 millions d'euros en moyenne annuelle) et les subventions.

La structure financière de l'organisme serait toutefois mise en tension à compter de 2024, mais de façon très théorique. Les années 2024 et 2025 connaitraient en effet des flux d'investissements décaissés les plus élevés, respectivement de 47 et 56 millions d'euros, qui ne paraissent pas cohérent avec le calendrier de mise en œuvre des opérations.

Cependant, à terminaison des opérations, son fonds de roulement long terme couvrirait très largement les dépôts de garantie des locataires.

**Tableau 32 : Évolution de la structure financière**

*Montants en milliers d'euros*

| Rubriques | Exercice 2019 | Exercice 2020 | Exercice 2021 | Exercice 2022 | Exercice 2023 | Exercice 2024 | Exercice 2025 | Exercice 2026 | Exercice 2027 | Exercice 2028 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Fonds de roulement long terme début d'exercice (hors dépots de garantie)** | **16 818** | **10 086** | **12 783** | **11 940** | **12 459** | **14 787** | **6 047** | **6 252** | **7 860** | **6 343** |
| Autofinancement net HLM | 4 630 | 6 326 | 6 804 | 6 631 | 5 930 | 4 415 | 4 247 | 2 979 | 2 815 | 2 611 |
| Produits nets de cessions sur patrimoine de réf. | 2 940 | 3 101 | 3 030 | 3 050 | 2 895 | 2 886 | 3 069 | 2 976 | 3 018 | 3 060 |
| Fonds propres investis sur travaux | -1 509 | -999 | -709 | -3 091 | -2 904 | -6 751 | -3 037 | -2 912 | -1 046 | -1 060 |
| Fonds propres investis sur démolitions | 0 | -42 | -609 | 0 | -312 | -537 | -603 | 0 | -273 | 0 |
| Fonds propres investis sur opérations nouvelles | -4 697 | -5 256 | -8 855 | -5 666 | -2 775 | -8 264 | -2 806 | -1 057 | -5 682 | -3 242 |
| Remboursements en capital emp. non locatifs | -269 | -147 | -47 | -47 | -47 | -47 | -47 | -47 | -47 | -47 |
| Fonds Propres investis sur immo. de structure | -100 | -100 | -100 | -100 | -100 | -100 | -100 | -100 | -100 | -100 |
| Remboursements anticipés non refinancés | -7 538 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Reclassement annuel des ACNE en ressources CT | -189 | -186 | -357 | -258 | -359 | -342 | -518 | -231 | -202 | -288 |
| **Fonds de roulement long terme fin d'exercice (hors dépots de garantie)** | **10 086** | **12 783** | **11 940** | **12 459** | **14 787** | **6 047** | **6 252** | **7 860** | **6 343** | **7 277** |
| Dépots de Garantie locataires | 3 424 | 3 440 | 3 404 | 3 473 | 3 467 | 3 377 | 3 301 | 3 339 | 3 303 | 3 312 |
| **Fonds de roulement long terme fin d'exercice** | **13 510** | **16 223** | **15 344** | **15 932** | **18 254** | **9 424** | **9 553** | **11 199** | **9 646** | **10 589** |
| Fonds de roulement long terme au logement | 1 263 | 1 508 | 1 428 | 1 455 | 1 666 | 878 | 901 | 1 045 | 907 | 993 |

Source : étude prévisionnelle sous VISIAL de l'organisme

Le programme d'investissement envisagé par l'organisme est soutenable au regard de ses possibilités financières actuelles. La mise sous tension financière ne paraît pas avérée dans le cadre de cette

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



simulation et la mise en œuvre de son programme d'investissement n'est pas conditionnée par la réalisation des ventes projetées.

Au vu de l'ensemble de ces remarques, il apparaît que l'organisme pourrait utilement progresser dans la mise en œuvre de son analyse prévisionnelle afin d'en faire un véritable outil de pilotage.

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



# ANNEXES DU RAPPORT

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



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

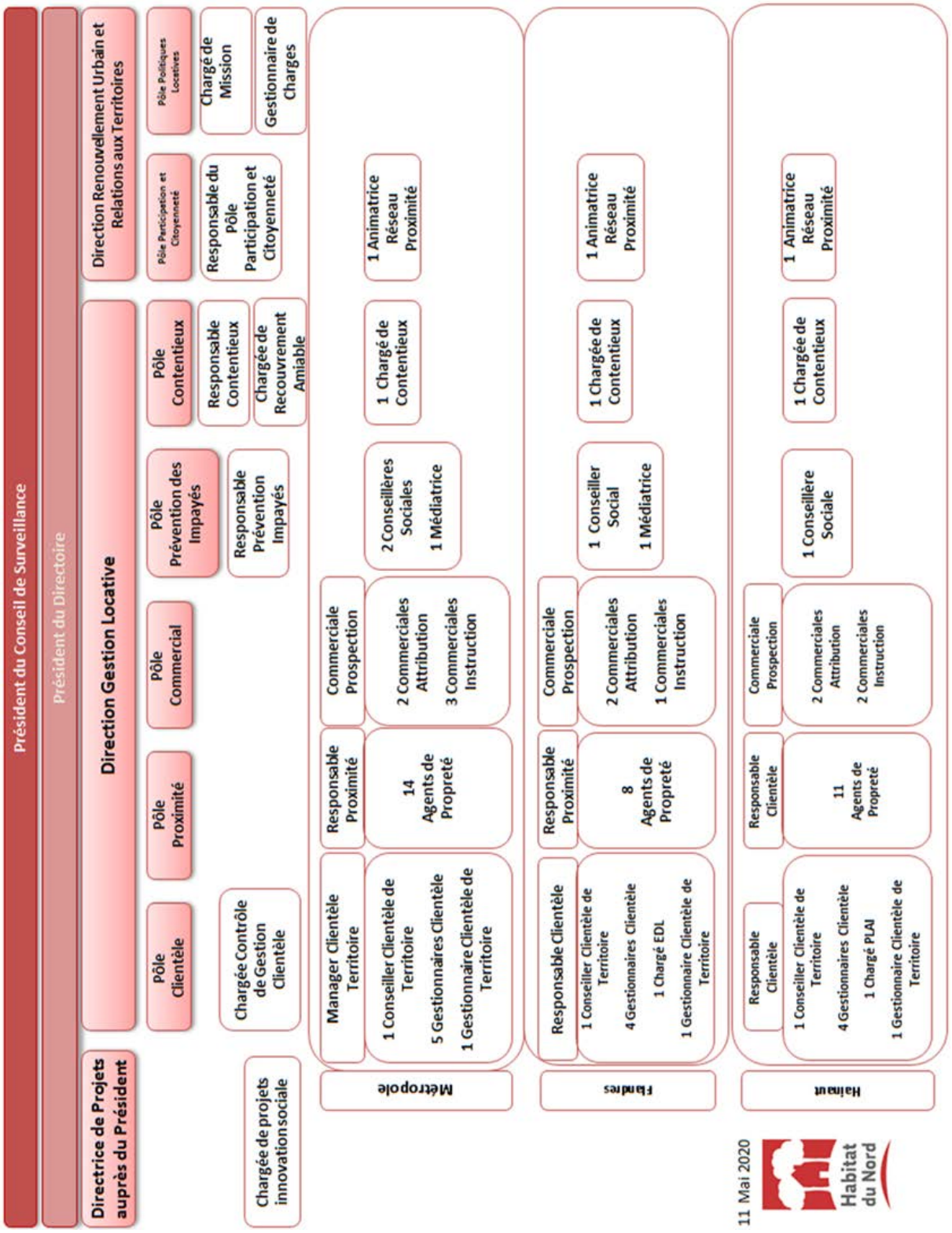
| | | | |
|---|---|---|---|
| **RAISON SOCIALE :** | HABITAT DU NORD SA D'HLM | | |
| **SIÈGE SOCIAL :** | | | |
| Adresse du siège : | 10, rue du Vaisseau – Le Ventôse CS30287 | | Téléphone : 03.59.75.59.59 |
| Code postal : | 59665 | | |
| Ville : | VILLENEUVE D'ASCQ CEDEX | | |
| **CONSEIL DE SURVEILLANCE AU :** | **31/12/2019** | | |
| | **Membres** | **Représentants permanents pour les personnes morales** | **Collège d'actionnaire d'appartenance** |
| **Président** : | Luc LEGRAS | | |
| | Gérard DELBECQUE | | |
| | Jean Pierre D'HAENE | Association « Un toit pour Vivre Autrement » | Catégorie 4 |
| | Armand KNAPOUGEL | SCP d'HLM Notre Cottage | Catégorie 4 |
| | Bertrand SGARD | Caisse d'Épargne Hauts-de-France | Catégorie 4 |
| | François DESRAMAUT | ALEFPA | Catégorie 4 |
| | Jean Michel KERFYSER | AFEJI | Catégorie 4 |
| | Jacques NAESSENS | AIDA | Catégorie 4 |
| | Alain PLUSS | Métropole européenne de Lille | Catégorie 2 |
| | Alain SIMON | Communauté urbaine de Dunkerque | Catégorie 2 |
| | Patrick LEDUC | Communauté d'agglomération de Maubeuge Val de Sambre | Catégorie 2 |
| | Richard NOWIK | SA d'HLM Logis Métropole | Catégorie 4 |
| | Marcel DEHOUX | | Catégorie 4 |
| | Christian GOGUILLON | | Catégorie 4 |
| | Jean SCHACHT | | |
| | Philippe BAILLY | | Catégorie 4 |
| **Représentants des locataires** | Colette LEMETTRE | CLCV | Catégorie 3 |
| | Roger PHILIPSON | CLCV | Catégorie 3 |
| | Walter GRENZ | CNL | Catégorie 3 |
| **ACTIONNARIAT** | | Actionnaire de référence au 15/10/2020 (% des actions) **SCIC Mon Abri** (79,4%) | |
| | Capital social : 39 000 euros | | |
| | Nombre d'actions : 1 000 | | |
| **COMMISSAIRES AUX COMPTES :** | **SA MAZARS** | | |

| | | |
|---|---|---|
| **EFFECTIFS AU :** | Mandataires sociaux rémunérés : | 3 |
| | Cadres : | 24 |
| | Maîtrise : | 43 |
| 31/12/2019 | Employés : | 18 |
| 137 Soit 132,15 ETP | Autres personnels de proximité | 20 |
| | Employés d'immeubles | 32 |

DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



## II. Organigramme au 01/01/2020



DocuSign Envelope ID: C5B7DBCD-8625-47A5-BB19-0CE67C1C32AD



# III. Synthèse de l'étude prévisionnelle présentée au CS de septembre 2019.

Visial_Juillet_2019 n° 11- 2019 à 2028 - Base_Visial_2019 le 10/03/2020

## Synthèse des résultats prévisionnels

| Patrimoine locatif logts et foyers | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Livraisons | | 160 | 100 | 145 | 231 | 222 | 79 | 119 | 163 | 25 | 74 |
| - Ventes et Démolitions | | -30 | -40 | -153 | -30 | -215 | -295 | -259 | -45 | -103 | -45 |
| **Patrimoine logts et equiv logts au 31/12** | 10 565 | 10 695 | 10 755 | 10 747 | 10 948 | 10 955 | 10 739 | 10 599 | 10 717 | 10 639 | 10 668 |

| Exploitation en k€ courants | | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Loyers patrimoine de référence | Theorique lgts | 43 834 | 44 455 | 44 988 | 45 528 | 46 074 | 46 627 | 47 187 | 47 753 | 48 326 | 48 906 | 49 493 |
| | Foyers | 8 318 | 8 785 | 8 633 | 8 419 | 8 179 | 8 211 | 8 078 | 7 900 | 7 957 | 7 480 | 7 350 |
| | Autres | -151 | -319 | -1 236 | -1 246 | -1 263 | -1 897 | -1 874 | -1 844 | -1 845 | -1 880 | -1 878 |
| Impact des Ventes et Démolitions | | | -77 | -258 | -756 | -1 443 | -2 051 | -3 422 | -4 485 | -5 532 | -5 879 | -6 394 |
| Impact des Travaux | | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Loyers des Opérations nouvelles | | | 319 | 842 | 1 367 | 2 133 | 3 214 | 3 968 | 4 318 | 5 077 | 5 570 | 5 738 |
| Perte de loyers / vacance logements | | -697 | -713 | -724 | -730 | -734 | -744 | -738 | -734 | -734 | -742 | -745 |
| **Total loyers quittancés (logts et foyers)** | | 51 304 | 52 450 | 52 245 | 52 582 | 52 946 | 53 360 | 53 199 | 52 908 | 53 249 | 53 455 | 53 564 |
| Annuités Patrimoine de référence | | -26 359 | -24 696 | -23 066 | -22 463 | -21 981 | -21 380 | -21 120 | -19 090 | -18 802 | -18 318 | -17 737 |
| Incidence des Ventes et Démolitions sur les annuités | | | 0 | -7 | -26 | -23 | -35 | -85 | -86 | -95 | -111 | -114 |
| Annuités des Travaux & Renouvlt de Composants | | | -289 | -901 | -1 039 | -1 745 | -2 097 | -3 029 | -3 961 | -5 031 | -5 500 | -5 805 |
| Annuités des Opérations nouvelles | | | -493 | -807 | -1 339 | -2 065 | -2 615 | -2 857 | -3 359 | -3 783 | -3 870 | -4 288 |
| **Total annuités emprunts locatifs** | | *-26 359* | *-25 478* | *-24 781* | *-24 867* | *-25 814* | *-26 127* | *-27 091* | *-26 496* | *-27 711* | *-27 799* | *-27 944* |
| TFPB | | -3 585 | -3 618 | -3 724 | -3 791 | -3 837 | -3 905 | -3 944 | -3 963 | -3 991 | -4 081 | -4 154 |
| Maintenance du parc (y compris régie) | | -5 521 | -6 896 | -6 470 | -6 549 | -6 599 | -6 682 | -6 746 | -6 769 | -6 815 | -6 955 | -7 070 |
| Charges non récupérées | | -328 | -357 | -362 | -365 | -367 | -372 | -369 | -367 | -367 | -371 | -373 |
| Couts des Impayés | | -852 | -577 | -575 | -605 | -609 | -614 | -612 | -635 | -639 | -641 | -643 |
| **Marge Locative directe** | | 14 659 | 15 524 | 16 333 | 16 405 | 15 720 | 15 660 | 14 437 | 14 678 | 13 726 | 13 608 | 13 380 |
| Marge brute des autres activités | | 78 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Personnel (corrigé du personnel de régie) | | -6 731 | -6 815 | -6 910 | -7 007 | -6 598 | -6 690 | -6 644 | -6 737 | -6 757 | -6 851 | -6 947 |
| Frais de gestion, autres charges et intérêts autres emprunts | | -3 732 | -3 938 | -3 950 | -3 754 | -3 761 | -3 767 | -3 772 | -3 777 | -3 782 | -3 785 | -3 790 |
| Production immobilisée | | 314 | 209 | 293 | 390 | 461 | 289 | 249 | 322 | 125 | 153 | 246 |
| Autres produits courants | | 1 286 | 610 | 613 | 615 | 618 | 621 | 623 | 626 | 629 | 632 | 634 |
| Cotisations et prélèvements CGLLS | | -1 286 | -1 260 | -785 | -817 | -877 | -1 442 | -1 422 | -1 396 | -1 296 | -1 274 | -1 241 |
| Produits financiers | | 105 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 | 100 |
| **Autofinancement courant** | | 4 693 | 4 430 | 5 694 | 5 932 | 5 663 | 4 771 | 3 571 | 3 816 | 2 745 | 2 583 | 2 382 |
| Eléments exceptionnels d'autofinancement | | -268 | 200 | 632 | 872 | 968 | 1 159 | 844 | 431 | 235 | 232 | 230 |
| **Autofinancement net** | | 4 425 | 4 630 | 6 326 | 6 804 | 6 631 | 5 930 | 4 415 | 4 247 | 2 980 | 2 815 | 2 612 |

| Evolution structure financière en k€ courants | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 | Total |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Autofinancement net | | 4 630 | 6 326 | 6 804 | 6 631 | 5 930 | 4 415 | 4 247 | 2 980 | 2 815 | 2 612 | 47 390 |
| Rembourst emprunts non locatifs | | -269 | -147 | -47 | -47 | -47 | -47 | -47 | -47 | -47 | -47 | -792 |
| Produits de cessions | | 2 940 | 3 101 | 3 030 | 3 050 | 2 895 | 2 886 | 3 069 | 2 976 | 3 018 | 3 060 | 30 025 |
| Fonds propres investis en travaux | | -1 509 | -999 | -709 | -3 091 | -2 904 | -6 751 | -3 037 | -2 912 | -1 045 | -1 060 | -24 018 |
| Fonds propres investis en démolitions | | 0 | -42 | -609 | 0 | -312 | -537 | -603 | 0 | -273 | 0 | -2 376 |
| Fonds propres investis en opérations nouvelles | | -4 697 | -5 256 | -8 855 | -5 666 | -2 775 | -8 264 | -2 806 | -1 057 | -5 682 | -3 242 | -48 300 |
| Autres var pot FI y cis provisions, dette IComp et ACNE | | -7 827 | -322 | -493 | -395 | -496 | -480 | -656 | -370 | -341 | -428 | -11 808 |
| **Potentiel financier à terminaison ou livraison 31/12** | 16 954 | 10 222 | 12 883 | 12 004 | 12 486 | 14 777 | 5 999 | 6 166 | 7 736 | 6 180 | 7 075 | 112 482 |
| Prov (PGE, IDR, SWAP) et dette IComp | 2 536 | 2 536 | 2 572 | 2 608 | 2 644 | 2 681 | 2 719 | 2 757 | 2 795 | 2 834 | 2 874 | 29 556 |
| Dépots de Garantie | 3 378 | 3 424 | 3 440 | 3 404 | 3 473 | 3 467 | 3 377 | 3 301 | 3 339 | 3 303 | 3 312 | 37 218 |
| **FDR long terme à terminaison ou livraison 31/12** | 22 868 | 16 181 | 18 892 | 18 015 | 18 603 | 20 925 | 12 094 | 12 223 | 13 870 | 12 315 | 13 261 | 179 256 |
| | | | | | | | | | | | | 0 |

| Ratios | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| *Annuités % loyers* | *-51,4%* | *-48,6%* | *-47,4%* | *-47,3%* | *-48,8%* | *-49,0%* | *-50,9%* | *-50,1%* | *-52,0%* | *-52,0%* | *-52,2%* |
| *Taux de vacance moyen (perte de loyers sur logts vacants)* | *-1,6%* | *-1,6%* | *-1,6%* | *-1,6%* | *-1,6%* | *-1,6%* | *-1,5%* | *-1,5%* | *-1,5%* | *-1,5%* | *-1,5%* |
| *Autofinancement courant en % des loyers* | *9,1%* | *8,4%* | *10,9%* | *11,3%* | *10,7%* | *8,9%* | *6,7%* | *7,2%* | *5,2%* | *4,8%* | *4,4%* |
| *FDR long terme en €/logt et equiv logts* | *2 165* | *1 513* | *1 757* | *1 676* | *1 699* | *1 910* | *1 126* | *1 153* | *1 294* | *1 158* | *1 243* |

| Hypothèses de la simulation | 2018 | 2019 | 2020 | 2021 à 2028 |
|---|---|---|---|---|
| Inflation | | 1,40 | 1,40 | 1,40 |
| ICC | | 1,40 | 1,40 | 1,40 |
| IRL | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Livret A | 0,75 | 0,75 | 1,20 | 1,60 |

| | |
|---|---|
| Affectation des fonds propres | OS |
| Plafonnement des loyers | Non |
| Prise en compte des ICNE | Non |