

LA MAISON FLAMANDE SA D'HLM

Dunkerque (NORD)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

N° 2018-054

RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

N° 2018-054

LA MAISON FLAMANDE SA D'HLM

Dunkerque (NORD)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-054 LA MAISON FLAMANDE SA D'HLM – (NORD)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 075 950 204

Raison sociale (*qui se rapporte au N° SIREN*) : LA MAISON FLAMANDE - SOCIETE ANONYME D'HABITATIONS A LOYER MODERE - M F

Président du conseil de surveillance : M. Jean-Louis RICHEBE

Président du directoire : M. Christophe VANHERSEL

Adresse : 51 rue Poincaré - BP 5273 - 59379 DUNKERQUE CEDEX 1

AU 31 DÉCEMBRE 2017

Nombre de
logements
familiaux gérés

7 556

Nombre de logements
familiaux en propriété:

7 497

Nombre d'équivalents
logements (logements
foyers...) :

169

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE (2)				
Logements vacants	1,11%	2,27%	2,96%	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,71%	1,09%	1,50%	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	10,55%	9,94%	9,84%	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	+2,47%	nc	nc	
Âge moyen du parc (en années)	32	42	39,2	
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	14,00%	21,85%	21,63%	
- < 60 % des plafonds	54,20%	61,46%	59,73%	
- > 100 % des plafonds	12,50%	9,65%	11,19%	
Bénéficiaires d'aide au logement	47,40%	56,94%	47,74%	
Familles monoparentales	nc	19,31%	20,91%	
Personnes isolées	34,00%	37,61%	38,31%	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	5,3	5,5	5,6	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges récupérés)	12,00%	-	14,60%	(3)
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	5,1	-	11,5	(3)
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	4,6	-	4,3	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	4,9	-	-	

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 1/1/2017

(3) Bolero : organismes dont le parc est compris entre 6 000 et 12 000 logements - chiffres 2016

POINTS FORTS :

- ▶ Une gouvernance impliquée et une organisation efficace ;
- ▶ Un service rendu de qualité ;
- ▶ Une présence de proximité efficace ;
- ▶ Un patrimoine attractif grâce aux importants efforts de maintenance et de réhabilitation ;
- ▶ Une approche sociale du recouvrement amiable des impayés ;
- ▶ Une production neuve soutenue basée sur une maîtrise d'ouvrage compétente ;
- ▶ Des capitaux propres importants fortement mobilisés au service de sa politique d'investissement ;
- ▶ Une structure financière solide et bien pilotée.

POINTS FAIBLES :

- ▶ Un niveau de loyer élevé au logement en raison de leur importante superficie moyenne qui ne facilite pas l'accès aux populations les plus modestes ;
- ▶ Un développement de la vacance en 2017 et 2018;
- ▶ Une occupation du parc qui demeure insuffisamment sociale malgré une amélioration en fin de période ;
- ▶ Un défaut de base patrimoniale;
- ▶ Une absence de gestion active de la dette ;
- ▶ Une augmentation importante des créances des locataires sortis ;
- ▶ La gestion des bons de commande et des devis réalisés pour les dépenses courantes n'est pas efficiente.

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Certains marchés de prestations de services ont été passés sans mise en concurrence préalable et ne respectent pas les principes encadrant la commande publique ;
- ▶ Des obligations de lutte contre la sous-occupation non respectées ;

- ▶ Un retard dans l'établissement des diagnostics amiante des parties privatives ;
- ▶ Des baux non réglementaires ;
- ▶ Les dernières orientations applicables à l'attribution des logements n'ont pas été rendues publiques ;
- ▶ Une absence de régularisation de la situation des occupants sans droits ni titre ayant pourtant apuré leur dette suite à résiliation de leur bail.

Précédent rapport de contrôle : n° 2012-085 de juillet 2014
Contrôle effectué du 05/09/2018 au 12/12/2018
RAPPORT DE CONTRÔLE : août 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-054

LA MAISON FLAMANDE SA D'HLM – NORD

Synthèse	7
1. Préambule	9
2. Présentation générale de la société.....	10
2.1 Contexte socio-économique	10
2.2 Gouvernance et management	10
2.2.1 Les appartenances successives au réseau Batigère, puis Action Logement Immobilier.....	10
2.2.2 Évaluation de la gouvernance.....	11
2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management	12
2.2.4 Commande publique.....	13
2.2.5 Gouvernance financière.....	14
2.2.6 Le regroupement avec la SA HLM Logis 62.....	15
3. Patrimoine	16
3.1 Caractéristiques du patrimoine	16
3.1.1 Description et localisation du parc	16
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	17
3.2 Accessibilité économique du parc.....	18
3.2.1 Loyers.....	18
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	19
3.2.3 Charges locatives	20
4. Politique sociale et gestion locative	21
4.1 Caractéristiques des populations logées	21
4.2 Accès au logement	22
4.2.1 Connaissance de la demande	22
4.2.2 Politique d'occupation du parc de la société.....	22
4.2.3 Gestion des attributions.....	23
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	24
4.4 Traitement des impayés	25
4.4.1 L'organisation et la gestion du recouvrement.....	25
4.4.2 Importance et évolution des créances locatives impayées	26
5. Stratégie patrimoniale.....	28

5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	28
5.2	Évolution du patrimoine.....	29
5.2.1	Offre nouvelle	29
5.2.2	Réhabilitations.....	29
5.2.3	Accessibilité des logements	30
5.2.4	Contribution à la politique de la ville.....	30
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	30
5.4	Maintenance du parc.....	31
5.4.1	Entretien et exploitation du patrimoine.....	31
5.4.2	Sécurité dans le parc.....	32
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	33
5.6	Autres activités	34
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	35
6.1	Organisation et tenue de la comptabilité	35
6.2	Analyse financière	36
6.2.1	Analyse de la rentabilité d'exploitation.....	36
6.2.2	Gestion de la dette	41
6.2.3	Résultats comptables.....	42
6.2.4	Structure financière	42
6.3	Analyse prévisionnelle.....	45
7.	Annexes.....	48
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de la société.....	48
7.2	Organigramme général de la société.....	49
7.3	Cartographie du patrimoine.....	50
7.4	Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle de Flandre Opale Habitat (FOH)	51
7.5	Sigles utilisés.....	52

SYNTHESE

Créée en 1968, LA MAISON FLAMANDE (LMF) est une société anonyme d'habitations à loyer modéré (SA HLM) dont le siège se trouve à Dunkerque. Précédemment membre du réseau Cilgère/Batigère, elle est désormais filiale d'Action Logement Immobilier (ALI) et a opéré un rapprochement avec la SA HLM Logis 62 pour créer, le 1er octobre 2018, la nouvelle société Flandre Opale Habitat (FOH) sous la forme d'une fusion-absorption.

L'appartenance au réseau Batigère a généré, à travers la refacturation des prestations du GIE Amphithéâtre et de Batigère SAREL, des coûts de gestion élevés et en augmentation pour LMF.

Au 31 décembre 2017, la société est propriétaire d'un parc de 7 497 logements familiaux répartis sur 74 communes situées quasi exclusivement sur l'arrondissement territorial de Dunkerque. Elle concentre les trois quarts de son activité de bailleur social sur le territoire de la Communauté Urbaine de Dunkerque (CUD) au sein duquel près d'un quart de son parc se trouve en quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV).

LMF apparaît sur la période de contrôle comme un bailleur social bien géré, reconnu sur son bassin d'intervention et particulièrement actif en matière d'investissements.

En matière patrimoniale, la politique pratiquée de longue date par LMF met en œuvre une production neuve élevée et de qualité associée à des efforts financiers conséquents en termes de réhabilitation, de maintenance et d'entretien de son parc locatif. En conséquence, la société dispose d'un patrimoine récent et de qualité, en bon état d'entretien et globalement attractif dans un secteur où la demande est relativement détendue.

La qualité du service rendu à ses locataires est particulièrement satisfaisante au regard notamment de l'efficacité de la présence de proximité ainsi que du niveau d'entretien et de propreté des parties communes.

La situation financière de LMF apparaît solide et bien pilotée. Même si l'autofinancement se dégrade fortement sur la période de contrôle en raison de l'augmentation des coûts de gestion et des remboursements d'emprunts, la structure bilancielle demeure saine et permet de soutenir le haut niveau continu d'investissement sur son patrimoine.

La société assure une approche sociale de la problématique de recouvrement de l'impayé locatif sans négliger pour autant de mener les procédures contentieuses dès lors qu'elles s'avèrent inévitables. Il en résulte un volume d'impayés contenu au regard des moyennes du secteur bien qu'il tende à augmenter fortement sur les dernières années.

Dans un contexte de suspicions de délits de favoritisme et de corruption relatifs à la passation de marchés de travaux qui a débouché sur une instruction judiciaire actuellement en cours, LMF a rapidement sécurisé ses procédures internes de mise en concurrence et renforcé le contrôle exercé quant à la passation de ces marchés. Bien que les conditions d'attribution des marchés de maîtrise d'œuvre et de travaux soient désormais transparentes, la passation de quelques prestations de services ne répond pas systématiquement aux obligations de publicité et de mise en concurrence.

L'occupation du parc de la société s'avère insuffisamment sociale au regard de celle des autres bailleurs sociaux de son unité urbaine et de son département de référence. Malgré le niveau globalement élevé de ses loyers résultant d'une taille moyenne élevée de ses logements, la société doit se donner les moyens de permettre un

plus large accès aux populations défavorisées en priorisant les attributions de logements aux plus modestes. Au regard du contexte prégnant de paupérisation des ménages, LMF doit poursuivre et accentuer les efforts récemment initiés en ce sens.

La société doit également faire face à un développement significatif préoccupant de la vacance technique générée par sa politique volontariste de retrait systématique de l'amiante à la relocation ainsi que par le nombre croissant de logements libérés dans un état dégradé nécessitant des interventions conséquentes avant toute remise en location. Les pertes financières consécutives à cette vacance ont ainsi fortement augmenté depuis 2014.

Depuis 2018, la stratégie patrimoniale de LMF est désormais très fortement orientée par Action Logement Immobilier, tant en termes de niveau de production et de réhabilitation de logements locatifs sociaux que de ventes HLM. Ainsi, l'objectif ambitieux, d'ores et déjà affiché pour le patrimoine de FOH, est de 170 ventes annuelles. Les produits de cessions deviennent en effet un des piliers de la stratégie de financement des investissements.

En raison de l'importance des investissements programmés afin de conserver, à l'échelle de FOH, le bon niveau actuel d'état du parc de LMF, associée à l'impact potentiel de la réduction de loyer de solidarité (RLS), la structure financière de la nouvelle société devrait être mise sous tension au cours des prochaines années.

Au regard de ce qui précède, l'augmentation de capital de 10 millions d'euros, d'ores et déjà incluse dans la prévisionnelle de la société, apparaît d'autant plus indispensable à la concrétisation de la politique patrimoniale bâtie à l'échelle de FOH.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de LA MAISON FLAMANDE 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'Etat ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficacité 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.

Le contrôle conduit est un contrôle complet réalisé dans le cadre de la périodicité.

Le précédent rapport d'inspection, de juillet 2014, soulignait l'attractivité du patrimoine, la qualité de l'organisation comme des services rendus aux locataires. La gestion financière rigoureuse du bailleur social ainsi qu'une structure financière saine lui permettaient d'envisager un développement significatif.

La société devait toutefois s'attacher à travailler sur l'accueil des publics les plus modestes et renforcer le contrôle interne de ses activités.

2. PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

Pour le présent rapport, « LA MAISON FLAMANDE SA D'HLM » est dénommée « LMF » ou « la société ».

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Créée en 1968, LA MAISON FLAMANDE est une société anonyme (SA) d'habitations à loyer modéré (HLM) dont le siège se trouve à Dunkerque, au cœur administratif de son territoire d'intervention.

La société concentre les trois quarts de son activité de bailleur social sur le territoire de la Communauté Urbaine de Dunkerque (CUD) qui regroupe près de 200 000 habitants. Elle intervient également dans les Hauts-de-France, en Flandre intérieure ainsi que très ponctuellement sur la Métropole européenne de Lille (MEL) et le Calais.

Située dans la région Hauts-de-France, dans le département du Nord, la CUD subit de grandes difficultés économiques se traduisant notamment, selon les données de l'INSEE, par un important taux de chômage de 20,1 % en 2015 et un revenu disponible médian par unité de consommation de 18 201 euros qui apparaît sensiblement inférieur à la moyenne nationale de 19 785 euros.

A ce constat, s'ajoutent un solde migratoire négatif depuis 1999 (-7,8 %) ainsi qu'une tendance au vieillissement de la population et au développement du phénomène de décohabitation.

Par ailleurs, les difficultés économiques et sociales de ce territoire amplifient la part occupée par le parc social qui représente, selon les données de l'INSEE, 31 % de ses résidences principales.

Au 31 décembre 2017, LMF est propriétaire d'un parc de 7 497 logements familiaux répartis sur 74 communes dont 3 136 sont concentrés sur la seule ville de Dunkerque.

Le patrimoine de LMF est représenté – à proportion de près de 23 % – dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV).

Le secteur « Banc Vert – Île Jeanty – Jeu de Mail – Carré de la Vieille » à Dunkerque, dans lequel est implanté La Maison Flamande, a été inclus dans le premier programme de l'Agence nationale pour la rénovation urbaine (ANRU) et se trouve concerné par le Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU) au même titre que le secteur de Dahlias à Saint-Pol-sur-Mer.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

Durant la période contrôlée, LMF a successivement appartenu au réseau Batigère puis à Action Logement Immobilier au sein duquel la société vient de fusionner avec la SA d'HLM à conseil d'administration (CA) Logis 62.

2.2.1 Les appartenances successives au réseau Batigère, puis Action Logement Immobilier

Suite à la signature, le 16 septembre 2011, d'un pacte d'actionnaires entre Cilgère et le MEDEF Côte d'Opale et à la fusion des collecteurs Cilgère du Nord et de l'Est, LMF faisait partie intégrante du réseau Cilgère/Batigère.

LMF a néanmoins conservé une autonomie de décision au sein de ce groupe se traduisant notamment par la fixation d'une stratégie locale et d'objectifs propres.

L'intégration de LMF au réseau Batigère s'est notamment traduite par l'entrée au GIE « Amphithéâtre » dont l'activité, centrée sur les prestations support (informatique, gestion des ressources humaines, comptabilité ...), respecte bien le caractère auxiliaire par rapport à l'activité de LMF. Les clés de répartition des coûts de ce GIE sont fixées par le règlement intérieur dans lequel leurs montants sont répartis, selon la nature des prestations, en fonction de la masse salariale, du nombre d'équivalents-temps-plein (ETP), des logements, des réunions effectuées. La nature des prestations et la facturation prévisionnelle sont estimées et contractualisées en début d'année par une convention bipartite validée par le Directoire de LMF.

Suite à l'évolution de son contexte actionnarial, LMF a engagé depuis 2017 son retrait progressif du GIE Amphithéâtre destiné à aboutir à l'arrêt au 31 décembre 2019 des dernières prestations effectuées au titre des systèmes d'information.

Dans le cadre de la réforme liée à la collecte du « 1 % logement », un nouveau pacte d'actionnaires a été signé le 16 novembre 2017. Il est constitué de la société Action Logement Immobilier (ALI), société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) filiale d'Action Logement Groupe, et le MEDEF Côte d'Opale. Les parts précédemment détenues par les CIL Action Logement Nord et Cilgère ont ainsi été transférées à ALI.

En tant qu'actionnaires de référence, ALI et le MEDEF Côte d'Opale détiennent respectivement près de 48 % et 20 % du montant des actions de la société.

Le statut de filiale d'ALI implique pour LMF, comme pour les 65 entreprises sociales pour l'habitat (ESH), la réalisation annuelle d'objectifs spécifiques, précis et mesurables. Ils s'appliquent notamment aux domaines de la production, de la réhabilitation thermique et de la vente de logements locatifs sociaux comme de l'activité d'accession sociale.

Dans cette optique, les objectifs chiffrés de LMF pour l'année 2018 ont été fixés par ALI par le biais de la « feuille de route » du 15 mars 2018. Ils consistent principalement dans la production de 250 logements locatifs sociaux, la vente de 45 logements sous forme de ventes HLM et de 20 logements en accession sociale à la propriété.

2.2.2 Évaluation de la gouvernance

La société constitue un groupe de fait avec «Maison Flandre Métropole» – précédemment dénommée « La Maison Dunkerquoise » – qui est une société coopérative de production (SCP) dont LMF détient 86 % du capital et à laquelle elle apporte l'essentiel des moyens ou prestations nécessaires à son fonctionnement.

La gouvernance de LMF a connu d'importantes évolutions durant les dernières années.

Suite à la démission, en date du 2 mai 2016, de M. Philippe DEBERNARDI-CATRIX de la présidence du conseil de surveillance (CS), les fonctions de président sont désormais exercées par M. Jean-Louis RICHEBE.

La présidence du directoire est assurée, depuis la décision du CS du 10 décembre 2013, par M. Christophe VANHERSEL qui exerce la fonction de directeur général (DG) de la société.

M. Olivier DUBOIS a été désigné en tant que second membre du Directoire par décision du CS du 26 mars 2014.

Le précédent rapport de contrôle avait relevé l'existence d'un cumul irrégulier par les membres du directoire de leur mandat social avec leur contrat de travail. En effet, les fonctions exercées dans le cadre de leur contrat

de travail n'étaient, ni techniquement distinctes de celles exercées dans le cadre de leur mandat social, ni pratiquées dans le cadre d'un lien de subordination dans la mesure où leur mandat leur assurait des pouvoirs étendus.

La démission des deux membres du directoire des fonctions exercées dans le cadre de leurs contrats de travail respectifs a été approuvée par une décision du CS du 26 mars 2014.

De plus, un comité de rémunération, composé du président et d'un membre du CS, a été institué à compter du 10 juillet 2015 dans le but de formuler chaque année un avis sur la rémunération des deux dirigeants mandataires sociaux.

Au titre de l'année 2017, la rémunération brute perçue par le DG de LMF au titre de son mandat social a été de 137 156 euros, dont 3 699 euros d'avantages en nature ; soit une rémunération nette fiscale de 114 157 euros.

A la suite des résolutions prises lors du CS du 23 mai 2018 et de l'Assemblée Générale Extraordinaire (AGE) du 13 juin 2018, le mode d'administration comme les statuts de LMF ont été modifiés aux fins de transformer la société en SA avec conseil d'administration.

La première réunion du nouveau CA de LMF, en date du 13 juin 2018, a nommé M. Jean-Louis RICHEBE en tant que président. M. Christophe VANHERSEL a été confirmé en tant que directeur général et M. nommé comme directeur général délégué.

Le CS – désormais CA – se réunit régulièrement cinq fois par an et l'assiduité de ses membres est satisfaisante. Il dispose de nombreuses informations. Les procès-verbaux (PV) des séances rendent compte des présentations réalisées.

Outre le conseil de concertation locative (CCL) ainsi que les commissions d'attribution des logements (CAL) et d'appel d'offres (CAO), d'autres instances, telles que les comités d'audit, de rémunération et d'investissement, ont été constituées.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

Au 31 décembre 2017, LMF disposait d'un effectif de 118,57 équivalents temps plein (ETP), comprenant 125 salariés, en augmentation de 5 % par rapport à 2013.

Pour autant, avec un effectif de 15,5 ETP pour 1 000 logements, la gestion des ressources humaines demeure particulièrement maîtrisée au sein de la société. A titre comparatif, le ratio repris au rapport de branche des OPH pour l'année 2017 est de 19 ETP en moyenne pour 1 000 logements.

Dans le courant de l'année 2014, une réorganisation efficace des services a principalement porté sur la suppression des deux agences de LMF – au demeurant très proches géographiquement du siège – de Rosendaël et Saint-Pol-sur-Mer et la répartition de leurs missions et effectifs au sein des départements « action locative – relations clients » et « patrimoine ». Cette évolution organisationnelle a notamment permis une harmonisation notable des pratiques au sein de la société que ce soit en termes d'accueil des locataires, d'encadrement des agents de proximité comme de gestion des attributions de logements.

Pour les autres domaines d'activité, la direction générale s'appuie, outre la direction administrative et financière, sur quatre départements : développement immobilier, accession, juridique et communication-marketing.

Suite à la recommandation issue du précédent rapport de la Miilos, la société a renforcé son contrôle interne par le développement d'outils de suivi d'activité et la mise en place de procédures internes. Les principaux indicateurs de l'activité de LMF sont régulièrement renseignés et font l'objet de réunions mensuelles d'analyse des résultats auxquelles participent la direction générale et chaque responsable de département.

LMF s'est engagée dans une démarche qualité destinée à se matérialiser par la certification ISO 9001 (version 2015) qui ne pourra cependant, en tout état de cause, être obtenue qu'à terme et suite à la réécriture collégiale au sein de la nouvelle société fusionnée de l'intégralité des processus et à la mise en place de contrôles réguliers de leur bonne application.

2.2.4 Commande publique

Le contexte prévalant à la passation des marchés de la société s'est avéré particulièrement mouvementé en fin de période de contrôle.

Suite à la démission le 2 mai 2016 du précédent président du CS – par ailleurs également président de la CAO jusqu'au 2 décembre 2015 – de l'intégralité de ses mandats au sein de LMF, les dirigeants de la société ont saisi le procureur de la République en raison notamment de suspicions de délits de favoritisme et de corruption relatifs à la passation de marchés de LMF. Une instruction judiciaire est actuellement en cours.

La signature des marchés de travaux sur lesquels pesaient des soupçons d'entente a été suspendue en attente d'une nouvelle analyse des offres. Dès lors, les trois opérations sur lesquelles des ententes étaient avérées se sont vues déclarées sans suite et ont fait l'objet d'une nouvelle procédure de mise en concurrence.

De plus, LMF a rapidement commandé auprès du GIE Amphithéâtre ainsi que d'un cabinet d'avocat spécialisé, deux audits portant sur la conformité de ses procédures de mise en concurrence dont les résultats n'ont pas remis en cause leur régularité vis-à-vis de la réglementation en la matière. Les principales préconisations formulées au sujet de la nécessité de mise en concurrence systématique des maîtres d'œuvre et d'un meilleur contrôle par la CAO des rapports d'analyse des offres ont bien été mises en application par LMF.

La gestion des marchés de la société est aujourd'hui centralisée au niveau du siège au sein du département juridique. Il rédige les directives internes, vérifie notamment leur bonne application ainsi que le respect des règles de mise en concurrence et assure le secrétariat de la commission d'appels d'offres (CAO).

Le CA du 25 septembre 2018 a adopté le nouveau règlement intérieur (RI) de la CAO qui apparaît conforme à l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 ainsi qu'au décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatifs aux marchés publics.

Les marchés de travaux, de fournitures ou de services dépassant les seuils européens font systématiquement l'objet d'un examen en CAO qui se réunit régulièrement en fonction des besoins. Les marchés de travaux, dont le montant se situe entre 300 milliers d'euros Hors Taxes (HT) et les seuils de procédure formalisée afférents font l'objet de procédures adaptées de mise en concurrence et passent également en CAO.

L'exercice de la gouvernance des achats de LMF est retracé dans un guide interne qui définit notamment les règles de computations des seuils ainsi que les modalités d'application des procédures adaptées de mise en concurrence. Il doit cependant être actualisé, officialisé puis diffusé à l'ensemble du personnel.

L'examen des conditions d'attribution des marchés récents de maîtrise d'œuvre et de travaux de LMF et des comptes rendus des commissions d'appel d'offres n'a pas révélé d'irrégularité réglementaire.

Certains marchés de prestations de services ont été passés en 2016 et 2017 sans mise en concurrence préalable et ne respectent pas les principes de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et du décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatifs aux marchés publics encadrant la commande publique.

Les prestations réglées en 2016 et 2017 – d'un montant cumulé de plus de 165 milliers d'euros TTC – à la même société pour la mise en place du réseau et l'accès à la fibre, y compris le matériel fourni et les garanties associées, n'ont fait l'objet d'aucune mise en concurrence.

LMF a également missionné une entreprise de conseil en ingénierie et en management des ressources humaines à plusieurs reprises, sur la base d'un simple et unique devis, sans analyse préalable des besoins qui aurait permis de déterminer une offre globale à soumettre à plusieurs sociétés. La société a indiqué qu'il s'agissait de commandes dissociées les unes des autres pour un montant global HT de 27 550 euros. Pour autant, chacune de ces prestations est soumise aux principes encadrant la commande publique et devait faire l'objet d'une mise en concurrence préalable.

Ces carences témoignent d'un manque de pilotage et de contrôle des modalités de passation des marchés de prestations de service qui doivent constituer un sujet de vigilance pour la société afin d'atteindre le même niveau de fiabilité que celui atteint pour les marchés de travaux et de fournitures de LMF.

2.2.5 Gouvernance financière

La présentation annuelle des comptes satisfait aux obligations d'informations légales du CS puis du CA quant à la situation financière de la société. Le rapport de gestion complète utilement cette information. Les organes de gouvernance de la SA HLM sont, d'une manière générale, bien informés de la situation financière de la société et des décisions de gestion opérées.

La décision d'adhérer au réseau Batigère validée en CS en septembre 2012, et au GIE « Amphithéâtre », a eu des répercussions fortes sur les coûts de gestion de la société : l'alignement sur la convention de personnel de l'UES Batigère notamment a contribué directement à l'augmentation de 500 milliers d'euros des frais de personnel, et ont contribué à la dégradation de l'autofinancement de la société.

En outre, l'ensemble des prestations facturées par le réseau Batigère à LMF a augmenté de façon très importante : elles représentent 1,3 million d'euros, contre 752 000 euros en 2016, soit 73 % d'augmentation.

Les refacturations du GIE « Amphithéâtre » sont en effet en constante hausse, passant de 106 000 euros en 2013 à 863 000 d'euros en 2017, soit 172 euros par logement. Cette augmentation substantielle, qui impacte directement les frais de gestion, est essentiellement due à la souscription de nombreux modules optionnels (audits et contrôle interne, responsabilité sociale et environnementale, systèmes information / nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC), juridique et fiscal, politiques techniques et énergétiques, coordination achats) et au passage à un nouvel outil de gestion qui a généré 104 000 euros de coûts sur l'année 2016.

Détail des divers règlements effectués par LMF au réseau "Batigère" et au GIE "Amphithéâtre"

		Montants en milliers d'euros				
		2013	2014	2015	2016	2017
Réseau "Batigere"	Cotisations au réseau	19	19	30	31	32
Fondation "Batigere"	Programme d'actions	16	16	32	32	32
GIE Amphithéâtre	Prestations de services *	106	88	137	689	863
	dont "socle commun"		68	63	95	19,6
Batigere SAREL	Prestations de services	29	17			374
Total		170	140	199	752	1 301

Sources : annexes littéraires des comptes 2013 à 2017

* modifié pour 2014 à 2017 suivant le montant porté au budget réalisé transmis en année N+1 à LMF

A noter le basculement du module "juridique" du socle commun vers les modules optionnels en 2017

Les principaux postes de facturation du GIE « Amphithéâtre » concernent, en particulier les prestations juridiques, les systèmes information / NTIC. Ces prestations, certes de qualité, sont enchériées par le haut niveau de frais de personnel pratiqués et refacturés par ces deux entités.

Suite à l'évolution de son contexte actionnarial, LMF a engagé depuis 2017 son retrait progressif du GIE Amphithéâtre destiné à aboutir à l'arrêt au 31 décembre 2019 des dernières prestations effectuées au titre des systèmes d'information.

La refacturation à LMF de sommes importantes relatives à des prestations de Batigère SAREL ne fait pas l'objet d'une facturation détaillée.

L'hébergement des serveurs de la société par Batigère SAREL a coûté à LMF, d'après l'annexe littéraire, 374 000 euros au titre de la seule année 2017.

LMF n'a été en mesure de fournir lors du contrôle ni la convention ni les éléments de facturation correspondant à cette dépense. Seule la convention a été finalement produite après la clôture du contrôle.

2.2.6 Le regroupement avec la SA HLM Logis 62

Dans le cadre du processus de regroupement des bailleurs sociaux, les SA d'HLM La Maison Flamande et la SA Logis 62 se sont rapprochées pour créer, depuis le 1^{er} octobre 2018, la société « Flandre Opale Habitat » (FOH).

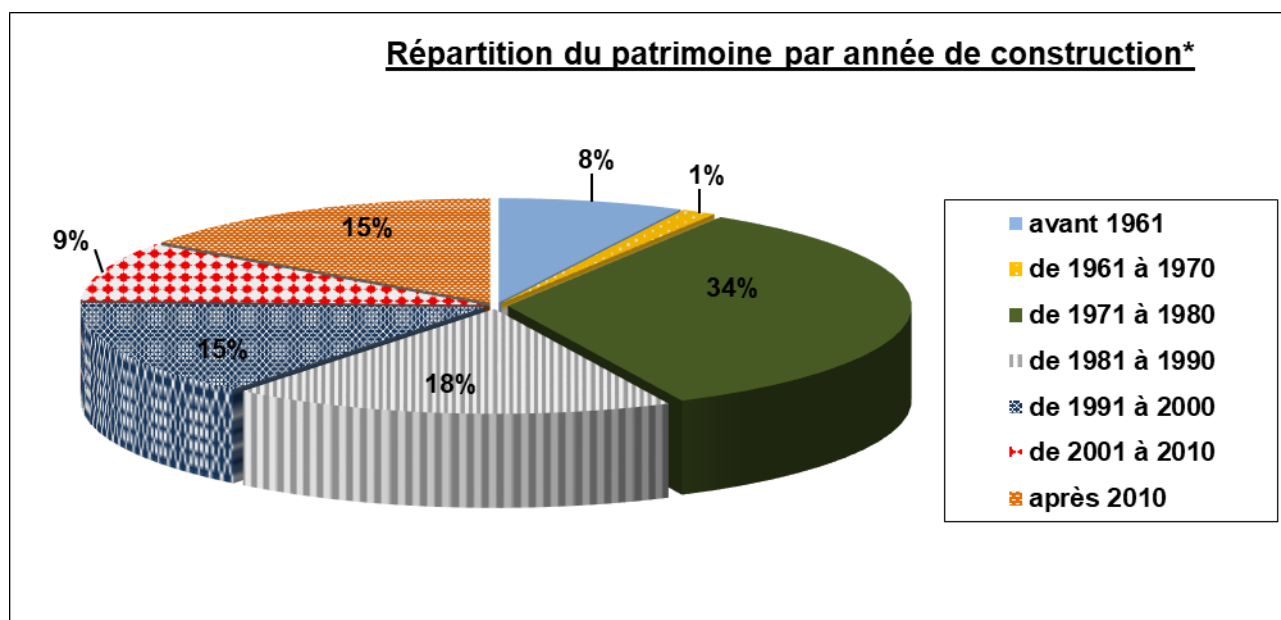
Le regroupement de ces deux ESH filiales d'ALI s'est réalisé sous la forme d'une fusion absorption par échange de titres sans liquidation de LMF qui est la société absorbée. La SA Logis 62, en tant que société absorbante, a récupéré l'intégralité des éléments d'actifs et de passifs ainsi que les droits et obligations qui constituaient précédemment le patrimoine de LMF.

Dans le cadre de ce processus de fusion absorption, l'arrêté préfectoral du 14 septembre 2018 a autorisé l'augmentation du capital social de Logis 62 pour le porter de 23,8 millions d'euros à 47,2 millions d'euros.

La SA d'HLM à conseil d'administration « Flandre Opale Habitat » dispose ainsi d'un patrimoine de près de 17 500 logements familiaux couvrant la Côte d'Opale, aussi bien dans le département du Nord que du Pas-de-Calais, et d'une implantation conséquente en Flandre intérieure et dans l'Audomarois.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE



* données issues des annexes légales et réglementaires de LMF pour l'année 2017

L'ancienneté moyenne du parc de LMF est estimée à 32 ans et s'avère largement moins élevée que la moyenne du département du Nord qui est, au regard des données du RPLS au 1er janvier 2017, de près de 42 ans.

Ce constat d'un parc récent s'explique principalement par le fait que près de trois cinquièmes du patrimoine a été construit à partir des années 80 et que 15 % du parc de LMF a été récemment livré depuis 2011.

3.1.1 Description et localisation du parc

Nombre de logements en propriété / gérés				
Au 31/12/2017	Logements familiaux	Logements - foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par la société	7 497	0	0	7 497
Nombre de logements en propriété non gérés par la société	0	121	144	169
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	59	0	0	59
Total	7 556	121	144	7 725

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

Au 31 décembre 2017, le parc immobilier dont LMF est propriétaire était constitué de 7 497 logements familiaux et de 169 équivalents-logements principalement répartis en foyers pour personnes âgées ou handicapées.

LMF gère depuis 2014, dans le cadre d'une prestation de services passée avec la SA d'HLM Batigère SAREL, des logements familiaux situés sur les communes de Calais et Etaples. Le retrait du réseau Batigère devrait générer à terme la fin de cette prestation de gestion.

Les logements individuels représentent plus de 39 % du parc locatif de la société. Leur proportion s'avère importante et sensiblement supérieure aux 36 % de l'arrondissement de Dunkerque mais surtout aux 27 % du territoire de la CUD. Cette situation explique pour partie l'attractivité du patrimoine locatif de LMF dans un territoire où existe une importante demande de logements individuels.

Comparaison de l'offre et de la demande de logement social par typologie

* Typologie de logements (en pourcentage)	T1-T2	T3	T4	>T4
Demandes SNE sur la Communauté Urbaine de Dunkerque *	41,9	30,8	21,1	6,2
Parc « La Maison Flamande » **	20,2	30,1	30,1	19,6
Parc social sur la Communauté Urbaine de Dunkerque **	19,3	32,2	34,2	14,3

* Sources : Infocentre SNE / ** Sources : RPLS au 1/1/2017

A contrario, la modeste proportion de logements locatifs d'une ou deux pièces dans le patrimoine de LMF – comme du parc social local en général – apparaît en décalage avec la demande sur la CUD où près de 42 % des demandeurs de logements sociaux recherchent cette typologie.

De plus, la part du patrimoine de plus de quatre pièces dont dispose la société apparaît importante au regard de la faible demande de cette typologie de logements sur son secteur d'intervention.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La vacance constitue un point de vigilance pour la gouvernance et la direction de la société. Cette thématique est fréquemment évoquée en Conseil d'administration et fait l'objet d'un suivi spécifique sous la forme de tableaux de bord détaillés.

Depuis 2014, le taux de vacance globale de LMF – bien qu'il demeure encore inférieur à ceux de son département de référence – tend à s'accroître beaucoup plus rapidement que dans le département du Nord et dans des proportions préoccupantes.

Cette vacance présente des caractéristiques essentiellement techniques provenant principalement :

- de la politique volontariste de LMF de retrait systématique à la libération de chaque logement des matériaux contenant de l'amiante ;
- du développement du nombre de logements dégradés, non détectés par le bailleur avant le départ des locataires, qui nécessitent des interventions techniques avant toute remise en location.

Evolution de la vacance et de la rotation au sein du parc de LMF *

Vacance et rotation (en pourcentage)	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Taux de vacance globale*	1,49	0,89	1,54	2,21	3,41	1,91
Ratio RPLS (Nord)	2,86	2,87	3,02	3,14	–	2,97
Taux de vacance à plus de 3 mois*	1,10	0,58	0,78	1,25	2,49	1,24
Ratio RPLS (Nord)	0,46	0,47	0,42	0,53	–	0,47
Taux de vacance technique*	1,07	0,63	0,85	1,22	2,31	1,21
Ratio RPLS (Nord)	1,60	1,70	1,78	1,81	–	1,72
Taux de rotation globale*	8,61	8,34	9,00	10,10	10,55	9,32
Ratio RPLS (Nord)	10,14	9,55	9,43	9,88	–	9,75

En réponse, la société précise que ce constat ponctuel s'expliquait par un sous-effectif dans l'équipe en charge de cette thématique et par un nombre plus conséquent de locataires sortis avec des logements nécessitant des travaux importants. Depuis lors, la vacance technique supérieure à 3 mois aurait baissé de moitié entre janvier 2018 et mai 2019.

Le taux de rotation au sein de LMF, en augmentation régulière depuis 2014, a rejoint puis dépassé celui de son département de référence, en raison notamment de la relative détente du marché sur l'agglomération de Dunkerque et d'une concurrence inter bailleurs de plus en plus prégnante.

Les pertes financières correspondant à la vacance globale sont en constante augmentation et se situent désormais à un niveau préoccupant (5,8 % des loyers et charges quittancés en 2017), notamment au regard de la politique d'investissement de la société. LMF doit veiller à éviter toute dégradation supplémentaire de sa situation.

Evolution des pertes financières liées à la vacance entre 2013 et 2017

En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Pertes loyers (hors charges) liées à la vacance	393	428	450	796	1 086
Pertes charges liées à la vacance	151	147	153	305	715
Pertes totales liées à la vacance (loyers et charges)	544	575	603	1 101	1 801
% des loyers et charges quittancés	1,80%	1,90%	1,90%	3,60%	5,80%

* Sources : Etats réglementaires et DIS

Enfin, la vacance commerciale de plus de 3 mois a très sensiblement augmenté sur la période de contrôle (passant de 8 à 42 logements).

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

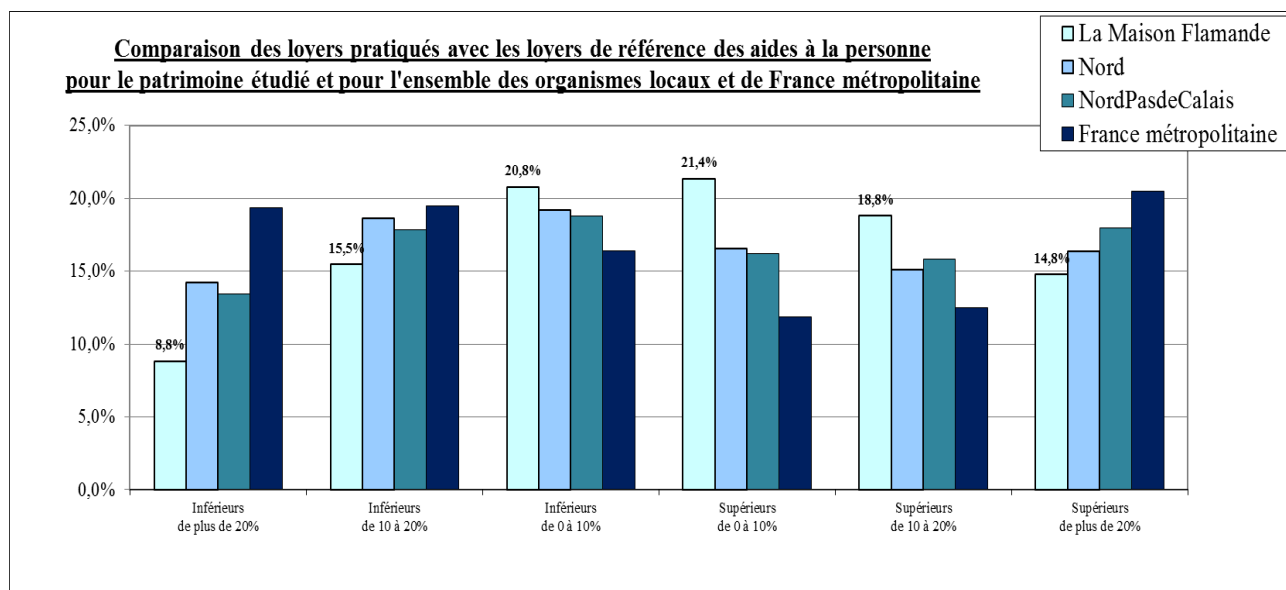
Le loyer mensuel moyen au logement conventionné pratiqué, de l'ordre de 389 euros à fin 2017, s'avère sensiblement plus élevé qu'à l'échelle du département du Nord où il s'élève à 371,50 euros pour le parc social.

La structure relativement récente du patrimoine ainsi que la proportion importante de logements individuels et de logements de type 4 et plus dans le parc de LMF expliquent principalement l'important niveau global de loyer pratiqué.

Les loyers pratiqués par LMF ne facilitent pas l'accès aux populations prioritaires et les plus démunies.

La mise en perspective des loyers pratiqués par la société avec les plafonds des aides à la personne fait apparaître la pratique de loyers plus importants que la moyenne des bailleurs sociaux. Ainsi, la part de logements auxquels est appliqué un loyer supérieur au maximum de l'APL est ainsi de 54,9 % pour LMF contre 48 % sur le département du Nord et 44,8 % sur l'ancienne région Nord-Pas-de-Calais.

De plus, la part de loyers inférieurs de 20 % aux loyers de référence de l'APL pratiqués par LMF qui ne concerne que 8,8 % des loyers pratiqués est faible en comparaison de la proportion de 14,2 % pour l'ensemble des bailleurs sociaux sur le département du Nord.



Cependant, LMF applique un loyer médian par mètre carré de surface habitable proche de celui appliqué sur son unité urbaine de référence. La dispersion des loyers de la société, tout comme sa frontière haute, demeurent légèrement en deçà des références locales comme départementales.

Structure des loyers - Année 2017

Analyse de la distribution des loyers				
Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
La Maison Flamande*	7 497	4,7	5,3	5,8
Agglomération de Dunkerque**	25 391	4,7	5,3	5,9
Nord **	239 393	4,9	5,5	6,1

* Source : LMF / ** Source : RPLS

La société indique pratiquer ponctuellement des efforts commerciaux sur les loyers en fonction de la situation de ses locataires.

La politique générale des loyers de LMF repose sur des décisions annuelles du CS – et désormais du CA – fixant le niveau d'augmentation des loyers pratiqués.

Sur la période de contrôle, l'augmentation moyenne des loyers des locataires de la société en place s'est avérée très proche des hausses maximales autorisées par la réglementation aux bailleurs sociaux.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

LMF applique le supplément de loyer de solidarité (SLS) aux locataires assujettis. Ce dernier concerne 171 logements en 2017 pour un produit annuel de près de 170 milliers d'euros, soit une moyenne de 82 euros par mois et par logement.

Bien que les SLS calculés comme forfaitaires soient bien appliqués, LMF ne procède pas au recensement des locataires qui seraient éventuellement susceptibles de perdre le droit au maintien dans les lieux compte tenu de leurs ressources.

3.2.3 Charges locatives

Le coût des charges locatives de LMF pour l'année 2016 est de 764 euros par logement. Il s'avère bien maîtrisé et modéré au regard de la moyenne nationale des logements classés en zone climatique identique.

Les charges locatives font l'objet d'une régularisation annuelle étalée selon les groupes entre les mois de mai et septembre de l'année N+1.

La nature des charges récupérées tout comme leurs conditions de régularisation n'appellent pas de remarques particulières.

A noter que LMF a souscrit une assurance couvrant les risques pour les locataires non assurés, qui est récupérée auprès des locataires n'ayant pas produit leur attestation d'assurance à hauteur de l'exact montant payé par LMF dans son contrat d'assurance (2 euros par locataire non assuré). Bien que LMF n'applique pas la majoration maximale de 10 % autorisée par le décret n° 2016-383 du 30 mars 2016, la société ne peut pour autant facturer aux locataires concernés le montant de la lettre de relance envoyée en recommandé avec accusé de réception.

La société indique avoir mis fin à cette pratique.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Analyse sociale de l'occupation

En pourcentage	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu > 100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Pers. Isolées
Enquête OPS 2014 de LMF	13,2	56,1	11,1	48,8	33,3
UU Dunkerque	18,6	60,6	9,2	50,0	35,4
Nord	21,7	63,9	7,9	53,3	38,9
Enquête OPS 2016 de LMF	14,0	54,2	12,5	47,4	34,0
Nord	21,0	61,0	9,8	65,6	38,1
dont emménagés récents	15,4	59,2	11,2	54,0	30,9

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

La population logée par LMF demeure moins modeste que dans l'ensemble du parc HLM départemental.

Selon les données extraites des résultats des enquêtes sur l'occupation du parc social (OPS) des années 2014 et 2016, la population logée par LMF apparaît moins défavorisée que celle des autres bailleurs sociaux de son territoire d'intervention.

La proportion des occupants du parc de la société dont les ressources sont inférieures aux plafonds des PLAI comme celle des bénéficiaires des aides au logement a diminué sur la période et reste en deçà des bailleurs sociaux intervenant sur la CUD et le département du Nord.

Toutefois, les résultats de l'enquête OPS 2016 mettent en évidence une légère amélioration dans l'occupation du parc de la société par les ménages les plus modestes. Ce constat se trouve d'ailleurs confirmé par l'analyse du profil des ressources des emménagés récents.

32 % des attributions de rang 1 effectuées par la société l'ont été au bénéfice de ménages dont les revenus sont inférieurs à 20 % des plafonds PLUS. La part des attributaires pouvant bénéficier des aides au logement est également montée à 66 % au titre de cette même année.

Il n'en demeure pas moins qu'au regard du contexte prégnant de paupérisation des ménages, LMF doit se donner les moyens de loger davantage les ménages aux ressources les plus modestes, de poursuivre et d'accroître dans la durée les efforts d'ores et déjà initiés en ce sens.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Le secteur d'intervention de LMF apparaît relativement détendu et les 7 545 demandes en stock en juin 2018 sur la CUD reflètent une légère baisse du marché locatif social par rapport à juin 2017.

L'enregistrement tout comme la gestion des demandes sont centralisés au siège de la société au sein du département actions locatives et relations clients. Les primo demandes, les renouvellements et demandes de mutation sont enregistrées sur le SNE puis rapatriées sur le logiciel interne de la société.

LMF satisfait aux obligations réglementaires d'enregistrement du numéro unique et de radiation circonstanciée des demandes des locataires récemment entrés dans son parc.

En l'absence de mise en place d'un outil informatique spécifique au rapprochement de l'offre et de la demande, la mise en adéquation du profil des demandeurs avec les caractéristiques des logements disponibles relève principalement de la connaissance par les chargées de clientèle – en charge de la sélection des dossiers – des caractéristiques propres à leurs secteurs dédiés.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de la société

Le CS a approuvé, par délibération du 18 octobre 2017, la dernière version en date du règlement intérieur de la CAL de LMF. La politique générale d'attribution de la société y est seulement annexée et ne fait pas l'objet d'un document spécifique à part entière.

Les orientations applicables à l'attribution des logements n'ont pas été rendues publiques et mises en ligne dans le respect des dispositions de l'article R. 441-9-IV du CCH.

Il en est de même en ce qui concerne la dernière version du règlement intérieur de la CAL de LMF à laquelle se substitue, sur le site internet de la société, la version antérieure et désormais obsolète en date du 23 septembre 2016.

A la date du 19 juillet 2019, ces éléments n'étaient toujours pas visibles sur le site internet de la société.

Le règlement intérieur de la CAL, la politique générale des attributions de la société ainsi que les critères de sélection affichés apparaissent conformes aux orientations du CCH.

Pour autant, et en l'absence d'affichage d'une véritable politique de gestion de l'équilibre de peuplement de son patrimoine, les chargées de clientèle, si elles disposent bien de données internes sur le peuplement des résidences, sont amenées à effectuer une sélection de candidats principalement basée sur leur propre expérience et connaissance des publics prioritaires.

LMF précise que la révision de sa politique d'attribution locative sera effectuée dans le cadre de la poursuite des travaux de la CUS qui sera établie pour la nouvelle société issue de la fusion avec la SA d'HLM Logis 62.

LMF n'a pas satisfait pas à ses obligations de lutte contre la sous-occupation relevant de l'article L. 442-3-1 du CCH.

Bien que la société ait réalisé, sur la base des derniers critères introduits par la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LEC), l'identification des situations de sous-occupation sur son parc,

les cas recensés n'ont cependant pas été traités conformément aux obligations introduites par la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion (MOLLE).

Cette réglementation a pourtant pour vocation première de favoriser la mobilité au sein du parc social et la libération de logements sous-occupés au profit des demandeurs en attente.

Cependant, il convient de préciser que les possibilités de relogement des cas de sous-occupation dans le parc de la société apparaissent limitées en raison notamment d'une proportion de logements de type 1 et 2 limitée à 16 % de son patrimoine qui s'avère de facto insuffisante pour répondre à la demande locale.

LMF indique la difficulté de procéder à des mutations et avoir établi entretemps une convention avec la ville de Dunkerque afin de renforcer les mutations internes.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

La gestion des attributions est centralisée au sein d'une Commission d'Attribution des Logements (CAL) unique qui se réunit deux fois par mois selon les modalités définies par le règlement intérieur.

Les chargées de clientèle s'efforcent de présenter au moins trois candidats par logement de telle sorte que le nombre moyen de dossiers de demandeurs présenté par attribution est de 2,7.

L'accès au parc de la société de demandeurs en situation de handicap est désormais facilité par la possibilité pour les chargées de clientèle de consulter la base informatique de LMF qui recense les logements adaptés.

En application de la loi LEC du 27 janvier 2017, un minimum de 25 % des attributions de logements sociaux réalisées en dehors des quartiers prioritaires de la politique de la ville doit être effectué à destination des demandeurs les plus pauvres.

Durant l'année 2017, seulement 15 % des logements attribués hors QPV sur la CUD par LMF l'ont été à des ménages du premier quartile de ressources. A titre comparatif, le taux d'attribution réalisé par l'ensemble des bailleurs sociaux sur ce même territoire a été de 23 %.

Cependant, entre janvier et juillet 2018, la société a significativement augmenté à 19 % sa part d'attribution aux ménages du premier quartile contre 18 % pour l'ensemble des bailleurs sociaux.

De plus, par la réalisation de 72 % de ses attributions en QPV à des ménages situés en dehors du premier quartile de ressources, la société a largement dépassé l'objectif de 50 % inclus dans la LEC.

Les contrats locatifs établis par LMF comportent des clauses irrégulières au regard des lois n° 89-462 du 6 juillet 1989 modifiée et n° 2014-366 du 24 mars.

Le contrat de location type de LMF doit être mis en conformité avec les dispositions des textes susmentionnés sur les points suivants :

- L'article 6 intitulé « loyer » figurant au bail type comporte des intérêts de retard calculés au taux légal majoré de deux points en cas de retard dans le paiement du loyer. Il est devenu illégal en ce qui concerne les baux signés à compter du 27 mars 2014 en raison de l'entrée en vigueur de la loi ALUR. Cette clause devra donc être supprimée des contrats signés depuis le 27 mars 2014. Selon la société, cette disposition n'est pas appliquée ;

- L'article 8 intitulé « charges locatives » précise que les pièces justificatives de l'état définitif des dépenses récupérables locatives est tenu à la disposition des locataires durant 1 mois bien que ce délai ait désormais été porté à 6 mois.

LMF précise avoir établi, dans le cadre de la fusion, un nouveau contrat respectant désormais la réglementation.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Les droits de réservation sont relativement conséquents puisqu'ils atteignent 58 % du parc locatif de la société.

Les logements réservés au titre d'Action Logement représentent près de 22 % du parc locatif et apparaissent comme le principal contingent de réservation. A noter qu'à l'extérieur de la CUD, des logements réservés à ce titre peuvent provisoirement être remis à disposition de LMF faute de salariés proposés.

LMF joue son rôle de bailleur social en ce qui concerne le relogement des ménages classés en prioritaire. En 2017, la société a rempli 95 % de l'objectif de prise en compte des 115 dossiers qui lui était assigné par les services de l'Etat sur la CUD. A titre comparatif, la moyenne des bailleurs sociaux intervenant sur ce territoire se limite à 70 %.

La part du Droit au Logement Opposable (DALO) demeure très marginale dans la mesure où l'objectif assigné à LMF dans le cadre du DALO n'est que de trois relogements au titre de l'année 2018.

Par ailleurs, l'usage pour les publics prioritaires du logiciel SYstème Priorité Logement (SYPLO) par le bailleur social est systématique.

Près de 17 % du parc font l'objet de réservations par les collectivités territoriales, ces dernières sont systématiquement consultées dès la libération de tout logement réservé.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La qualité du service rendu demeure l'un des points forts de LMF. La nouvelle organisation, basée sur un pôle gestion de proximité au sein du département patrimoine, assure une bonne présence du personnel de proximité (gardiens, gardiens adjoints, employés d'immeubles) et permet à la société de maintenir efficacement des relations étroites avec les locataires.

Les visites de patrimoine ont permis de constater le bon niveau d'entretien global du parc et de mesurer l'efficacité de la présence de proximité de LMF en termes de qualité du service rendu aux locataires, en particulier au regard du niveau de propreté des parties communes.

La concertation locative est directement pilotée par le directeur général délégué. A noter que la fréquence des réunions du Conseil de Concertation Locative (CCL) a chuté durant l'année 2018 principalement en raison de la fusion opérée avec Logis 62. FOH devra s'attacher à réunir son nouveau CCL une fois par trimestre, a fortiori dans le contexte de la mise en place de la nouvelle société et des récentes élections des représentants des locataires.

Les réclamations téléphoniques sont, depuis la suppression des agences, effectuées auprès du Centre Relations Clientèle (CRC), qui est doté d'un numéro unique d'appel gratuit. Un prestataire extérieur prend le relais en dehors des plages de service ainsi que le week-end. Le CRC capte les demandes et répercute, le cas échéant, l'information auprès du service compétent après l'avoir enregistrée dans un applicatif informatique.

De plus, les locataires de LMF peuvent avoir accès depuis 2017, via un extranet client, à toutes les informations de leur contrat, déposer des demandes d'interventions techniques ou administratives, envoyer leur attestation d'assurance et payer leur loyer. A ce jour, 40 % des locataires se sont inscrits sur cet espace sécurisé qui est censé permettre, à terme, de mettre en relation directe les locataires, le gestionnaire technique de la société et le fournisseur sous contrat de maintenance.

La satisfaction des locataires de LMF est mesurée, outre la participation aux enquêtes de l'Association Régionale pour l'Habitat (ARHlm), chaque année par un prestataire extérieur sur la même base de questionnement. Ce dispositif de mesure de la satisfaction est complété par des enquêtes internes ciblées par domaine en fonction des besoins identifiés (interventions des prestataires, interventions des gardiens...).

Les résultats globaux font ressortir une bonne appréciation globale des locataires de LMF avec toutefois des progrès attendus en ce qui concerne notamment les demandes d'interventions techniques dans le logement. LMF a pris acte des progrès restant à accomplir et a d'ores et déjà formalisé des mesures d'amélioration relatives à la retranscription des réclamations des locataires et au suivi des interventions techniques des prestataires.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 L'organisation et la gestion du recouvrement

Au sein du pôle social du département activités locatives et relations clients, les quatre conseillères en économie sociale et familiale sont en charge de la coordination sociale comme du recouvrement amiable de l'impayé.

La démarche de LMF se veut volontariste en la matière et se reflète notamment par le biais :

- de la détection et la prise en charge précoces des premières difficultés de paiement ;
- de la possibilité d'échelonner autant que de besoin le remboursement de la dette locative et de reprendre – à tout moment la procédure engagée – la discussion précédemment interrompue avec le débiteur ;
- de la proposition par les conseillères du pôle social de mutations davantage adaptées à la situation spécifique des locataires en difficulté.

La transmission des dossiers, au cas par cas, au département juridique, en charge de la gestion du contentieux de l'impayé comme du suivi des locataires partis, n'est réalisée par les conseillères en économie sociale et familiale qu'après épuisement de toutes les possibilités de résolution amiables.

LMF ne propose pas la signature d'un nouveau bail, suite à résiliation judiciaire en raison d'impayés, à ses locataires ayant pourtant depuis soldé l'intégralité de leur dette.

Le bailleur social ne peut maintenir sans fondement ses locataires ayant apuré leur dette depuis plusieurs mois dans une situation précaire.

LMF se doit de régulariser, par la signature d'un nouveau bail, la situation de ses occupants « sans droit ni titre » ayant régularisé leur passif vis-à-vis de la société.

La société indique avoir d'ores et déjà modifié ses pratiques en ce sens.

4.4.2 Importance et évolution des créances locatives impayées

Le suivi des créances locatives constitue un sujet de vigilance de la gouvernance et son évolution est évoquée régulièrement en comité de direction, via le contrôle de gestion qui en effectue le suivi mensuel.

Présenté dans le tableau ci-dessous, le taux de recouvrement des créances locatives rapporte le flux annuel des encaissements aux montants quittancés (loyers et charges), y compris les créances de l'exercice précédent. Le recouvrement des créances apparaît donc efficace.

Taux de recouvrement locatif

En euros	2013	2014	2015	2016	2017
Créances locatives N-1	2 297	3 673	3 890	4 223	4 482
Quittancement annuel (loyers et charges)	38 101	38 961	40 352	41 922	42 685
Créances locatives N	3 673	3 890	4 223	4 482	4 822
Pertes sur créances irrécouvrables	310	57	191	270	299
Encaissements de l'année	36 416	38 686	39 829	41 392	42 046
Taux de recouvrement (en %)	95,6%	99,3%	98,7%	98,7%	98,5%

* Sources : Etats réglementaires

Sur la période de contrôle, le volume total de créances sur les locataires reste bien en deçà de la médiane nationale des organismes gérant entre 6 000 et 12 000 logements, de 2 à 3 points. Toutefois, l'analyse du stock de créances locatives (créances simples, douteuses et irrécouvrables) montre qu'elles se sont accrues de 15 % sur la période, en particulier la part des créances douteuses (+560 k€). La part des créances locatives représente ainsi 13,1 % en 2017 des loyers et charges quittancés, contre 11,1 % en 2013.

Le service juridique assure le traitement du contentieux et du suivi des créances douteuses, c'est-à-dire les créances sur lesquelles les risques de non recouvrement sont avérés. Celles-ci progressent fortement sur la période puisqu'elles passent de 1,2 million d'euros à 1,8 million d'euros. L'inflexion de 2015 est liée à un changement de répartition entre créances simples et douteuses.

Cette augmentation est corrélée à celle de dégradations constatées à la sortie des lieux des locataires, qui sont désormais facturés systématiquement, et traduit l'accentuation des difficultés sociales des populations logées.

Evolution des créances locatives de LMF entre 2013 et 2017

En euros	2013	2014	2015	2016	2017	Variation 2013-2016
Loyers et charges quittancés	35 840	36 659	38 007	39 032	39 112	8,4%
Créances locataires simples (C/411)	2 395	2 441	2 448	2 725	2 985	19,8%
Créances locataires douteux (C/416)	1 277	1 449	1 775	1 758	1 837	30,5%
Créances locatives irrécouvrables passées en pertes (C/654)	310	57	191	270	299	-3,6%
- recouvrement sur admissions en non-valeur (C/7714)	5	5	8	10	17	70,1%
Créances locatives irrécouvrables passées en pertes (C/654) corrigées des ANV (C/7714)	305	51	183	260	282	22,1%
Total stock créances locatives	3978	3942	4406	4742	5105	
soit en % des loyers et charges	11,1%	10,8%	11,6%	12,1%	13,1%	15,0%
Médiane nationale *	13,1%	13,4%	13,9%	14,6%		
Ecart par rapport à la médiane	-2,0%	-3,0%	-2,0%	-2,0%		
Créances douteuses / stock impayés total	32,1%	36,8%	40,3%	37,1%	36,0%	10,8%

* SA et OPH dont le parc est compris entre 6000 et 12 000 logements - ratiom Boléro 14

Le passage en non-valeur des créances irrécouvrables s'effectue annuellement, après validation par le directoire, pour des montants relativement stables. La société améliore le recouvrement sur les admissions en non-valeur à compter de 2015 : on passe ainsi de 5 milliers d'euros à 17 milliers d'euros en 2017.

Par ailleurs, la structure des impayés au 31 décembre 2017 fait apparaître un déséquilibre entre les créances des locataires « en place » et celles des locataires « sortis », majoritaires, ce qui est problématique en matière de recouvrement. L'écart semble toutefois se réduire.

Ventilation des créances douteuses (en milliers d'euros)

	2016	2017
Locataires présents	669	805
<i>en % des créances douteuses</i>	<i>38%</i>	<i>44%</i>
Locataires sortis	1 087	1 032
<i>en % des créances douteuses</i>	<i>62%</i>	<i>56%</i>

* SA et OPH dont le parc est compris entre 6000 et 12 000 logements - ration Boléro 14

Enfin, LMF devra veiller à isoler les créances appelées non exigibles, en particulier le quittance du mois de décembre, dans le compte dédié 4112. La société pourra ainsi renseigner de manière complète et détaillée l'annexe des états réglementaires relative à la ventilation des comptes clients, nécessaire pour analyser la structure et l'évolution des créances locatives.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La politique patrimoniale de la société est présentée dans son plan stratégique de patrimoine (PSP). Les orientations stratégiques et engagements de la société en découlant en matière de production neuve entre 2011 et 2016 sont également affichés dans la convention d'utilité sociale (CUS) portant sur cette période. Ils prévoient la livraison de 574 logements.

Ces engagements de développement sont complétés notamment par des engagements financiers portant sur les dépenses d'investissement relatives aux travaux de réhabilitation du parc et de remplacement des composants à hauteur de 1 000 euros hors taxe /logement/an sur l'ensemble de la période.

Les objectifs de la CUS ont été largement dépassés tant en termes de dépôt de dossiers complets de financement que d'offre nouvelle de logements familiaux dans la mesure notamment où 713 logements ont été mis en service sur la seule période 2013-2016.

La nouvelle version du PSP porte sur la période 2017-2026 et a été approuvée par le CS du 21 juin 2017.

Sur la base d'une étude multicritères, le patrimoine y est segmenté, selon son attractivité, en différentes catégories pour lesquelles sont identifiées des orientations stratégiques d'intervention telles que la gestion, la réhabilitation partielle ou complète, la vente ainsi que la démolition pure et simple ou avec reconstruction.

Parmi les priorités identifiées dans ce document stratégique, figurent notamment les réhabilitations de 1 267 logements – soit 18 % du parc du bailleur social – ainsi que 100 démolitions.

Le PSP affiche également une volonté de livraison de 160 logements/an sur la période pour un coût moyen unitaire estimé à 130 milliers d'euros.

En résumé, le besoin financier à 10 ans nécessaire à la réalisation des objectifs ambitieux d'interventions patrimoniales de LMF est estimé à 147 millions d'euros pour les interventions sur le patrimoine existant et 212 000 milliers d'euros au titre du développement du parc.

La récente création de Flandre Opale Habitat (FOH) va nécessiter l'élaboration d'un PSP adapté au nouveau périmètre élargi. Les études relatives à la réalisation de ce futur document stratégique sont d'ores et déjà prévues pour le premier semestre de l'année 2019.

Le premier PSP de FOH devrait, eu égard aux importants besoins de réhabilitation du parc de Logis 62, engendrer des arbitrages quant à la priorisation sur 10 ans des principales interventions patrimoniales à effectuer à l'échelle de la nouvelle société et nécessiter la mobilisation de moyens financiers conséquents.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

La dynamique moyenne de construction de 185 logements par an est très soutenue et se traduit par une forte croissance moyenne du parc de 2,5 % sur la période de contrôle.

Évolution du patrimoine (en nombre de logements familiaux)									
Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Achat	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2013	83	0	1	0	17	3	0	6 734	0,9 %
2014	164	0	3	11	10	2	35	6 869	2,0 %
2015	224	0	0	0	19	0	0	7 074	5,0 %
2016	242	0	1	0	20	0	0	7 297	3,1 %
2017	210	0	0	0	16	6	0	7 497	2,7 %
Total	923	0	5	11	82	11	35	-	12,4 %

Sources : données fournies par la société

74 % des nouveaux logements sont des logements collectifs.

La construction de logements très sociaux a représenté en moyenne 26,1 % des opérations locatives neuves mises en service entre les années 2013 et 2017, conformément aux orientations formulées par les services de l'Etat. La programmation future tend à confirmer cette évolution.

5.2.2 Réhabilitations

Réhabilitations effectuées par LMF (en nombre de logements familiaux)							
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017	Cumul	Moyenne annuelle
Réhabilitations livrées au 31/12	225	171	260	116	66	838	168
Dont réhabilitations énergétiques livrées au 31/12	45	28	0	17	7	97	19,4

Sources : LMF

Entre 2013 et 2017, 838 logements ont été réhabilités, ANRU compris. Ces opérations ont pris la forme de réfections de clos et couverts, de réhabilitations thermiques ou de simples requalifications des logements.

Une baisse ponctuelle des livraisons a été constatée en 2017 principalement en raison du gel de la passation des marchés et de la relance d'une nouvelle procédure de mise en concurrence de deux opérations situées à Saint-Pol-sur-Mer et Gravelines. L'activité a d'ores et déjà repris dans la mesure où 109 logements ont été réhabilités durant l'année 2018.

L'intégralité du parc locatif de LMF a bien fait l'objet de diagnostics de performance énergétique (DPE) dont les résultats permettent de constater que ce parc récent est globalement peu énergivore :

- 503 logements relèvent de la classe thermique E ;
- 75 logements relèvent de la classe thermique F ;
- 38 logements relèvent de la classe thermique G.

Bien que LMF ait priorisé dans son PSP la réalisation de réhabilitations thermiques et que la consommation moyenne énergétique du parc de LMF corresponde à la classe thermique C (147 kilowattheures d'énergie

primaire par mètre carré et par an), l'échéance de 2020 fixée à l'article 5 de la loi du 3 août 2009 relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement ne sera cependant pas tenue.

5.2.3 Accessibilité des logements

LMF s'est de longue date engagée dans une logique visant à favoriser le maintien à domicile de ses locataires. Le bailleur social prend en charge, sous certaines conditions liées notamment à la typologie des logements et à l'absence de sous-occupation, les travaux d'adaptation nécessaires ouvrant droit à dégrèvement de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) dans le cas de situations recensées de handicap ou de mobilité réduite. Dans ce cadre, des travaux d'adaptation pour les personnes à mobilité réduite ont été effectués sur 108 logements du parc de la société.

LMF traite également les demandes d'adaptation de logements pour les personnes âgées par des aménagements sur le parc existant destinés à améliorer le confort d'usage du logement (installation de douches en remplacement de baignoires, pose de barres de maintien). Fin 2017, 544 logements du parc ont été adaptés pour les locataires de LMF les plus âgés.

La base de données informatique de la société permet d'identifier les logements construits ou ultérieurement adaptés afin de répondre aux besoins des personnes à mobilité réduite.

LMF s'est également investi dans le montage d'un projet expérimental, en partenariat avec l'association « Les Papillons Blancs », d'une opération innovante visant à favoriser l'intégration en milieu ordinaire de personnes en situation de handicap mental par la location de logements collectifs autonomes et la mise à disposition de locaux gérés par cette association (restaurant, salle de vie et d'échanges) au sein d'une résidence du bailleur social. Les premiers retours d'expérience apparaissent positifs et pourraient susciter la réalisation de nouveaux projets similaires.

5.2.4 Contribution à la politique de la ville

Le premier programme ANRU consistait en la démolition de 174 logements, la réhabilitation de 227 habitations et la réalisation de 115 constructions neuves. Il s'est achevé fin 2014.

LMF est désormais engagée dans les démarches de préfiguration du NPNRU. Le bailleur social se trouve concerné par la démolition – avec reconstitution selon un ratio de un pour un – de 320 logements répartis sur les secteurs de l'Île Jeanty, de Gambetta, de la Creuse à Dunkerque et des Dahlias. Les arbitrages relatifs aux échéances comme aux modalités de reconstitution de l'offre étaient en cours au moment du contrôle.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

La mise en œuvre et le suivi de la production neuve sont exercés par le Département Développement Immobilier tandis les réhabilitations et remplacements de composants relèvent du Département Patrimoine. Ce dernier assure également la gestion technique comme administrative de la maintenance ainsi que de la sécurité sur le patrimoine de la société.

Ces deux départements assurent leurs missions de maîtrise d'ouvrage avec efficacité. Ils s'appuient sur un cahier des charges techniques, unique à toute l'activité de maîtrise d'ouvrage, permettant de garantir à LMF une homogénéité dans la prise en compte des problématiques de maintenance de bâtiments et de choix des matériaux utilisés.

Les responsables de programmes (construction neuve) tout comme les chargés d'opération (réhabilitation) sont en responsabilité du suivi intégral de leurs opérations ; de la conception des projets au suivi des travaux.

Le suivi financier des principaux stades d'avancement des opérations de construction neuve comme de réhabilitation est réalisé en comité d'investissement au sein duquel la direction générale est présente. Les calculs d'équilibre de toutes les opérations sont effectués par le service financement au sein de la direction des affaires financières. Le comité d'investissement s'appuie sur un comité de projet – composé des responsables de département – qui analyse les opportunités de lancement de nouveaux projets et effectue un suivi régulier de l'état d'avancement des opérations.

Prix de revient final et structure de financement des opérations nouvelles (y compris VEFA) 2013-2017*

Type de finant	Nbre de logts	SU / logt	Prix revient / logt	Prix de revient en euros HT / m ² de SU				Structure de financement (en %)				
				Charge foncière	Bâtiment	Honoraires	Total	Total prêts	Total subv.	Dont subv. 1%	Dont subv. Coll.	Fonds propres
PLUS	644	76	149 310	369	1 446	146	1 961	67,6	3,4	0,2	2,8	29
PLAI	228	79	147 461	369	1 366	134	1 868	86,1	10,6	0,3	5,3	3,3

* Sources : données de base fournies par la société

Les prix de revient de la construction des logements sociaux de LMF sont inférieurs aux moyennes de sa région de référence qui sont de 2 062 euros/m² de surface utile¹ (SU). Ce constat s'explique principalement par des coûts d'acquisition du foncier modérés sur le territoire de la CUD et, dans une moindre mesure, par des niveaux d'honoraires de prestations intellectuelles en deçà de ceux pratiqués dans les Hauts-de-France.

Par contre, le coût moyen de construction des bâtiments, plus élevé, s'explique pour partie par l'emploi assumé par la société de matériaux aux prix plus importants mais davantage durables (briques et tuiles notamment).

La structure de financement apparaît atypique au regard des données nationales². La part de fonds propres injectés par LMF sur ses logements financés en PLUS est en effet très supérieure à celle observée généralement dans les plans de financement des bailleurs sociaux. Cette forte mobilisation des fonds propres résulte d'une stratégie ancienne de la société. En contrepartie, LMF mobilise moins d'emprunt.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien et exploitation du patrimoine

La gestion de l'entretien et de l'exploitation du patrimoine de la société est effectuée avec rigueur et efficacité par le département patrimoine. Les gestionnaires techniques, précédemment localisés en agence, ont intégré le département suite à la suppression de ces dernières dans le cadre de la réorganisation de 2014.

Lors des visites de patrimoine, le parc locatif de LMF est apparu en bon état d'entretien.

La société pratique une politique d'intervention davantage préventive que curative de renouvellement des équipements et des composants qui s'appuie sur un plan d'entretien prévisionnel élaboré et réactualisé chaque année.

¹ Données : infocentre système d'information pour le suivi des aides au logement (SISAL) du 8 janvier 2018

² A titre comparatif, les fonds propres représentent 16,7 % et l'emprunt 79,7 % des plans de financement des logements ordinaires localisés en zone B2 hors ANRU (infocentre SISAL pour l'année 2017).

Dans cette optique, la société consent des efforts financiers significatifs en ce qui concerne la maintenance de son patrimoine. Au titre de l'année 2016, le coût cumulé de l'entretien courant et du gros entretien de son parc a été de 648 euros/logement, rapportés à une médiane de 620 euros/logement pour les organismes ayant un parc de taille identique (ratio BOLERO B8, 2016).

LMF s'est doté d'un contrat multiservices, réparti entre deux prestataires en fonction d'un allotissement géographique, dont les missions concernent la maintenance et l'entretien des chaudières individuelles, chauffe-eau gaz, VMC, plomberie, robinetterie, ramonage, assainissement, pompe à chaleur de son patrimoine.

Le suivi de ces prestations est assuré par la mise à jour d'un tableau détaillé ainsi que par la tenue régulière de réunions avec chaque prestataire portant sur le bilan de leurs interventions préventives comme curatives.

Les autres besoins d'entretien courant sont couverts par des marchés à bons de commande sur lesquels s'appuient les gestionnaires techniques du département patrimoine pour émettre des bons de travaux. Le suivi technique, budgétaire comme administratif de ces différents marchés s'avère efficace.

LMF dispose d'une connaissance assez fine des caractéristiques techniques de son patrimoine, en ce qui concerne notamment les durées de vie des équipements, les performances thermiques des bâtiments, les données relatives à la sécurité des personnes ainsi que sur les mètres de chaque pièce des logements. Ces éléments lui permettent de bâtir efficacement son plan d'entretien prévisionnel qui est actualisé chaque année à partir de données récentes et précises.

Ces informations sur l'état du parc sont cependant réparties entre deux logiciels non interfacés dont les mises à jour sont effectuées manuellement par un seul agent spécialisé dans la gestion spécifique de ces bases de données. Il convient de préciser que la présence de cet agent, au demeurant fortement expérimenté au maniement spécifique du logiciel développé en interne, peut s'avérer source de fragilité pour la société.

La société indique que le transfert de connaissance a été effectué entretemps avec le recrutement et la formation interne d'un nouveau gestionnaire des bases patrimoniales disposant, de surcroît, des compétences nécessaires pour copiloter un projet d'évolution de leurs systèmes.

En l'absence de base patrimoniale unifiée, la société doit s'attacher à la mise en place des outils intégrés de mise à jour et de suivi de l'état de son parc lui permettant de pallier toute absence ou départ sur ce domaine.

LMF précise que, dans le cadre de la fusion, les outils de Flandre Opale Habitat vont évoluer avec la mise en place d'un nouveau logiciel de gestion et une réflexion à porter sur un nouvel outil relatif au plan d'entretien.

5.4.2 Sécurité dans le parc

Les obligations de mise aux normes de sécurité des ascenseurs ainsi que des portes et portails automatiques sont respectées et les contrôles techniques périodiques mis en place.

Les marchés relatifs à la conduite, l'entretien et la surveillance des installations de chauffage collectif (sous stations et chaufferies) du patrimoine immobilier de LMF sont conformes à la réglementation et les interventions des prestataires suivies par un assistant à maîtrise d'ouvrage extérieur.

Le contrôle annuel des chaudières individuelles fait partie des prestations incluses dans le contrat multiservices. Un suivi trimestriel est effectué par un bureau d'études. En cas d'absence du locataire lors de la visite de contrôle annuelle, des relances sont effectuées par le prestataire avant de recourir, en dernière extrémité, à des mesures coercitives.

LMF affiche une politique volontariste mais financièrement contraignante en matière de traitement de l'amiante en privilégiant le retrait systématique à l'encapsulation – sauf impossibilité majeure – des matériaux amiantés lors des relocations et des travaux de réhabilitation.

La société s'est dotée en 2015 d'un « plan amiante » affichant précisément la stratégie du bailleur social sur cette thématique.

En 2003, la société a effectué l'ensemble des diagnostics techniques amiante (DTA) sur l'intégralité de son parc, que ce soit les logements collectifs comme les logements individuels.

La gestion de la problématique des diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) par LMF accuse cependant du retard.

Afin de résorber complètement son retard quant à la réalisation des DAPP, mentionnés à l'article R. 1334-29-4 du code de la santé publique et obligatoires à compter du 5 février 2012, LMF a passé fin 2016, un marché de réalisation des diagnostics réglementaires amiante sur son parc immobilier. Ce marché, réparti entre deux prestataires en fonction d'un allotissement géographique, mentionne principalement la réalisation des DAPP ainsi que la mise à jour des DTA sur les parties communes.

A fin novembre 2018, le taux de réalisation des DAPP atteint 47 % et celui de la mise à jour des DTA est de 45 %. L'objectif affiché par LMF est d'avoir effectué l'intégralité des diagnostics amiante pour la fin du second semestre 2019.

La société indique avoir résorbé depuis une grande partie du retard constaté de telle sorte qu'au 1^{er} juin 2019, ne subsiste que 10 % des DAPP à réaliser.

Les diagnostics amiante avant travaux (DAAT) sont, quant à eux, systématiquement effectués et les résultats communiqués aux entreprises concernées.

Concernant la présence de plomb, les 405 logements de la société datant d'avant 1949 concernés par cette problématique ont bien fait l'objet d'un constat de risque d'exposition au plomb (CREP).

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Le CS a délibéré chaque année sur les orientations de sa politique de vente de logements qui concerne aussi bien les logements individuels que collectifs. Bien que LMF souhaite favoriser le parcours résidentiel, le bailleur social n'applique pas de politique tarifaire plus avantageuse au bénéfice de ses locataires. La mise en place d'une tarification différenciée au bénéfice des locataires du parc serait pourtant susceptible favoriser la dynamisation du parcours résidentiel.

L'objectif de vingt ventes annuelles, fixé dans le cadre de la CUS, n'a été atteint qu'en 2016.

Evolution des ventes de patrimoine de LMF - hors accession sociale

Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Objectif annuel de ventes	20 ventes (CUS)				
Ventes réalisées	17	10	19	20	16
Produite total (en k€)	1 799	953	1 943	2 062	1 606
Plus-value de cessions (en k€)	1 190	346	1 001	1 273	1 034

Sources : Etats réglementaires et tableaux des sorties d'actif fournies par LMF

Suite à ce constat sur l'insuffisance des résultats obtenus, et pour, à la fois, soutenir financièrement sa politique volontariste de construction et répondre à l'ambitieux objectif de 45 ventes annuelles fixé par ALI au titre de l'année 2018, la gouvernance de LMF a décidé de dynamiser sa politique de vente par :

- l'élargissement du périmètre de ses habitations cessibles de 460 à 791 par l'établissement d'une liste complémentaire de logements définie en fonction de l'attractivité, de la qualité technique de ce parc et du capital restant dû ;
- le renfort direct apporté en 2018 par le responsable du « Département Accession » à l'activité de la société auprès de laquelle a été externalisée la mission de commercialisation des logements HLM de LMF.

A fin novembre 2018, 39 ventes ont d'ores et déjà été effectuées. Eu égard aux compromis de ventes signés à cette même période, l'objectif de 45 ventes devrait être atteint pour l'année 2018.

S'agissant de la procédure mise en œuvre, l'examen des dossiers de vente de patrimoine n'appelle pas d'observation particulière.

5.6 AUTRES ACTIVITES

L'activité de LMF en matière d'accession sociale à la propriété s'est limitée à la concrétisation de 35 ventes entre 2013 et 2017. La société assure le portage et la commercialisation des programmes mixtes (comportant de l'accession sociale et du locatif social) et laisse la SCP Maison Flandre Métropole prendre en charge les programmes limités à l'accession sociale à la propriété.

L'intervention en prêt social location-accession (PSLA) de LMF apparaît marginale avec la signature de 9 contrats de location-accession répartis sur deux opérations durant la période de contrôle.

Les manquements, relevés lors du précédent contrôle, liés à l'absence de suivi des conditions de ressources des accédants ont été corrigés de telle sorte que l'activité d'accession à la propriété fait désormais l'objet d'un contrôle interne opérant.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 ORGANISATION ET TENUE DE LA COMPTABILITE

Les fonctions comptables et financières de la société sont regroupées en deux pôles, constituées chacune de cinq personnes :

- Le pôle comptable, organisé autour de la comptabilité tiers, de la comptabilité générale et du comptable trésorerie. Les tâches y sont bien identifiées et séparées ;
- Le pôle financement : en charge de l'ingénierie financière des opérations d'investissements (neuf locatif, réhabilitation, accession) et de gestion de la trésorerie. Il s'est réorganisé en 2018 avec une personne spécialisée par type d'opération.

Depuis le dernier contrôle, des modifications organisationnelles au sein de la Direction Administrative et Financière ont été apportées : création d'un pôle de contrôle de gestion, renforcement des ressources. L'encadrement s'est renouvelé avec le changement de directeur administratif et financier en 2015 et de responsable du pôle financement en 2016.

Le pôle contrôle de gestion (2 personnes) a été constitué en 2016. Il conçoit et élabore les tableaux de bord de l'activité présentés mensuellement, en lien avec le pôle comptable et les services concernés. Il est également en charge du suivi budgétaire. Celui-ci fait l'objet d'une présentation systématique au directoire et au CS, puis d'un point d'avancement au CS d'octobre ou novembre.

L'intégration au réseau Batigère a conduit, courant 2016, à changer de progiciel métier (passage de IKOS à IMMOWARE). A noter que la fusion réalisée avec la SA Logis 62 et la sortie du réseau Batigère conduira à rebasculer sous IKOS en juin 2019.

Le contrôle porte sur l'analyse des exercices 2013 à 2017. Cette analyse financière a pu s'appuyer sur une comptabilité générale et une comptabilité de programmes bien tenues.

Plusieurs audits ont été menés avec l'appui du GIE Amphithéâtre afin de consolider et sécuriser les pratiques, un audit sur les flux de trésorerie en 2015 et un audit sur les FSFC en 2016.

Lors du contrôle, LMF n'a pas été en capacité de fournir les bons de commande et/ou devis correspondant à certaines factures.

Le contrôle interne est efficace et rigoureux. Cependant, le contrôle des factures a mis en évidence une zone à risques dans la chaîne de la dépense concernant les achats courants et les prestations de services, dématérialisée pour les étapes de visas. En effet, LMF n'a pas été en capacité de fournir les bons de commande ou devis correspondant à une dizaine de factures, malgré l'affirmation de l'existence de ces documents. Ceux-ci ne sont pas dématérialisés, contrairement aux factures, et ne sont donc pas intégrés dans le processus de traitement du flux comptable ("workflow"). Ils sont conservés au sein de chaque service ordonnateur. Le rapprochement n'a donc pas pu être effectué entre certaines factures et leurs bons de commande.

La mise en œuvre de l'instruction comptable issue de l'arrêté du 7 octobre 2015 s'est traduite par deux changements significatifs de méthode au titre de l'exercice 2016 dans la constitution de la provision pour gros entretien (PGE) et les dépréciations de comptes locataires. L'impact est une hausse du report à nouveau pour un total de 3 330 milliers d'euros.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière porte sur les exercices 2013 à 2017.

6.2.1 Analyse de la rentabilité d'exploitation

6.2.1.1 Niveau et évolution de l'autofinancement net HLM

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 pour financer les investissements nouveaux. Son évolution est détaillée ci-dessous.

Évolution de l'autofinancement net HLM* de LMF sur la période 2013-2017

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Marge sur accession	687	553	278	356	752
Marge sur prêts	6	4	2	1	1
Loyers	33 233	34 214	35 418	36 672	36 963
Coût de gestion hors entretien	-7 841	-8 289	-8 963	-10 075	-10 943
Maintenance	-3 914	-3 906	-5 014	-4 730	-4 927
TFPB	-2 664	-2 816	-2 902	-3 454	-3 523
Flux financier	881	746	634	590	535
Flux exceptionnel	245	-179	498	395	117
Autres produits d'exploitation	861	1 287	1 499	1 642	983
Pertes créances irrécouvrables	-310	-57	-191	-270	-299
Intérêts opérations locatives	-5 550	-4 471	-4 209	-3 983	-3 694
Remboursements d'emprunts locatifs (hors RA)	-9 235	-11 007	-11 738	-13 087	-13 859
Autofinancement net (1)	6 398,0	6 079,0	5 313,0	4 058,0	2 104,0
% du chiffre d'affaires	16,9 %	15,1 %	13,4 %	10,0 %	5,1 %
Médiane nationale **	11,9 %	12,0 %	11,7 %	11,5 %	nc

* Autofinancement net HLM intégrant le changement de méthode de calcul prévu par la décret n° 2014-1151 à compter de l'exercice 2014

(1) L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

** SA et OPH dont le parc est compris entre 6 000 et 12 000 logements

Sources: Etats réglementaires de la société pour les exercices 2013 à 2017

L'autofinancement net HLM se dégrade fortement sur la période de contrôle. S'il est très élevé en 2013 et 2014, et supérieur de 4 et 5 points à la médiane nationale, il a considérablement diminué les deux années suivantes pour s'établir à un niveau en dessous de la médiane nationale en 2016.

La forte progression des recettes locatives (+ 3,7 millions d'euros) aurait dû contribuer à l'augmentation de l'autofinancement, ce qui ne s'est pas produit. En effet, cette ressource supplémentaire n'a pas été suffisante pour couvrir des flux de dépenses en forte augmentation : en particulier les coûts de gestion (+28 %), la maintenance (+24 %), et le remboursement des emprunts locatifs, compris les intérêts (+19 % entre 2013 et 2017)

6.2.1.2 Les principales composantes de la rentabilité

6.2.1.2.1 Des recettes locatives soutenues, mais récemment impactées par la vacance

Loyers des logements familiaux de LMF sur la période 2013-2017							
	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne	Evolution
Nombre de logements familiaux gérés	6 734	6 869	7 074	7 297	7 497	7 094	11,3%
Masse annuelle des loyers et du SLS (en k€) - C/7041- 7042- 7043	30 972	31 913	33 073	33 783	33 390	32 626	7,8%
Taux d'évolution annuel des loyers		3,0%	3,6%	2,1%	-1,2%		
Loyer annuel moyen au logement familial géré (en €)	4 599	4 646	4 675	4 630	4 454	4 599	-3,2%
Taux d'évolution du loyer annuel moyen		1,0%	0,6%	-1,0%	-3,8%		
Médiane nationale des OLS dont le parc est compris entre 6 000 et 12 000 logements - ratio B9 (en €)	3 940	4 020	4 010	4 040	nc	4 003	3,0%
Taux d'évolution		2,0%	-0,2%	0,7%			

Sources: Etats financiers de la société pour les exercices 2013 à 2017 / Base de données Boléro-web

Les recettes locatives provenant des logements familiaux sont abondantes avec une moyenne annuelle de loyers quittancés de plus de 32 millions d'euros, et elles sont en progression entre 2013 et 2016 en raison de l'accroissement du parc locatif. LMF pratique des loyers supérieurs à la médiane nationale des SA de taille identique.

Cependant, l'augmentation de la vacance, qui a presque quadruplé sur la période de contrôle, pour atteindre plus de 1,8 million d'euros, grève sensiblement cette évolution favorable ; et sa maîtrise constitue donc un enjeu réel pour la société.

Les autres produits locatifs (garages, parkings, loyers commerciaux et gendarmeries à compter de 2017) représentent une part non négligeable des ressources : ainsi, ils atteignent 10 % des recettes locatives en 2017.

Autres produits locatifs de LMF sur la période 2013-2017					
	2013	2014	2015	2016	2017
Redevances foyers et résidences sociales (en k€)	712	706	698	674	682
Autres produits locatifs * (C/7044- 7045- 7047- 7048) - (en k€)	1 548	1 596	1 648	2 216	2 920
Dont indemnités d'occupation - C/7048 (en k€)	nc	nc	nc	121	322
Taux d'évolution	2 261	2 301	2 346	2 890	3 601

* Loyers des garages et parkings et loyers commerciaux - détail nc

Sources: Etats financiers de la société pour les exercices 2013 à 2017

Il est à noter que le changement de comptabilisation des gendarmeries en 2017 (passage du C/7041 à 7044) explique la diminution des loyers de logements familiaux de 600 k euros et donc, mécaniquement, la variation pour le même montant des autres produits locatifs et ; ce qui n'affecte toutefois pas les produits locatifs au global.

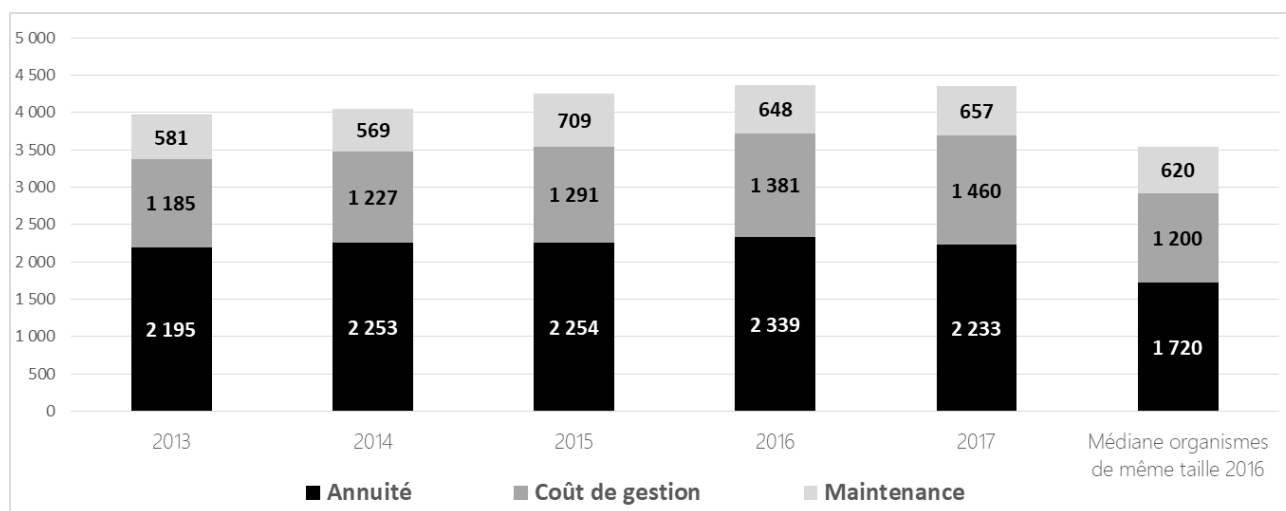
6.2.1.2.2 Des dépenses qui impactent de façon croissante la profitabilité de la société

Evolution des principaux postes de charges de LMF (en € / logement) entre 2013 et 2017

	2013	2014	2015	2016	2017	Médiane organismes de même taille 2016
Annuités	2 195	2 253	2 254	2 339	2 233	1 720
Coût de gestion (sans EC)	1 185	1 227	1 291	1 381	1 460	1 200
Maintenance	581	569	709	648	657	620

Source : Etats réglementaires

Sources: Etats réglementaires



6.2.1.2.2.1 Un niveau d'annuités élevé et en augmentation

Même si la société injecte une part considérable de fonds propres dans ses opérations nouvelles, en moyenne de 25 %, elle recourt aux emprunts pour ses constructions neuves dont la production s'est fortement développée, avec une dynamique moyenne de 185 logements par an, et pour l'effort de réhabilitation mené afin de rendre plus attractif son parc.

Le service de la dette mobilise ainsi une fraction substantielle des ressources de la société. L'annuité représente ainsi, en 2017, plus de 50 % des loyers quittancés, soit un niveau très largement supérieur aux référents nationaux.

Evolution de l'annuité de la dette locative de LMF entre 2013 et 2017

	2013	2014	2015	2016	2017
Intérêts des opérations locatives (en k€)	5 550	4 471	4 209	3 983	3 694
Remboursements d'emprunts locatifs (hors remboursements anticipas) - en k€	9 235	11 007	11 738	13 087	13 050
Total annuités locatives	14 783	15 476	15 945	17 068	16 742
Annuités locatives en € / logt	2 195	2 253	2 254	2 339	2 233
Médiane nationale - ratio BOLERO B7 *	1 720	1 740	1 700	1 720	nc
Annuités locatives en % des loyers	47,7%	48,5%	48,2%	50,5%	50,1%
Médiane nationale - ration BOLERO B7bis*	40,5%	39,7%	38,3%	38,2%	nc

* SA et OPH dont le parc est compris entre 6000 et 12 000 logements

Sources: Etats réglementaires

6.2.1.2.2.2 Des coûts de gestion en augmentation, liés pour partie à l'adhésion au réseau Batigère

Malgré la mise en œuvre d'un suivi budgétaire rigoureux, les coûts de gestion ont enregistré une hausse importante, de l'ordre de 3 millions d'euros entre 2013 et 2017, soit plus de 27 %. Ils se situent bien au-delà des référents nationaux.

Evolution globale des coûts de gestion (sans entretien courant) de LMF entre 2013 et 2017					
	2013	2014	2015	2016	2017
Coût de gestion sans EC (Frais généraux + Impôts + Personnel) en K€	7 979	8 431	9 133	10 075	10 943
Nombre de logements gérés (hors foyers)	6 734	6 869	7 074	7 297	7 497
COUT DE GESTION SANS EC / NB. DE LGTS. GERES (en € / logement)	1185	1227	1291	1381	1460
Médiane des bailleurs dont le parc est compris entre 6.000 et 12.000 lgts (ratio B6)	1 100	1 180	1 200	-	-
COUT DE GESTION SANS EC, hors CGLLS et mutualisation/ NB. DE LGTS. GERES (en € / logement)	-	1 166	1 237	1 305	1 336
Médiane des bailleurs dont le parc est compris entre 6.000 et 12.000 lgts (ratio B6 LOA)	-	-	1 150	1 180	nc

Sources: Etats réglementaires

Cette croissance des coûts de gestion est le résultat de la hausse combinée des frais généraux (+ 47 %, soit quasiment 2,2 millions d'euros) et des charges de personnel (+16 %, ce qui représente presque 1 million d'euros).

Concernant les frais généraux, le poste « autres services extérieurs » est celui dont le volume a le plus progressé sur la période : il comptabilise en particulier les cotisations liées au GIE Amphitéâtre. La facturation des prestations réalisées par le GIE sont en effet passées de 106 milliers d'euros en 2013 à 863 milliers d'euros en 2017, en raison de la souscription à de nombreux modules optionnels (cf. partie 2.2.5 sur la gouvernance financière), à compter de 2016, et à l'augmentation des coûts.

Les frais de déplacements et de missions ont augmenté de plus de 30 % (106 milliers d'euros en 2017 contre 70 milliers d'euros en 2013) suite à l'adhésion au réseau Batigère et aux déplacements induits vers Metz, siège du réseau.

Evolution des coûts de gestion sur les principaux postes de dépenses de LMF entre 2013 et 2017

	Montants en milliers d'euros				
	2013	2014	2015	2016	2017
FRAIS GENERAUX, dont	2 652 005	2 957 106	3 631 108	4 568 088	5 028 163
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	381 851	328 914	515 425	498 032	389 130
Publicité, publications, relations publiques	144 130	134 788	116 980	238 830	232 357
Déplacements missions et réceptions	69 777	78 352	105 779	95 862	106 345
Autres travaux d'entretien (biens mobiliers, informatiques)	201 595	248 523	532 898	540 635	445 539
Autres services extérieurs	1 344 478	1 874 603	1 844 346	2 456 488	2 642 685
- Autres services extérieurs hors cotisations BATIGERE et refacturations GIE-	1 344 478	1 874 603	1 844 346	2 456 488	2 642 685
Redevances et charges de gestion courante	53 663	50 829	65 973	57 394	141 411
IMPOTS TAXES (Hors TFPB et Taxes sur salaires)	268 856	282 836	312 004	73 325	9 042
CHARGES DE PERSONNEL dont	4 920 271	5 049 455	5 019 793	5 433 572	5 906 155
Rémunérations	3 045 435	3 079 310	3 177 390	2 988 947	3 506 702
Charges sociales	1 335 380	1 340 864	1 371 090	1 959 053	1 832 917
Personnel extérieur à la société	6 045	5 728	6 548	52 017	35 264
COUT DE GESTION HORS ENTRETIEN (FG + IMPOTS + PERSONNEL)	7 841 131	8 289 397	8 962 904	10 074 985	10 943 361

Sources: Etats réglementaires

Concernant les charges de personnel, leur progression sur la période de contrôle n'est pas corrélée à l'évolution des effectifs. Nonobstant la maîtrise de la masse salariale, la rémunération a évolué pour être harmonisé avec la convention de l'UES Batigère et l'instauration d'une prime de performance. En 2017, le ratio des frais de personnel par logement a ainsi dépassé la médiane des bailleurs de même taille.

Evolution des charges de personnel

	2013	2014	2015	2016	2017
Frais de personnel / Nombre de logements gérés (en € / logement) *	731	735	710	745	788
Médiane des bailleurs dont le parc est compris entre 6 000 et 12 000 logements**	740	760	760	760	760

* Etats réglementaires / ** Ration B17 Boléro-web

Néanmoins, LMF réfléchit dès à présent à des pistes concrètes pour rationaliser ces frais car la feuille de route, telle qu'elle lui a été fixée par Action Logement, l'oblige à diminuer le coût de gestion, pour atteindre 1000 euros par logement. Elle a prévu d'amplifier sa politique de digitalisation, déjà amorcée (état des lieux sur tablette par exemple), afin de réaliser des économies : comme la dématérialisation de l'envoi des factures, la signature électronique des baux afin d'économiser des frais de papier et d'envoi postal, etc. et un audit de ses systèmes d'impression. Des économies d'échelle pourraient également être réalisées sur les frais de structure dans le cadre de Flandre Opale Habitat.

6.2.1.2.2.3 Un niveau de maintenance particulièrement élevé

On peut constater que les dépenses liées à la maintenance (entretien courant et gros entretien) ont augmenté de plus d'1 million d'euros sur la période de contrôle. Le coût de maintenance au logement géré est très nettement supérieur à la médiane pour 2015 et 2016.

Evolution du coût de maintenance au logement géré de LMF entre 2013 et 2017

En € / logement	2013	2014	2015	2016	2017
Coût total maintenance NR (EC + GE)	610	593	732	682	707
Médiane des bailleurs dont le parc est compris entre 6 000 et 12 000 logements*	580	600	600	620	nc

* Ratio Boléro B8

Sources: Etats réglementaires

En effet, un effort important a été porté pour maintenir le patrimoine attractif dans un secteur détendu et un contexte de concurrence inter bailleurs. L'augmentation de la maintenance résulte également des dégradations nombreuses dans les logements suite au départ de locataires nécessitant des travaux plus importants. Pour faire face à ce problème, l'organisme envisage de mettre en place des visites de courtoisie tous les trois ans afin de constater l'état des logements.

6.2.2 Gestion de la dette

Fin 2017, LMF a un encours de dette de 251 millions d'euros, dont 215 millions d'euros à taux indexés sur le livret A. Ces emprunts ont été majoritairement contractés auprès de la CDC (86 % de l'encours en 2017).

Entre 2013 et 2017, LMF a procédé à peu de remboursements anticipés (105 milliers d'euros), alors qu'elle s'est engagée dans une dynamique de cessions immobilières atteignant 40 logements en 2018 et 35 démolitions en 2013. L'encours d'emprunts de ces opérations locatives démolies ou cédées s'élève à 5,4 millions d'euros fin 2017. Face à un objectif annuel élevé de ventes pour les années à venir (45 logements par an) et de démolitions (900 logements démolis sur Dunkerque et Boulogne dans le cadre du NPNRU pour FOH sur la période 2017-2024, sans compter de nouveaux arbitrages patrimoniaux qui pourraient nécessiter des démolitions supplémentaires), LMF doit arrêter une stratégie sur cette question des remboursements anticipés, qui représente un enjeu important pour les années à venir.

La mise en œuvre d'une gestion active de la dette est un chantier à venir dans le cadre de Flandre Opale Habitat. Un audit de la dette est prévu par un cabinet privé en 2019.

LMF a contracté un Prêt de Haut de Bilan Bonifié (PHBB) au titre des mesures compensatoires à la réduction du loyer de solidarité (RLS) auprès de la CDC à hauteur de 4,9 millions d'euros sur la période 2017-2021 et un allongement de dette de 10 ans portant sur plus de 33 millions d'euros.

6.2.3 Résultats comptables

Les résultats comptables bénéficiaires sont en diminution sur la période avec une capacité d'autofinancement (CAF) qui progresse peu en raison de l'augmentation des coûts de gestion.

De la capacité d'autofinancement (CAF) au résultat de l'exercice

En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Capacité d'autofinancement (CAF)	15 971	17 472	17 397	17 426	16 092
- Dotations aux amortissements et aux provisions (C/68)	12 524	12 590	14 310	18 429	16 836
+ Reprises sur amortissements et provisions (C/68)	2 283	2 116	2 650	5 544	4 346
+ Subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice (C/777)	903	1 062	1 193	1 177	1 182
- Valeurs comptables des actifs cédés (C/675)	606	608	941	789	576
- Produits des cessions d'éléments d'actif (C/775)	1 800	953	1 943	2 062	1 606
Résultat exercice	7 826	8 407	7 932	6 991	5 814
Dont part des plus-value de cessions	1 190	346	1 001	1 273	1 034
En % du résultat	15,2%	4,1%	12,6%	18,2%	17,8%

Sources: Etats réglementaires

Les plus-values de cessions ont contribué à la formation du résultat de la société. Sur la période 2013-2017, elles représentent en moyenne près de 14 % du résultat comptable réalisé.

6.2.4 Structure financière

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

6.2.4.1 Bilans fonctionnels de 2013 à 2017

Les bilans fonctionnels pour les exercices 2013 à 2017 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Bilans fonctionnels de LMF de 2013 à 2017					
Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Capitaux propres	115 880	125 292	133 703	143 640	150 000
Provisions pour risques et charges	7 663	7 633	7 635	6 122	6 218
- Dont PGE	6 930	6 831	6 454	4 626	4 794
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	181 787	190 644	198 912	209 467	220 709
Dettes financières	196 772	206 049	229 417	243 685	252 721
Actif immobilisé brut	474 495	509 060	548 013	579 412	602 702
Fond de Roulement Net Global (FRNG) (A)	27 606	20 558	21 653	23 502	26 946
FRNG à terminaison des opérations (1)					28 314
Stocks (toutes natures)	18 694	16 775	17 219	18 309	16 552
dont accession	18 646	16 766	17 219	18 309	16 551
Autres actifs d'exploitation	9 706	9 009	9 500	9 633	10 200
Provisions d'actif circulant	1 440	1 695	2 293	2 009	2 066
Dettes d'exploitation	9 089	8 365	8 314	10 377	10 176
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation (B)	17 870	15 723	16 111	15 556	14 510
Créances diverses (+)	1 522	1 668	2 392	481	767
Dettes diverses (-)	8 185	8 807	8 833	7 025	4 311
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation (C)	-6 663	-7 139	-6 441	-6 545	-3 544
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR (2) (D= B+C)	11 207	8 585	9 670	9 012	10 966
Trésorerie nette (A-D)	16 399	11 973	11 983	14 491	15 981
Concours bancaires passif (C/519)	18 050	29 200	29 200	29 200	27 000
Trésorerie du Bilan Actif	34 449	41 173	41 183	43 691	42 981

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

(2) La ressource ou le besoin en fonds de roulement résulte d'un décalage temporel entre les paiements et encaissements. Un montant en attente de paiement supérieur à celui des encaissements en attente crée une ressource, situation qui renforce la trésorerie de l'organisme. L'inverse crée un besoin en fonds de roulement, situation tendant à pénaliser le niveau de la trésorerie.

Sources: Etats réglementaires

Au 31 décembre 2017, la structure financière de la société apparaît saine dans la mesure où les ressources qu'elle détient à long terme financent son actif immobilisé, que son cycle d'exploitation génère un besoin en fonds de roulement et que sa situation de trésorerie est positive.

En outre, LMF devrait bénéficier auprès d'ALI d'une recapitalisation de 10 millions d'euros afin de poursuivre son programme d'investissement.

6.2.4.2 Fonds de roulement net global à terminaison

Le fonds de roulement net global (FRNG) de LMF est confortable sur la période. Après un retrait marquant en 2014 (évolution de 27 à 20 millions d'euros) lié au démarrage de l'activité de construction impulsé par le nouveau projet d'entreprise adopté fin 2012, porté essentiellement sur les fonds propres de la société, le FRNG se reconstitue progressivement sur la période sous l'effet de l'accroissement des capitaux propres et de la mobilisation importante des emprunts à long terme. Il s'élève à presque 27 millions d'euros fin 2017,

représentant 4,6 mois de dépense. A terminaison des opérations³, le FRNG s'améliore et représente 4,9 mois de dépenses, pour plus de 28 millions d'euros.

Le besoin en fonds de roulement (BFR) d'exploitation s'érode simultanément à l'amélioration de la ressource en fonds de roulement (RFR) hors exploitation, d'où un BFR global relativement stable. Le BFR d'exploitation tend à se réduire au cours de la période, sous l'effet de la forte progression des crédits-relais et du préfinancement liés à l'activité d'accession.

6.2.4.3 Variation du fonds de roulement net global

Evolution du FRNG de LMF sur la période 2014-2017		
Montant en milliers d'euros		
Rubriques	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement net global en début de période (A)		27 606
Autofinancement net cumulé de 2014 à 2017 (B)	17 555	
Dépenses d'investissement entre 2014 et 2017 (C)	137 830	
Financements comptabilisés* de 2014 à 2017 (D)	573	
CAF disponible après investissement (E=B-C+D)	-120 849	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs (F)	0	
Cessions d'actifs (G)	0	
Autres ressources (+) ou emplois (-) (H)	304	
Variation du fonds de roulement (I=E-F+G+H)	-120 545	
Fonds de roulement net global fin 2017 (J=A+I)		26 946

* Emprunts + subventions + variation des capitaux propres

Sources: Etats réglementaires

Entre 2014 et 2017, LMF a investi 137,8 millions d'euros. Pour financer ces investissements, elle a mobilisé sur la période des ressources extérieures pour un montant de 112,8 millions d'euros, dont 106 millions d'euros d'emprunts et 6 millions d'euros de subventions. Ces financements ne couvrent toutefois pas ses dépenses, aussi le recours à des cessions de patrimoine (6,5 millions d'euros cumulés) est nécessaire à la stratégie d'investissement de la société.

6.2.4.4 Trésorerie

La trésorerie nette des concours bancaires s'élève à 15,9 millions d'euros, soit 2,6 mois de dépenses. Elle a pratiquement retrouvé son niveau de 2013 après avoir connu une dégradation, liée au préfinancement des investissements.

Elle est complétée par des concours bancaires courants auxquels LMF a recours avec un maximum disponible de 27 millions d'euros pour 2017. Peu coûteuses, ces lignes de trésorerie sont appelées pour assurer le préfinancement des opérations d'investissement de la société.

³ Les fonds disponibles à terminaison mesurent l'excédent en fin d'exercice des ressources pérennes de l'organisme sur ses emplois stables, en se plaçant comme si toutes les opérations engagées étaient soldées. A la différence du FRNG constaté au 31 décembre, on retire les financements relais des ressources disponibles à terminaison. Il neutralise le coût du portage des opérations préliminaires et des réserves foncières, les provisions pour risques et charges (à l'exception de la PGE et de celles présentant un caractère de réserves), les titres financiers immobilisés, les amortissements courus non échus ainsi que les dividendes éventuellement distribués.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'étude prévisionnelle est réalisée avec l'outil VISIAL par le directeur administratif et financier annuellement, et présenté en CA.

La dernière analyse prévisionnelle réalisée dans le cadre de LMF, dénommée Plan Moyen terme (PMT), a été présentée en juin 2017 aux administrateurs. Elle porte sur la période 2017 – 2026.

Par la suite, en 2018, l'organisme n'a pas présenté au CA d'analyse prévisionnelle modifiée, prenant en compte l'impact de la RLS. Aucun ajustement de la politique d'investissement ou d'entretien n'a, par ailleurs, été décidé.

Analyse prévisionnelle 2017-2026 dans le cadre de LMF											
Montants en milliers d'euros											
Rubriques	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Total loyers quittancés	36 892	38 470	39 909	41 175	42 294	43 382	44 405	45 514	46 716	47 941	426 698
Annuités d'emprunts locatifs	-16 464	-17 441	-17 946	-18 212	-18 961	-19 481	-19 905	-20 351	-20 691	-21 083	-190 535
Annuités en % des loyers	44,6%	45,3%	45,0%	44,2%	44,8%	44,9%	44,8%	44,7%	44,3%	44,0%	44,7%
TFPB	-3 343	-3 435	-3 530	-3 627	-3 997	-4 105	-4 215	-4 328	-4 444	-4 563	-39 587
Maintenance du parc	-4 805	-5 528	-5 625	-5 721	-5 817	-6 030	-6 243	-6 452	-6 633	-6 818	-59 762
Coût des impayés	-627	-769	-798	-824	-846	-868	-888	-910	-934	-959	-8 423
Marge locative directe	11 504	11 149	11 864	12 645	12 525	12 750	13 005	13 321	13 861	14 364	126 988
Frais de personnel	5 600	5 712	5 826	5 943	6 062	6 183	6 307	6 433	6 561	6 693	61 320
Frais de gestion	-3 599	-3 662	-3 724	-3 789	-3 858	-3 926	-3 996	-4 067	-4 141	-4 213	-38 975
Cotisations CGLLS	-750	-759	-768	-777	-787	-796	-806	-815	-825	-835	-7 918
Autres produits courants	251	251	251	251	251	251	251	251	251	251	-2 510
Produits financiers	500	480	460	440	420	380	360	340	320	300	-4 000
Eléments exceptionnels	355	353	352	350	348	346	344	342	340	339	3 469
Autofinancement net	3 311	2 751	3 258	3 826	3 488	3 472	3 503	3 570	3 576	4 093	34 848
en % des loyers	9,0%	7,2%	8,2%	9,3%	8,2%	8,0%	7,9%	7,8%	7,7%	8,5%	8,2%

Sources : Données transmises par la société

L'étude prévisionnelle s'appuie sur le diagnostic stratégique du patrimoine qui prévoit, avant arbitrages, des besoins en travaux à 10 ans à hauteur de 68,5 millions d'euros, dont 67 % en remplacement de composants et 33 % en gros entretien (2,2 millions d'euros par an). Elle se caractérise donc par un effort de réhabilitation et de maintenance soutenu, accompagné d'un bon niveau de renouvellement du patrimoine (livraisons de 1 812 logements). Elle tient compte également de la démolition de 368 logements dans le cadre du NPNRU en "hypothèse basse", estimés sur des programmes déjà identifiés. Ainsi,

- le parc progresse de 20 % soit plus de 8 737 logements en 2026. Les fonds propres investis en opérations nouvelles demeurent à un niveau élevé (22 % en moyenne) et sont accompagnés d'une forte mobilisation d'emprunts ;
- l'effort de maintenance, déjà élevé, progresse de 42 % sur la période afin de maintenir une forte attractivité du parc et atteint 6,8 millions d'euros par an en 2026.

Les frais de personnel évoluent de 2 % par an, avec une augmentation de 1,2 million d'euros sur la période ; les frais de gestion progressent de 17 % en 10 ans.

Les impayés évoluent peu à compter de 2018 (maximum 4 % par an) mais se situent à un niveau bien en-deçà de celui observé sur la période de contrôle (cf. § 4.4 – « traitement des impayés »).

Si l'autofinancement net apparaît globalement stabilisé, le potentiel financier à terminaison se dégrade très fortement, tout comme le fonds de roulement à terminaison.

La réalisation des investissements envisagés, lors de la présentation de ce PMT, s'appuie sur un volume de produits de cessions avec un objectif de 30 cessions par an. La CUS prévoyait 20 cessions par an.

Suite à la fusion avec la SA Logis 62, une nouvelle étude prévisionnelle a été réalisée fin 2018 sur le périmètre de Flandre Opale Habitat (FOH) en agréant les données des deux sociétés. Elle se veut être une première projection pour le nouvel organisme et a vocation à être affinée en 2019. Ce PMT intègre les objectifs de la feuille de route fixée par ALI et la RLS dont le montant pour LMF s'est élevé à 1,2 million d'euros, hors mesures de compensation.

L'étude prévisionnelle développe toujours une stratégie de développement volontariste et prévoit la livraison de 450 logements neufs par an en moyenne, avec des fonds propres injectés se situant également à un niveau important (17,5 %), grâce à une augmentation de capital de 10 millions d'euros prévue en 2019. Les investissements sont soutenus par des produits de cessions fondés sur une moyenne de vente de 170 logements par an entre 2019 et 2026, dont une cession ONV pour 160 logements, et la vente de 75 logements neufs en VEFA, PSLA et lots libres. Des interventions lourdes de démolitions de 900 logements dans le cadre du NPNRU sont intégrées à la simulation.

Les hypothèses comprennent également le versement de dividendes à hauteur de 750 milliers d'euros par an.

L'évolution de l'exploitation issue de l'analyse prévisionnelle de la société est retracée ci-dessous :

Analyse prévisionnelle 2017-2026 pour Flandre Opale Habitat											
Montants en milliers d'euros											
Rubriques	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total
nombre de logements au 31/12		17788	18181	18316	18481	18593	18814	19001	19243	19485	-
Total loyers quittancés	-85 835	-84 416	-86 110	-85 538	-87 168	-88 634	-90 903	-93 011	-94 995	-97 331	-893 941
Annuités d'emprunts locatifs	-44 289	-44 572	-44 031	-45 078	-47 130	-49 127	-50 731	-52 350	-52 972	-53 926	-484 206
Annuités en % des loyers	51,6%	52,8%	51,1%	52,7%	54,1%	55,4%	55,8%	56,3%	55,8%	55,4%	54,1%
TFPB	-7 582	-7 884	-8 048	-8 312	-8 754	-8 867	-8 946	-9 079	-9 217	-9 376	-86 065
Maintenance du parc	-11 290	-11 855	-13 016	-12 973	-13 074	-13 659	-13 605	-13 923	-14 224	-14 510	-132 129
Coût des impayés	-707	-693	-651	-648	-606	-595	-561	-526	-526	-493	-6 006
Marge locative directe	21 681	18 199	19 127	17 297	16 351	15 114	15 755	15 799	16 693	17 628	173 644
Frais de personnel	-11 818	-11 823	-11 809	-11 800	-11 800	-11 800	-11 800	-11 802	-11 801	-11 800	-118 053
Frais de gestion	-7 587	-7 029	-7 671	-7 948	-8 086	-8 131	-8 107	-8 030	-8 081	-8 126	-78 796
Cotisations CGLLS	-1 129	-1 556	-1 466	-1 124	-1 159	-1 161	-1 231	-1 249	-1 269	-1 289	-12 633
Autres produits courants	956	586	604	604	604	604	604	604	604	604	6 374
Produits financiers	675	663	795	801	788	757	752	730	733	761	7 455
Éléments exceptionnels	473	747	136	214	311	305	298	293	286	279	3 342
Autofinancement net	5 478	738	1 998	688	263	1 589	1 112	1 100	265	578	13 809
en % des loyers	6,4%	0,9%	2,3%	0,8%	0,3%	1,8%	1,2%	1,2%	0,3%	0,6%	1,5%

Sources : Données transmises par la société

Les coûts globaux de gestion (frais de gestion et frais de personnel) sont maîtrisés afin de respecter l'objectif de 1 000 euros de coûts de gestion fixes par ALI. Les frais de gestion d'exploitation présentés sur la période connaissent une augmentation sensible en début de période, de 7 à 9 %, puis sont contenus. Quant aux frais de personnel, ils sont annoncés stables sur la période (pyramide des âges favorable, mutualisation de fonctions avec la fusion). Toutefois, l'objectif paraît ambitieux car, même si la SA Logis 62 présentaient des coûts de gestion maîtrisés et inférieurs de cinq points en 2014 (1 011 euros par logement), ils étaient en augmentation marquée depuis 2011 ; LMF ayant des coûts de gestion plus élevés que la médiane des organismes de même taille, la société devra donc fournir un effort important afin de tenir ces objectifs sachant que, dans la projection réalisée fin 2017, les frais de personnel de LMF progressait de 23 % entre 2017 et 2026, et les frais généraux de 11 %.

Le ratio de maintenance (sur les loyers quittancés) reste au-delà de la médiane pour les organismes de même taille (supérieurs à 12 000 logements) et représente 13 % des loyers quittancés : il est stable par rapport à la première étude prévisionnelle pour LMF. La société cherche à maintenir son attractivité.

Par contre, l'autofinancement se dégrade nettement sur la période du fait de la charge de la dette portée par les importants investissements réalisés (opérations nouvelles et réhabilitations) : le poids de la dette se situe ainsi à 55 % des loyers quittancés en 2026. L'autofinancement passe en-dessous du ratio prudentiel dès 2018. Néanmoins, la simulation montre que le potentiel financier à terminaison se maintient à la faveur de la politique de cessions active (135 millions d'euros de produits estimés entre 2017 et 2026). Les marges brutes dégagées par l'activité accession sont estimées à 7 et 8 % du chiffre d'affaires suivant les années.

Le fonds de roulement à terminaison des opérations est en nette progression, passant de 65 à 79 millions d'euros.

Evolution structure financière en k€ courants	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Autofinancement net		5 478	738	1 998	688	-263	-1 589	-1 112	-1 100	-265	578	5 151
Rembours emprunts non locatifs		-155	-157	-160	-38	-38	-39	-25	-26	-26	-28	-692
Produits de cessions		5 997	9 090	14 792	15 455	13 268	14 977	15 127	15 278	15 431	15 585	135 000
Fonds propres investis en travaux		-2 975	-3 452	-3 518	-3 653	-3 689	-3 907	-3 330	-3 358	-3 390	-3 421	-34 693
Fonds propres investis en démolitions		0	0	-355	-67	-803	-253	-1 051	0	0	0	-2 529
Fonds propres investis en opérations nouvelles		-13 091	-10 904	-10 702	-12 101	-12 157	-11 956	-11 671	-11 707	-11 871	-12 037	-118 197
Autres var pot Fi y cis provisions, dette IComp et ACNE		1 017	1 957	19 927	1 520	1 607	135	230	213	209	190	27 005
Potentiel financier à terminaison ou livraison 31/12	53 724	49 995	47 267	69 249	71 053	68 978	66 346	64 514	63 814	63 902	64 769	683 611
Prov (PGE, IDR, SWAP) et dette IComp	5 474	5 503	5 714	5 984	6 255	6 546	6 845	7 140	7 430	7 715	7 994	72 600
Dépôts de Garantie	5 978	6 114	6 098	6 236	6 319	6 371	6 413	6 488	6 553	6 637	6 724	69 931
FDR long terme à terminaison ou livraison 31/12	65 176	61 613	59 079	81 468	83 625	81 889	79 594	78 132	77 788	78 246	79 479	826 142

Source : Données fournies par l'organisme

Concernant les hypothèses macro-économiques retenues pour les simulations, le taux d'inflation et le taux du livret A, respectivement à 1 % et 1,25 % après 2019, sont plus favorables que ceux estimés par la CDC : supérieur à 1% pour le premier et un taux évoluant de 0,8 à 2,1 % en fin de période pour le second. L'IRL est quant à lui estimé à 1% pour toute la période. Un réajustement de l'analyse prévisionnelle de LMF semble donc nécessaire.

Avec la mise sous tension financière à venir de LMF, une vigilance est à tenir quant au niveau d'autofinancement : la société doit veiller à tenir ses objectifs en matière de maîtrise de la vacance, des impayés et surtout maintenir un haut niveau de ventes HLM, sur lequel repose notamment ses ambitions patrimoniales.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIETE

Raison sociale : LA MAISON FLAMANDE - SOCIETE ANONYME D'HABITATIONS A LOYER MODERE - M F

Siège social :
Adresse du siège : 51, rue Poincaré - BP 5273 Téléphone : 03.28.26.75.75
Code postal : 59379 Télécopie : 03.28.66.11.94
Ville : DUNKERQUE Cédex 1

Président: M. Jean-Louis RICHEBE

Directeur général : M. Christophe VANHERSEL

Actionnaires de référence : Action Logement Immobilier et MEDEF Côte d'Opale

Conseil d'administration au : 17/08/2018

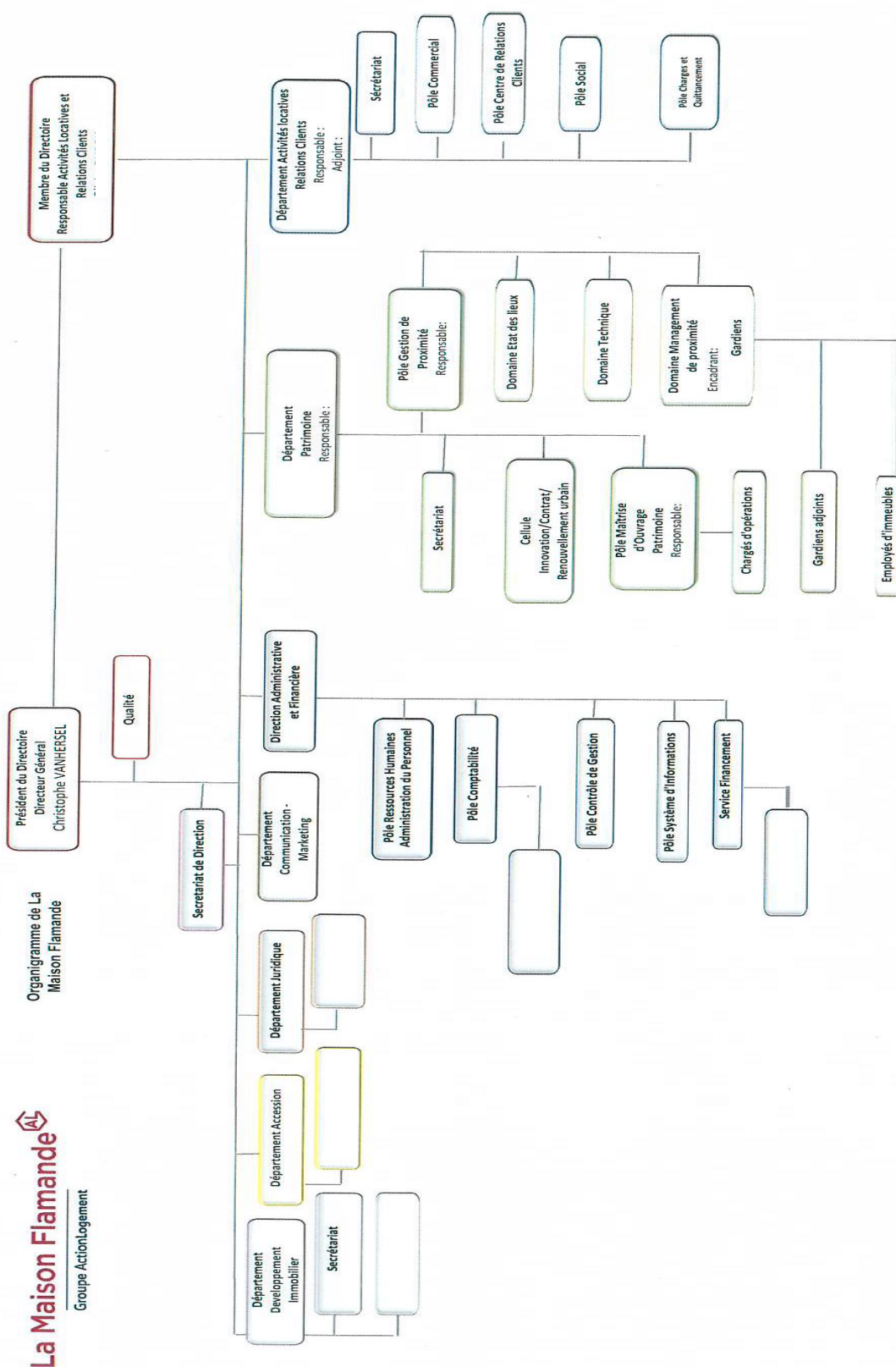
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	Jean Louis RICHEBE		4
	Nicolas VERHILLE		4
	Patrick GHEERARDYN	MEDEF Côte d'Opale	1
	Didier CHEVAL	Action Logement Immobilier (ALI)	1
	Paul CHRISTOPHE	Conseil Départemental du Nord	2
	Catherine VERLYNDE	Communaute Urbaine de Dunkerque	2
	Nicolas ZITOLI		4
	Jean François DIDIER		4
	Bernard WERQUIN		4
	Jean Claude BON		4
	Stéphane BUFFETAUT		4
	Erik COHIDON		4
	Stéphane CROO		4
	Hugues Denby Willes		4
Représentants des locataires (SA) :	Danièle PAULCSAK		3
	Marcel VINCENT		3
	Gilles DEPLANQUE		3

Actionnariat		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	80 000 euros	1
	Nombre d'actions :	5 000	1
	Nombre d'actionnaires:	36	

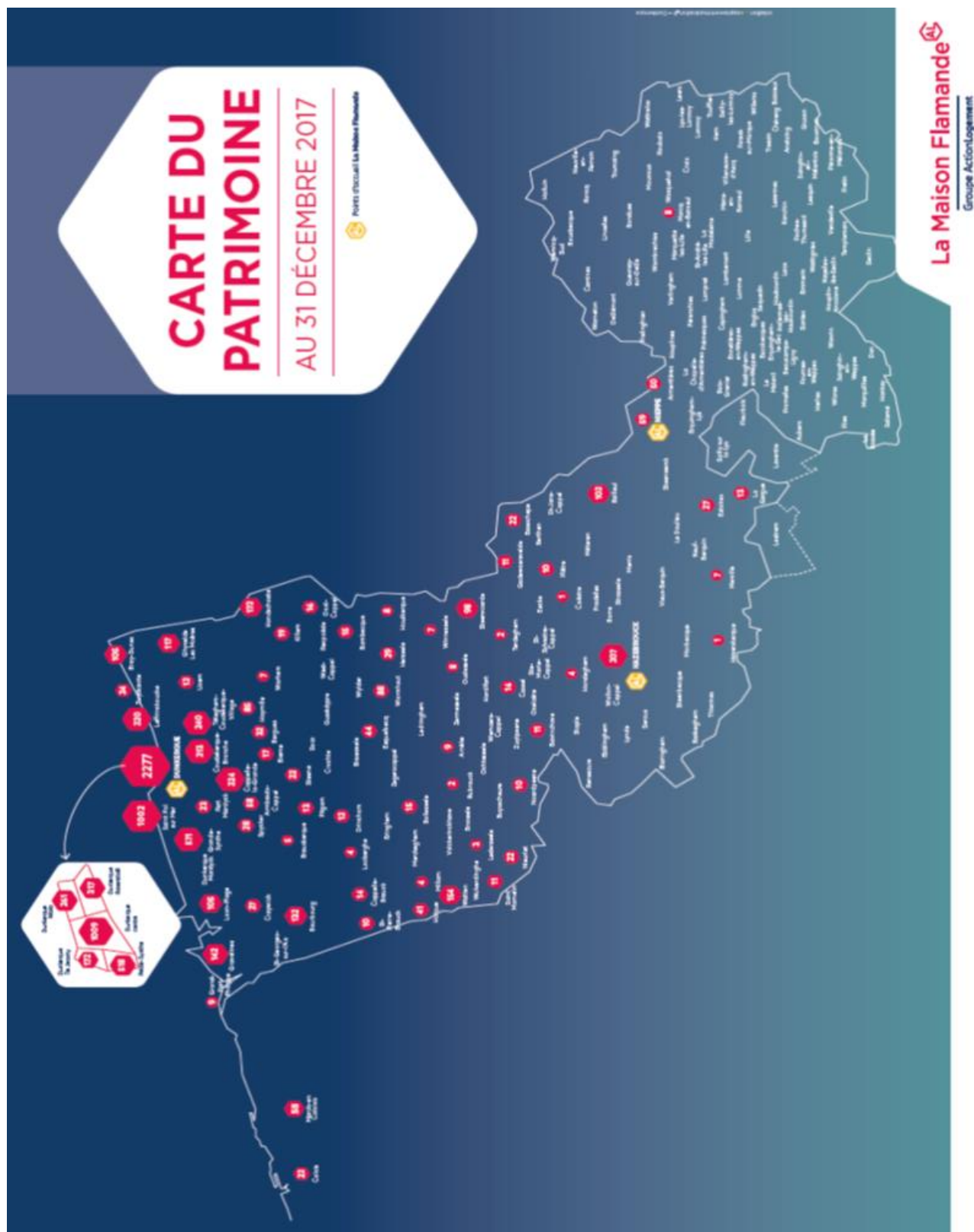
Commissaire aux comptes : KPMG S.A.

Effectifs au : 31/12/2017	Cadres :	19	Total administratif et technique : 85
	Maîtrise :	48	
	Employés :	18	
	Gardiens :	30	Effectif total : 127
	Employés d'immeuble :	12	
	Ouvriers régie :	0	

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SOCIETE



7.3 CARTOGRAPHIE DU PATRIMOINE



7.4 HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE DE FLANDRE OPALE HABITAT (FOH)

Synthèse des résultats prévisionnels

Patrimoine locatif logs et foyers											
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Livraisons		582	307	593	488	450	450	435	417	412	412
- Ventes et Démolitions		-187	-314	-200	-353	-285	-338	-214	-230	-170	-170
Patrimoine logs et equiv logs au 31/12	17 400	17 795	17 788	18 181	18 316	18 481	18 593	18 814	19 001	19 243	19 485

Exploitation en k€ courants											
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Loyers patrimoine de référence	81 557	81 054	81 055	81 865	82 683	83 508	84 342	85 185	86 035	86 895	87 762
Theorique logs											
Foyers	3 577	3 533	3 436	3 443	3 449	3 456	3 463	3 470	3 478	3 485	3 492
Autres	5 360	5 339	2 368	2 085	-751	-820	-812	-806	-797	-788	-780
Impact des Ventes et Démolitions		-535	-1 801	-2 918	-3 954	-5 369	-7 011	-8 022	-9 177	-10 227	-11 183
Impact des Travaux		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Loyers des Opérations nouvelles		1 419	3 503	5 524	7 986	10 013	12 215	14 426	16 604	18 769	20 965
Perte de loyers / vacance logements	-5 495	-4 975	-4 145	-3 889	-3 875	-3 620	-3 563	-3 350	-3 132	-3 138	-2 926
Total loyers quittancés (logs et foyers)	84 999	85 835	84 416	86 110	85 538	87 168	88 634	90 905	93 011	94 995	97 331
Annuités Patrimoine de référence	-42 107	-43 728	-42 809	-39 193	-37 851	-36 931	-35 870	-34 330	-33 111	-30 877	-29 002
Incidence des Ventes et Démolitions sur les annuités		0	236	236	401	401	468	469	476	469	475
Annuités des Travaux & Renouvel de Composants		-210	-553	-1 317	-2 710	-3 733	-5 019	-6 348	-7 412	-8 489	-9 578
Annuités des Opérations nouvelles		-351	-1 446	-3 757	-4 918	-6 867	-8 706	-10 521	-12 303	-14 075	-15 821
Total annuités emprunts locatifs	-42 107	-44 289	-44 572	-44 031	-45 078	-47 130	-49 127	-50 731	-52 350	-52 972	-53 926
TFPB	-7 346	-7 582	-7 884	-8 048	-8 312	-8 754	-8 867	-8 946	-9 079	-9 217	-9 376
Maintenance du parc (y compris régie)	-11 290	-11 290	-11 855	-13 016	-12 973	-13 074	-13 659	-13 605	-13 923	-14 224	-14 510
Charges non récupérées	-442	-286	-693	-651	-648	-595	-561	-526	-526	-526	-495
Coûts des Impayés	-1 099	-707	-1 213	-1 237	-1 230	-1 253	-1 272	-1 305	-1 334	-1 363	-1 398
Marge Locative directe	22 715	21 681	18 199	19 127	17 297	16 351	15 114	15 755	15 799	16 693	17 628
Marge brute des autres activités	670	983	906	1 009	1 009	1 009	1 009	1 009	1 009	1 009	939
Personnel (corrigé du personnel de régie)	-11 119	-11 818	-11 823	-11 809	-11 800	-11 800	-11 800	-11 800	-11 802	-11 801	-11 800
Frais de gestion, autres charges et intérêts autres emprunts	-8 262	-7 587	-7 029	-7 671	-7 948	-8 086	-8 131	-8 107	-8 030	-8 081	-8 126
Production immobilisée	845	1 244	1 539	1 545	1 635	1 719	1 714	1 608	1 546	1 561	1 582
Autres produits courants	339	956	586	604	604	604	604	604	604	604	604
Cotisations et prélèvements CGLLS	-575	-1 129	-1 556	-1 466	-1 124	-1 159	-1 161	-1 231	-1 249	-1 269	-1 289
Produits financiers	708	675	663	795	801	788	757	752	730	733	761
Autofinancement courant	5 321	5 005	1 485	2 134	474	-574	-1 894	-1 410	-1 393	-551	299
Eléments exceptionnels d'autofinancement	1 578	473	-747	-136	214	311	305	298	293	286	279
Autofinancement net	6 899	5 478	738	1 998	688	-263	-1 589	-1 112	-1 100	-265	578

Evolution structure financière en k€ courants											
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Autofinancement net		5 478	738	1 998	688	-263	-1 589	-1 112	-1 100	-265	578
Remboursements non locatifs		-155	-157	-160	-38	-38	-39	-25	-26	-26	-28
Produits de cessions		5 997	9 090	14 792	15 455	13 268	14 977	15 127	15 278	15 431	15 585
Fonds propres investis en travaux		-2 975	-3 452	-3 518	-3 653	-3 689	-3 907	-3 330	-3 358	-3 390	-3 421
Fonds propres investis en démolitions		0	0	-355	-67	-803	-253	-1 051	0	0	0
Fonds propres investis en opérations nouvelles		-13 091	-10 904	-10 702	-12 101	-12 157	-11 956	-11 671	-11 707	-11 871	-12 037
Autres var pot Fly cis provisions, dette iComp et ACNE		1 017	1 957	19 927	1 520	1 607	135	230	213	209	190
Potentiel financier à terminaison ou livraison 31/12	53 724	49 995	47 267	69 249	71 053	68 978	66 346	64 514	63 814	63 902	64 769
Prov (PGE, DR, SWAP) et dette iComp	5 474	5 503	5 714	5 984	6 255	6 546	6 845	7 140	7 430	7 715	7 994
Dépôts de Garantie	5 978	6 114	6 098	6 236	6 319	6 371	6 413	6 488	6 553	6 637	6 734
FDR long terme à terminaison ou livraison 31/12	65 176	61 613	59 079	81 468	83 625	81 889	79 594	78 132	77 788	78 246	79 479
											0

Ratios											
	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Annuités % loyers	-49,5%	-51,6%	-52,8%	-51,1%	-52,7%	-54,1%	-55,4%	-55,8%	-56,3%	-55,8%	-55,4%
Taux de vacance moyen (perte de loyers sur logs vacants)	-5,7%	-6,1%	-5,0%	-4,6%	-4,5%	-4,1%	-4,0%	-3,7%	-3,4%	-3,3%	-3,0%
Autofinancement courant en % des loyers	6,3%	5,8%	1,8%	2,5%	0,6%	-0,7%	-2,1%	-1,6%	-1,5%	-0,6%	0,3%
FDR long terme en €/logt et equiv logs	3 746	3 462	3 321	4 481	4 566	4 431	4 281	4 153	4 094	4 066	4 079

Hypothèses de la simulation											
	2016	2017	2018	2019 à 2026							
Inflation		1,00	1,00	1,00	Affectation des fonds propres Plafonnement des loyers Prise en compte des ICNE						
ICC		1,40	1,40	1,40							
IRL		0,00	0,00	1,00							
Livret A	0,75	0,75	0,75	1,25							

7.5 SIGLES UTILISES

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

SIRET 130 020 464 00090 – APE 8411Z – Etablissement public national à caractère administratif

La Grande Arche Paroi Sud – 92055 Paris-La-Défense Cedex

