

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2014-067 Novembre 2015

Société anonyme d'HLM Promocil

Maubeuge (59)

Rapport définitif de contrôle n°2014-067 Novembre 2015

Société anonyme d'HLM Promocil

Maubeuge (59)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2014-067 SA HLM PROMOCIL – 59

Président : M. Joël Varlet

Directeur général : M. Jean-Pierre Choël

Adresse : 6, rue de la Croix – BP 60119 – 59602 Maubeuge cedex

Au 31 décembre 2013	nombre de logements familiaux gérés :	11 055
	nombre de logements familiaux en propriété :	11 277
	nombre d'équivalents logements des foyers en propriété :	168

Indicateurs	Organisme ⁽⁴⁾	Référence nationale	Référence organisme de même taille ⁽⁵⁾	Source références
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0.1	nc	nc	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	67	50.6	58.5	(1)
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vacance technique (%)	0.2	1.6	0.8	(2)
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5.12	5.59	5.38	(2)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	0.4			
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	3.3	3.7	3.6	(3)
	Quartile 2			
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	9.4	11.7	11.9	(3)
	Quartile 2			
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	7.8	13.4	13.4	(3)
	Quartile 1			

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 01/01/2014

(3) Ratios Boléro 2013

(4) Données organisme exercice 2013

(5) Boléro 2013 – ratios OPH et SA – Parc entre 6 000 et 12 000 logements

Présentation générale de l'organisme Implantée sur un territoire dont les besoins sociaux sont forts, la SA HLM Promocil est le principal opérateur du groupe Sambre Avesnois Immobilier avec 11 000 logements, et le bailleur principal sur le territoire du Val de Sambre, dans le département du Nord. Le groupe SAI est lié au patronat local mais non adossé à un collecteur. La société a été concernée par 6 projets ANRU.

- Points forts**
- L'accueil d'une population aux revenus très modestes
 - Un niveau de production et de réhabilitation soutenu y compris hors ANRU
 - Une évolution maîtrisée, de la vacance et de l'impayé locatif dans un secteur difficile
 - Une rentabilité satisfaisante marquée par un coût de gestion contenu et un service de la dette maîtrisé

- Points faibles**
- Manque d'autonomie par rapport au groupe SAI, avec risque de conflits d'intérêts
 - Une absence de système qualité et de contrôle de gestion au niveau du GIE qui fragilise le fonctionnement de la société
 - Un suivi des réclamations à améliorer
 - Une stratégie patrimoniale insuffisamment suivie par le CA et non actualisée
 - Une absence d'intégration des problématiques thermiques dans la politique patrimoniale
 - Un retard observé sur les obligations réglementaires liées à l'amiante
 - Des outils de pilotage financiers prévisionnels insuffisants pour une société sous tension financière

- Anomalies ou irrégularités particulières**
- Des attributions irrégulières
 - Non-respect des principes de l'ordonnance de 2005 sur la commande publique
 - Des charges non récupérables récupérées

Conclusion **Implantée sur un territoire où les besoins sociaux sont forts, la SA HLM Promocil est le principal opérateur du groupe Sambre Avesnois Immobilier et le bailleur principal sur le territoire du Val de Sambre, dans le département du Nord.**

Sa gestion sociale est réelle, mais l'organisme doit veiller à respecter les règles en matière d'attributions.

La SA HLM Promocil a mis en œuvre avec succès une stratégie de requalification de son parc pour maintenir son attractivité. Elle a ainsi réussi à mener de front six projets ANRU, le développement d'une offre nouvelle et une dynamique de réhabilitation lourde, ce qui a mis fortement en tension la santé financière de la société. Cette situation exige la mise en œuvre rapide d'un pilotage prévisionnel adossé à une stratégie patrimoniale actualisée afin de préserver les fondamentaux financiers.

Les premiers éléments de diagnostic disponibles sur l'étendue des besoins d'investissement laissent présager une difficulté réelle pour Promocil à disposer des moyens pour faire face à ses obligations dans les délais requis.

Le conseil d'administration doit donc se saisir rapidement de la démarche d'actualisation du Plan Stratégique de Patrimoine et de l'étude prévisionnelle. Pour rendre les arbitrages nécessaires dans cette période charnière, il doit pouvoir s'appuyer sur des outils de pilotage et de contrôle de gestion pertinents et précis.

L'appartenance de la SA HLM Promocil au groupe Sambre Avesnois Immobilier doit lui permettre de disposer des moyens adéquats pour conduire cette démarche, sous réserve que des modifications soient apportées dans le fonctionnement du GIE, qui est pour l'instant source de fragilité, d'erreurs et de risques financiers et juridiques pour Promocil.

Inspectrices-auditrices Ancols :

Délégué territorial, chargé de mission d'inspection :

Précédent rapport de contrôle : 2008-005 de février 2009

Contrôle effectué du 15/07/2014 au 10/04/2015

Diffusion du rapport définitif : Novembre 2015

RAPPORT DE CONTROLE N° 2014-067

SA HLM PROMOCIL – 59

SOMMAIRE

1. PRÉAMBULE	2
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE	2
2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME	2
2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	3
2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE.....	7
3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE	7
3.1 OCCUPATION DU PARC	7
3.2 ACCES AU LOGEMENT	8
3.3 LOYERS ET CHARGES :.....	9
3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES	10
3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES	11
3.6 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE	12
4. PATRIMOINE	12
4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE	12
4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE	12
4.3 RENOVATION URBAINE	12
4.4 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE	13
4.5 MAINTENANCE DU PARC	14
4.6 VENTE DE PATRIMOINE	15
4.7 AUTRES ACTIVITES.....	16
4.8 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....	16
5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE	17
5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE.....	17
5.2 GESTION DE LA DETTE	18
5.3 ANALYSE FINANCIERE.....	19
5.4 ANALYSE PREVISIONNELLE	26
5.5 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE	27
6. CONCLUSION	28
7. LISTE DES ANNEXES	29

1. PRÉAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de la SA HLM Promocil 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 (...)».

Le précédent rapport de 2008 avait mis en avant l'accueil de populations très modestes, un bon niveau de service rendu aux locataires, et une situation financière satisfaisante et pérenne. Il avait toutefois relevé l'exercice d'activités en dehors de l'objet social, une organisation du groupe contraire à la réglementation, des irrégularités en termes d'attributions, et un non-respect de la réglementation relative à l'amiante.

Le GIE Sambre Avesnois Immobilier, la SA L'Avesnoise, la SCP Logis Sambre-Avesnois et le CAL-PACT de l'Avesnois font l'objet d'un rapport de contrôle en parallèle.

Une grande partie des précisions apportées dans les réponses de l'organisme n'ont fait que confirmer les constats posés lors du contrôle. Des éléments de réponse ont été intégrés dans la rédaction du présent rapport dans la mesure où ils apportaient une précision sur les actions engagées à la suite du rapport provisoire, ou dans le cas où elles exprimaient un désaccord persistant avec le fond du rapport.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME

La SA HLM Promocil détient un peu plus de 11 000 logements au 31/12/2013, soit 65% des logements sociaux de l'Agglomération Maubeuge Val de Sambre (avant modification du périmètre de l'intercommunalité en 2014), dans le département du Nord. La communauté d'agglomération est délégataire des aides à la pierre, et classée en zone 2.

Le patrimoine est réparti sur 72 communes situées sur les arrondissements d'Avesnes-sur-Helpe et de Cambrai, mais 6 d'entre elles concentrent plus des 2/3 des logements : Maubeuge (2 500 logements), Hautmont (1 400 logements), Aulnoye-Aymeries (1 100 logements), Caudry (1 000 logements), Jeumont (+ de 900 logements) et Louvroil (800 logements). On y retrouve donc logiquement l'implantation des agences de Promocil. (cf. carte du patrimoine en annexe 5)

16% du parc est en ZUS.

La Vallée de la Sambre est un bassin industriel en crise qui perd de la population : 1 500 habitants en moins entre 2007 et 2011 sur l'agglomération Maubeuge Val de Sambre, et dont le nombre de ménages a très peu progressé (+0,9%).

Ce territoire reste marqué par des taux de pauvreté et de personnes bénéficiant des minima sociaux très élevés : ainsi, le taux de personnes vivant sous le seuil de pauvreté s'élève à 24% en Sambre-Avesnois pour 15% en France, avec des concentrations jusqu'à 40% à Louvroil, 35% à Maubeuge et Hautmont.

La demande de logement social reste donc conséquente, avec près de 4 000 demandes actives dans le système national d'enregistrement (SNE) en 2014 sur l'agglomération Maubeuge Val de Sambre.

A noter un phénomène climatique particulier, une tornade intervenue à l'été 2008 sur la commune d'Hautmont, qui a beaucoup impacté l'organisme avec 555 logements touchés, dont 99 rendus inhabitables, entraînant une très forte mobilisation de l'ensemble du personnel pour gérer la situation de crise puis les réparations.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.

2.2.1 Le Groupe Sambre Avesnois Immobilier : présentation

Le groupe Sambre Avesnois Immobilier (SAI) intervient dans le sud du département du Nord, sur les territoires de la Sambre, de l'Avesnois et partiellement du Cambrésis. Les différentes structures du groupement actuel sont complémentaires et leurs activités concourent au développement du logement social dans leur secteur d'intervention.

Il est composé exclusivement d'organismes dédiés au logement social et très social :

- Une holding de gouvernance, association ADELA (Association pour le Développement du Logement dans l'Avesnois) ;
- Une SA d'HLM de près de 11 000 logements, Promocil, qui intervient sur le bassin de la Sambre et le Cambrésis ;
- Une autre SA d'HLM de 2 400 logements, l'Avesnoise, qui intervient principalement sur les secteurs de Fourmies et d'Avesnes-sur-Helpe ;
- Une société coopérative de production, Logis Sambre-Avesnois ;
- Un GIE de moyens, Sambre Avesnois Immobilier (SAI), qui regroupe l'ensemble du personnel travaillant pour les sociétés d'HLM ;
- Une association dont l'objet social est principalement le logement et l'intermédiation locative auprès des populations les plus démunies, le CAL-PACT de l'Avesnois.

Contrairement à ce qu'indique l'organisme dans sa réponse, le contrôle distingue bien le groupe SAI et le GIE qui en est un des membres.

Le Président, dans son courrier de réponse, évoque une évolution de l'organisation du groupe, qui doit être étudiée par les instances de gouvernance.

2.2.2 Les relations entre les membres du groupe

La SA Promocil est détenue en majorité (54%) par la SA L'Avesnoise, ainsi que par le collecteur ASTRIA (44% suite au transfert des actions du CILSUD 59 en 2010). L'Avesnoise est elle-même majoritairement détenue par ADELA, une émanation du MEDEF local. (cf. annexe 4). L'actionnaire de référence n'est donc pas un collecteur.

Le CAL-PACT effectue des prestations de gestion et d'accompagnement social pour Promocil, et Promocil réalise pour le CAL-PACT des prestations support (informatique, comptabilité, ressources humaines). Ces prestations ont fait l'objet de conventions réglementées approuvées régulièrement par le conseil d'administration.

Les 2 SA et la SCP sont membres du GIE, qui comporte 195 salariés. Promocil représente près de 80% de la redevance du GIE SAI. Ce niveau est cohérent avec le volume d'activité de la société au sein du groupe.

Malgré quelques modifications intervenues dans la structure du groupe, l'organisation actuelle génère toujours une absence d'autonomie de la SA Promocil par rapport au groupe Sambre Avesnois Immobilier, et des risques de conflits d'intérêts.

La SA Promocil ne dispose d'aucun personnel. C'est le GIE SAI, membre du groupe SAI, qui gère l'ensemble des activités des SA et de la SCP, qui prend les décisions de gestion. Il ne revêt donc pas un caractère auxiliaire (article L. 251-1 du code de commerce). Les directeurs généraux ne sont pas rémunérés pour leur mandat social, mais en tant que directeurs du GIE.

La société n'est pas autonome dans l'élaboration de sa stratégie ni dans son pilotage : le Plan Stratégique de Patrimoine (PSP) est unique à l'échelle du groupe et non propre à chaque société ; l'étude prévisionnelle et les orientations stratégiques ont été débattues lors d'un conseil d'administration commun aux 2 SA. Des commissions composées d'administrateurs des deux sociétés ont défini les politiques en terme d'attributions et de ventes, que le conseil d'administration a approuvé par la suite sans débat, et qui sont identiques pour les deux SA. Il n'y a aucune analyse de la prestation du GIE qui puisse être donnée aux administrateurs de manière indépendante du GIE lui-même.

L'organisation génère par ailleurs des risques de conflits d'intérêts :

- 8 personnes physiques ou représentant une personne morale cumulent des mandats dans au moins deux entités du groupe. En particulier, chacune des fonctions de président, de directeur général et de directeur général délégué est exercée par la même personne au sein des 2 SA et de la SCP. Les directeurs généraux sont les directeurs du GIE, et administrateurs du CAL-PACT. Le Président des 3 sociétés et du CAL PACT est aussi l'administrateur unique du GIE en tant que représentant de la SA Promocil.
- Le PACT de l'Avesnois est attributaire des marchés de réalisation des diagnostics de performance énergétique (DPE) de chacune des SA, en infraction avec l'article L. 271-6 du CCH puisqu'il y a un lien entre le prestataire et les commanditaires : un président commun, les directeurs généraux des SA sont administrateurs de l'association. La société indique qu'une nouvelle procédure de mise en concurrence a été relancée en 2015.

2.2.3 Gouvernance de la société

Le conseil d'administration comporte 13 membres, dont un seul représentant de la catégorie « collectivités locales ». Ses réunions sont régulières.

Depuis le 1^{er} janvier 2008 M. Joël Varlet est président, et Jean-Pierre Choël directeur général.

La liste des mandats et fonctions des directeurs généraux n'est pas donnée dans le rapport d'activité fourni aux assemblées générales.

La présence au sein du conseil d'administration d'un représentant d'ASTRIA entre avril 2010 et juin 2011 n'était pas régulière puisqu'il n'avait pas été nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire (article L. 225-18 du code de commerce).

Le conseil d'administration n'exerce pas pleinement ses prérogatives et ne définit pas clairement ses délégations.

- Le conseil d'administration n'a pas défini le périmètre de décision accordé au Comité Stratégique d'Investissement (CSI) du groupe mis en place en 2007, qui comprend les présidents des 3 sociétés HLM (SA et SCP) et les directeurs généraux, et qui évoque et valide des projets sensibles des 3 sociétés préalablement à la tenue des conseils. Le CSI arbitre ainsi des questions de gouvernance financière, telle que la gestion des emprunts structurés, qui n'ont été validées qu'à posteriori par le conseil d'administration sur la période de contrôle, sans cadre de gestion déterminé sur le sujet (cf. annexe 15). De même, les projets ANRU et un projet d'acquisition consécutif (1 800 logements) auprès d'un autre bailleur social ont été validés d'abord par le CSI. Dans sa réponse, la SA Promocil indique que le conseil d'administration va revoir le rôle et le fonctionnement de ce comité stratégique d'investissement.

- Le conseil d'administration ne donne aucun cadrage à son représentant au sein du GIE, et celui-ci ne fait aucun retour au conseil de ce qui est évoqué ou décidé lors des assemblées du GIE, une seule fois par an. Depuis 2013, le rapport de gestion ne détaille plus la redevance de gestion due au GIE SAI, ce qui ne permet plus d'analyser dans le détail la décomposition de la prestation et son prix de revient, et limite donc le contrôle de la SA sur le GIE.(cf. annexe 18).
- Contrairement aux dispositions de l'article 17 des statuts, et de l'article L. 225-56 II du code de commerce, le conseil d'administration n'a pas défini l'étendue ni la durée de la délégation du directeur général délégué. Dans les faits il n'y a pas de distinction réelle des fonctions de directeur général et de directeur général délégué.
- Si la décision de ne pas rémunérer les mandats sociaux du directeur général et du directeur général délégué a bien été prise par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L 225-53 du code de commerce, comme le rappelle l'organisme, le fait que ceux-ci ne perçoivent un salaire et des avantages en nature uniquement du GIE en tant que directeurs de celui-ci, constitue un détournement de l'esprit de la réglementation et des principes de bonne gouvernance qui impliquent a minima une information des administrateurs de la SA sur ces rémunérations et avantages.
- L'organisme ne respecte pas les dispositions de l'ordonnance 2005-649 et du CCH concernant les marchés et méconnaît les principes de liberté d'accès à la commande publique, de transparence et d'égalité des candidats (article 6 ordonnance 2005-649).
- Absence de mise en concurrence pour le choix des maîtres d'œuvre, et toutes prestations intellectuelles (y compris le commissaire aux comptes).
- Aucune computation des seuils n'est réalisée. En gestion locative, les travaux d'entretien courant gérés par les agences sont commandés isolément, sans vérification des seuils de procédure.
- Les choix des entreprises lors des appels d'offres ne sont pas effectués sur la base des différents critères indiqués dans les règlements de consultation. Les procès-verbaux des commissions d'appel d'offres (CAO) n'évoquent que le seul critère financier et la CAO choisit le moins disant.
- Des avenants importants sont passés qui remettent en cause l'équilibre général des marchés : les avenants ont ainsi porté à 137% du coût initial le seul lot peintures-sols souples du marché de construction de 20 logements locatifs et 12 logements en accession à Jeumont Jumetiau , et à 136% du coût initial l'opération de réhabilitation du Camp Turc à Jeumont.
- Le conseil d'administration n'a pas défini le principe de fonctionnement de la CAO (article R. 433-6 CCH), il ne fait que déterminer sa composition mais sans définir l'étendue de ses pouvoirs ni ses règles de fonctionnement. Aucun règlement intérieur de la CAO n'a pu être fourni par l'organisme.
- Le rapport annuel d'exécution des marchés fourni au conseil d'administration ne présente pas les sommes réellement versées et les écarts éventuels (article R. 433-6 CCH). Les avenants ne sont pas portés à la connaissance du CA ni de la CAO.

La fonction marché n'étant pas centralisée en support, il y a une hétérogénéité des pratiques, des documents, et aucun contrôle ni vision globale. On note l'existence de directives marchés différentes selon les services.

Les éléments de réponse de l'organisme confirment les constats posés par le contrôle, et donc les infractions par rapport aux règles de la commande publique.

2.2.4 Stratégie

La stratégie de la société est ambitieuse, tournée vers la requalification du parc et la relance de la production. Six conventions ANRU ont ainsi été signées et conduites impactant au global près de 20% du patrimoine. En parallèle, la SA s'est positionnée comme l'opérateur de l'offre nouvelle du délégataire des aides à la pierre, la Communauté d'Agglomération de Maubeuge Val de Sambre (CAMVS), dont le plan local de l'habitat (PLH) volontariste affiche un objectif de 1 000 nouveaux logements sociaux hors ANRU de 2008 à 2013.

La volonté affichée dans la conduite de ces projets est de maintenir un autofinancement HLM supérieur à 6% et un service de la dette plafonné à 50% du chiffre d'affaires.

2.2.5 Organisation et management

L'absence de système qualité et l'insuffisance du contrôle interne au sein du GIE fragilisent le fonctionnement de la société et s'avèrent sources de risques pour la SA Promocil.

- La validation des décisions est souvent orale et non formalisée. Les quelques procédures mises en place présentées dans le cadre du contrôle ne correspondent pas à une démarche d'ensemble pilotée par la direction sur la base d'une cartographie des risques. Certaines procédures sensibles ne sont pas traitées telles que celles relatives aux autorisations et habilitations sur les comptes bancaires, règle d'usage des moyens de paiement, modalités de sécurisation de la chaîne de la dépense... De plus les délégations de signature ne comportent pas de cadrage financier des montants qui engagent la société, mais sont seulement définies par type de document. Les circuits de validation des dépenses supplémentaires des opérations de construction neuve ne sont pas clairs.
- Le manque de procédures écrites conduit à des pratiques au cas par cas sans principes actés (cf. régularisation des charges, réparations locatives, fixation des prix de vente de logements), qui ne garantissent pas la transparence ni l'égalité de traitement des locataires.
- Le contrôle de gestion est insuffisant. Les seuls éléments chiffrés présentés sont relatifs aux évolutions des impayés et de la vacance et sont essentiellement destinés à l'animation des agences.

Les développements qui suivent illustrent à plusieurs reprises cette observation.

Ce manque de formalisation et de contrôles amène à de multiples dysfonctionnements et confusions. Ont ainsi été relevés les faits suivants :

- Le GIE a passé en son nom le 17 décembre 2012 un marché d'entretien des chaudières individuelles, convecteurs à gaz, chauffe-eau gaz, VMC gaz et panneaux solaires, sur le patrimoine des deux sociétés, sans autorisation donnée par ces structures pour agir en leur nom, ni de convention de groupement de commande ;
- Des règlements internes marché ont été établis sous le timbre du GIE ; la SA Promocil ne dispose pas d'un règlement pour ses propres achats sous les seuils de procédure formalisée (art. 10 décret n°2005-1742 du 30 décembre 2005), ce sont ceux du GIE qui lui sont appliqués. L'organisme s'engage à établir une procédure pour chaque entité ;
- Les commissions d'attribution de logements (CAL) de Promocil attribuent des logements de L'Avesnoise (ex : groupe Avesnoise n°22 Les Jonquilles à Landrecies), et inversement (ex : groupe Promocil n°6280 à Sains du Nord), alors qu'il n'y a aucune délégation de la gestion de ces logements ;
- Le marché passé par Promocil en 2012 pour le contrôle quinquennal des ascenseurs de son parc inclut 2 appareils situés dans le parc de L'Avesnoise. Dans sa réponse, l'organisme indique qu'une mise en conformité est en cours.
- La commission paritaire, instance de concertation avec les locataires, est commune aux deux sociétés. Un forfait mensuel de 6€ est facturé aux locataires des 2 sociétés pour le

recours à un contrat multi-services, mais seul l'accord collectif autorisant ce contrat signé par Promocil a pu être fourni ; l'organisme indique que la régularisation est en cours.

- La ventilation des factures entre le GIE et ses membres apparaît aléatoire sur certains postes. Ainsi, le GIE a pris en charge directement des remboursements de frais de déplacements des administrateurs des SA (pièce 2013-00001033 ou 2013-00001029).

2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE

Promocil est le principal bailleur du sud du département du Nord, un territoire qui rencontre des difficultés économiques et sociales importantes et une évolution démographique défavorable. La société affiche un projet de développement important, et la volonté de requalifier massivement son patrimoine, notamment au travers de 6 projets ANRU.

La société et son conseil d'administration ne disposent pas d'une réelle autonomie vis-à-vis du groupe Sambre Avesnois Immobilier étant donné le mode d'organisation adopté qui concentre l'intégralité des moyens en personnel au sein du GIE et cumule les mandats sociaux des dirigeants. De plus l'absence de cadrage et de pilotage au sein du GIE pénalise le fonctionnement et la qualité du service rendu à Promocil. En particulier, la fonction « marchés » doit être revue.

3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

Le service gestion locative du GIE SAI est en charge de toutes les enquêtes et produit de nombreuses analyses et statistiques sur l'occupation du parc, la demande, la vacance, les impayés à destination principalement des 6 agences. Des tableaux de bord semestriels détaillés sont également fournis à la direction générale.

3.1 OCCUPATION DU PARC

Les ménages logés dans le parc social de l'agglomération de Maubeuge reflètent un territoire en crise, avec des caractéristiques de grande fragilité sociale par rapport aux moyennes départementales. (8 points de plus pour la part des ménages sous 20% des plafonds de ressources). L'occupation du parc de Promocil présente donc des caractéristiques très sociales, avec un contraste important sur l'agglomération de Maubeuge où il y a aussi près de 15% de ménages qui dépassent les plafonds.

Promocil se démarque par la proportion de personnes isolées occupant les logements, alors que les petites typologies (T1-T2) ne représentent qu'un quart du patrimoine.

Sources : OPS 2009/2012

Ensemble des ménages	Familles Ménages			Revenus < 20%*	Revenus < 60%*	Revenus > 100 %	Bénéficiaires APL+AL
	Personnes Isolées	mono-parentales	3 enfants et +				
Dpt du Nord 2012	37,9	17,4	11,1	21,1	63,6	7,8	56,9
Agglo. De Maubeuge 2012	39,1	20,7	11,4	29,2	71,1	6,5	72,1
SA Promocil 2012	44,7	21,3	10,9	28,5	71,6	6,6	67,0
SA PROMOCIL 2012							
AGGLO Maubeuge	42,8	22,4	12,7	30,2	76,7	14,8	65,3
SA PROMOCIL 2014 (chiffres organisme)	43	23		28	71	7	63

* modification à la baisse des plafonds de ressources de 10% intervenue en 2010

La tendance est la même sur les emménagés récents, avec un niveau de précarité supérieur à ce qui est observé sur le département.

L'évaluation bisannuelle de la convention d'utilité sociale (CUS) a mis en évidence une tendance à la spécialisation du parc : le segment le moins attractif du patrimoine accueille la

plus forte proportion de ménages très modestes (94% de ménages sous plafonds PLAI), notamment sur la ville de Maubeuge.

Le taux de rotation est assez élevé sur la période (entre 13 et 14%), influencé par les opérations ANRU. Le niveau de la vacance non technique est particulièrement faible pour un territoire qui n'est pas en tension. Au 31/12/2013, le taux de vacance à moins de 3 mois est quasi nul (0,01%) et celui à plus de trois mois de 0,20% (contre 0,9% en moyenne régionale et 1,1% sur l'unité urbaine de Maubeuge¹). Les pratiques en matière d'attributions expliquent en partie ces constats (cf. infra).

3.2 ACCES AU LOGEMENT

Ce sont les 6 agences qui gèrent les attributions. Une CAL existe par agence.

3.2.1 Connaissance de la demande

Les dates de réception des formulaires figurent rarement dans les dossiers contrôlés. Le logiciel de gestion ESTIA est interfacé avec le SNE, le contrôle des radiations est effectué.

Les pratiques observées de sélection des candidats ne sont pas homogènes, et ne garantissent pas toujours une analyse équitable de toutes les demandes potentielles en instance inscrites au fichier national, du fait des méthodes de travail avec certaines communes, associées en amont des CAL à la sélection des dossiers à examiner.

La tension sur le territoire étant assez relative, il n'est pas toujours possible de proposer trois candidats pour un logement. C'est une difficulté croissante sur les grandes typologies en collectif et sur les secteurs ruraux où les services de proximité ont disparu. C'est pourquoi une fonction commerciale se développe dans plusieurs agences, pour aller prospecter au-delà des réseaux traditionnels.

3.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

A la suite du précédent rapport, une commission de déontologie formée d'administrateurs a réfléchi aux pratiques en matière d'attribution. La commission a conclu de ne pas arrêter d'orientations particulières et de se limiter aux priorités données par l'article L. 441-1 du CCH. Le conseil d'administration a validé ces conclusions.

L'absence d'un cadrage plus précis de la politique d'attributions, cumulée à la non-formalisation des méthodes de sélection, aboutissent à des définitions variables des priorités et des urgences, ce qui n'est pas un gage de cohérence du traitement des demandes.

La connaissance du parc de logements adaptés aux personnes à mobilité réduite est morcelée et non tracée dans l'applicatif, ce qui ne permet pas d'assurer la priorité à ce type de demandes comme prévu au R. 441-4 du CCH.

La CUS permet à Promocil de déroger aux plafonds de ressources à hauteur des plafonds PLS ou PLI selon les groupes, sur 88% de son parc, en vertu des dispositions de l'article R. 445-8 du CCH, dans le but de favoriser un rééquilibrage du peuplement.

3.2.3 Gestion des attributions

Des irrégularités demeurent dans le fonctionnement des CAL et en matière d'attributions (art. L. 441-2 du CCH).

- Des attributions sont réalisées hors CAL : par « avenants » ou par téléphone, postérieurement à la réunion de la commission. Sur le premier trimestre de l'année 2014, 25 attributions ont ainsi été prononcées postérieurement à la réunion de la CAL pour la seule ville de Maubeuge.
- Des demandes de logement social sont parfois enregistrées après la CAL sans pouvoir justifier d'un caractère d'urgence.

¹ Au 01/01/2013 - données RPLS

- Alors que des dérogations aux plafonds de ressources au niveau du PLS et du PLI ont été accordées dans le cadre de la CUS, des attributions ont été réalisées en dépassant ces plafonds dérogatoires.
- Le délai minimum de 10 jours pour la réponse du candidat retenu prévu par l'article R. 441-10 du CCH n'est pas respecté. Dans la pratique l'applicatif laisse 5 jours de réponse.
- Des locations à des personnes morales ne correspondent pas aux conditions du CCH posées dans les articles L. 443-11 et L. 442-8-1 : l'attribution de logements à des associations sportives, qui y logent ensuite certains de leurs membres, n'est pas autorisée et correspond à un détournement de la CAL. L'organisme déclare avoir transféré ces baux aux personnes physiques.
- Les DPE ne sont pas fournis aux locataires à la signature des baux. (L. 134-3-1 CCH). L'organisme indique qu'une instruction sera diffusée pour y remédier.
- Le règlement intérieur des CAL n'est pas connu et il s'avère impossible de vérifier le respect du quorum car tous les participants ne signent pas.

Une proposition de sanction au titre de l'art. L. 451-2-1 du CCH figure en annexe 6.

Les éléments de réponse apportés par l'organisme ont confirmé les constats, et démontrent notamment que les attributions réalisées en dépassement des plafonds de ressources applicables étaient connues et ne résultent pas d'erreur d'organisation.

Depuis le précédent contrôle, un suivi des contingents réservataires Etat et, plus récemment Action Logement, a été mis en place. Promocil répond correctement aux sollicitations concernant le contingent préfectoral avec une trentaine de relogements annuels. Les désignations au titre du droit au logement opposable (DALO) sont toutefois rares sur ce secteur peu tendu et l'organisme participe activement aux dispositifs locaux du Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées (PDALPD). Depuis 2014, la consultation des publics prioritaires pour le relogement se fait via SYPLO.

3.3 LOYERS ET CHARGES :

3.3.1 Les loyers pratiqués

Le niveau des loyers de Promocil est modéré : 5,2 €/m² SH en moyenne en 2013, ce qui est inférieur à la moyenne départementale de 5,4 €/m² SH. Mais l'organisme offre un niveau de loyer un peu plus élevé que ses confrères de l'agglomération (5,1€/m² SH) (cf. annexe 7).

L'évolution des loyers pratiqués correspond aux maxima imposés par la réglementation depuis 2011, sans faire l'objet de modulation au sein du parc, même après la signature de la CUS avec la remise en ordre des loyers maximaux.

	2009	2010	2011	2012	2013	Cumul 2009/2013
Recommandation/ Limitation imposée par l'Etat	+ 2,38%	1,00%	1,10%	1,90%	2,15%	+ 8,8%
hausse des loyers appliquée par SA Promocil	+ 2,8% en masse	+1,5%	+1,1%	+1,90%	+2,15%	+ 9,8%

Il n'y a pas de politique de loyers à la relocation, et surtout aucune augmentation de loyers pratiquée lors des opérations de réhabilitation, que ce soit dans le cadre de l'ANRU ou non. La politique d'évolution des loyers reste donc contenue, mais sans adaptation des niveaux de loyer au niveau de service rendu.

3.3.2 La remise en ordre des loyers maximaux.

L'organisme a fait le choix d'une remise en ordre des loyers maximaux dès la première CUS, sur 94% du patrimoine. La modulation des loyers a été assez large : de - 33% jusqu'à + 45% au niveau du groupe de logements.

Au moment de la signature de la CUS, le différentiel entre la masse des loyers pratiqués et la masse des loyers plafonds était de 15%, il est passé à 13% en 2014.

Le niveau du loyer maximum n'est pas indiqué sur les quittances (art. R. 445-13 du CCH). Dans sa réponse, l'organisme indique que l'information sera rajoutée.

3.3.3 Les charges

La récupération des charges est conduite dans une logique favorable aux locataires, avec 3 régularisations par an : 2 pour l'eau, et une pour les autres charges. La provision globale pour 2013 est de 101,45 % du réel, ce qui est donc très ajusté. Un suivi tarifaire du chauffage et de l'eau a été mis en place mais il n'y a pas d'observatoire des charges.

La société prend à son compte, en plus de la vacance, les régularisations de charges trop importantes pour les locataires. Cette pratique n'est toutefois pas encadrée par des principes définis.

Des charges sont facturées de manière irrégulière aux locataires car ne figurant pas dans les charges récupérables au sens du décret n° 87-713 du 26/08/1987.

Il s'agit :

- des dépenses d'encadrement des gardiens à hauteur de 10%, le service n'étant pas assuré en régie mais par le personnel du GIE SAI (article 2 du décret) ;
- des pénalités pour rejet de prélèvement automatique du loyer : cette pratique contrevient également aux dispositions de la loi du 6 juillet 1989 dans son article 4 alinéa p qui interdit de mettre à la charge du locataire des amendes ou des frais de relance ;

La pénalité de retard de paiement des loyers de 5 % l'an prévue dans le cahier des charges et condition de location n'est pas non plus régulière. Elle n'est toutefois pas appliquée. L'organisme s'est engagé en cours de contrôle à la supprimer du document.

- de l'électricité des logements sur le groupe 4210 : l'absence de compteurs d'électricité individuels est contraire aux dispositions de la loi du 7 décembre 2006 relative au secteur de l'énergie, en ne permettant pas aux locataires de choisir son fournisseur, ni de bénéficier de tarifs spécifiques. L'organisme indique que des travaux vont être lancés.

3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

3.4.1 L'organisation et la gestion du recouvrement

L'organisation mise en place est performante. Elle associe les agences pour la partie amiable et le service contentieux de la gestion locative, qui se réunissent régulièrement. Les chargés de contentieux disposent d'une grande liberté d'action et d'initiatives dans les actions de recouvrement.

La politique de l'organisme sur les impayés est sociale : la mutation est une des premières actions proposée dès les premières difficultés de paiement, lorsque c'est pertinent, pour éviter aux locataires d'augmenter leur dette.

De plus, suite aux états des lieux de sortie, les réparations à la charge du locataire ne sont généralement pas recouvrées au-delà du dépôt de garantie. Cette pratique dont la vocation sociale est non négligeable et non contestée, n'est pas encadrée par une procédure précise ni des critères définis. L'examen au cas par cas n'apporte pas de garantie d'égalité de traitement des dossiers. Aucune information n'est donnée au conseil d'administration sur ces créances jugées « irrécouvrables », dont l'organisme ne chiffre pas le montant.

3.4.2 L'importance et l'évolution des impayés

La bonne organisation du recouvrement se traduit par une bonne maîtrise du stock d'impayé et par un rythme d'évolution des créances locatives très contenu et inférieur à la médiane sur l'ensemble de la période : le stock d'impayés représente 7,7% des loyers en 2012 soit 5 points

en dessous du référent national. En terme de politique comptable, l'organisme a opté pour une méthode très prudentielle qui explique en partie ce bon résultat. (cf. annexe 12)

Toutefois, les résultats se dégradent sur les exercices 2013 et 2014 attestant qu'en dépit de la bonne gestion de l'organisme, les difficultés économiques deviennent plus prégnantes notamment avec l'augmentation des dossiers de redressement personnel (multipliés par 2 entre 2009 et 2013). On note une hausse significative de la part des impayés imputable aux locataires présents (+17%).

Evolution du stock d'impayés sur la période

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Total stock impayés	4 399	4 456	4 476	4 279	4 538
Soit en % des loyers et charges quittancés	8,4%	8,5%	8,4%	7,7%	7,8%
Médiane nationale (B14)	12,2%	12,2%	12,4%	12,7%	
Evolution des créances locatives PROMOCIL / loyers totaux	0,00%	0,79%	0,70%	0,48%	1,07%
Médiane nationale (B3)	1,28%	0,98%	1,00%	1,20%	

Evolution de la composition des créances douteuses sur la période

Répartition des créances douteuses en %	2009	2010	2011	2012	2013
Locataires partis	82%	79%	76%	74%	76%
Locataires présents	18%	21%	24%	26%	24%

3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Les chargés de clientèle des agences représentent le contact privilégié avec le locataire, depuis l'attribution jusqu'à la sortie du logement. Ils font ensuite appel aux interlocuteurs dédiés au sein du GIE (chargé de patrimoine, régie, gardiens...) ou à des prestataires extérieurs, et gèrent notamment tout le volet pré-contentieux des impayés.

Le suivi du traitement des réclamations locataires reste à améliorer.

Bien que les enquêtes de satisfaction auprès des locataires soient très favorables, le contrôle a mis en évidence des dysfonctionnements dans la coordination entre le service patrimoine qui préconise des interventions et les agences chargées de les mettre en œuvre. De nombreuses réclamations « sans suite agence » ont ainsi été relevées dans les données ESTIA, sans qu'un suivi soit réalisé ou une justification apportée. Aucun archivage des réponses fournies aux locataires dans ce cas de figure n'est réalisé.

Les gardiens constituent également des interlocuteurs de terrain pour les locataires, avec une répartition des tâches assez variable d'une agence à l'autre. Le nettoyage est assuré par des agents d'immeuble ou confié à un prestataire. La visite de patrimoine réalisée a révélé un bon niveau général de propreté des espaces communs.

L'organisme ne satisfait pas totalement aux obligations en matière de gardiennage ou surveillance imposées par les articles R. 271-1 et suivants du code de la sécurité intérieure.

C'est le cas sur Louvroil, quartier du Lac du Paradis, où des problèmes de délinquance et de vandalisme sont particulièrement accentués, sur le groupe Les Rois de France situé en ZUS à Maubeuge, et sur le groupe De Joyeuse à Maubeuge. Sur ces quartiers, le ratio de 1 personnel de proximité pour 100 logements n'est pas respecté. (cf. annexe 9)

La concertation locative est une tradition forte au sein de la société : un système de délégués résidentiels réunis en conseils d'agences puis en commission paritaire a été mis en place avant même les dispositions de la loi Méhaignerie de 1986, et perdure. Quatre sous-commissions ont été créées qui permettent d'associer directement les délégués résidentiels aux décisions de l'organisme. La participation active des locataires à ces instances indique la performance de ce dispositif.

3.6 CONCLUSION SUR L'ÉVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE

Promocil remplit totalement son rôle de bailleur social de par la population accueillie sur un secteur en difficulté, et la politique menée dans le cadre des impayés et des loyers après réhabilitations. La gestion des charges récupérables et récupérées nécessite d'être clarifiée. Le service rendu aux locataires doit s'améliorer sur le suivi des réclamations.

La volonté de lutter contre la vacance amène à des dysfonctionnements dans les attributions qui doivent être corrigés.

4. PATRIMOINE

Des incohérences entre les données fournies par l'organisme sur le patrimoine et les données financières ont été constatées sans pouvoir être levées au cours du contrôle.

4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

Le patrimoine se caractérise par une forte proportion de logements individuels : 48%. L'âge moyen du parc est de 26 ans.

La faible progression du parc de logements familiaux en propriété sur la période (+ 134) cache de fortes évolutions liées aux démolitions/reconstructions.

Tableau évolution du patrimoine

En nbre de logts	2009	2010	2011	2012	2013	Cumul 2009/2013
Logements familiaux mis en services (neufs et AA)	70	227	314	234	253	1 098
Logements cédés	-14	-24	-25	-18	-18	-99
Logements démolis	-195	-7	-180	-387	-66	-835
Transformation	-1	-1	-10	0	-18	-30
Solde/variation	-140	+195	+99	-171	+151	+134

Source : états règlementaires

4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

Les engagements conséquents de Promocil sur l'entretien et le développement de son parc se déclinent à travers :

- Le PSP du groupe SAI, remis à jour en 2009, qui a défini un besoin théorique d'entretien à hauteur de 60 M€ sur 10 ans, mais sans le décliner par société. Sur 37% du parc du groupe, une stratégie « d'effort technique » avait été adoptée, avec des cibles pour des interventions prioritaires en année 1 et 2.
- Les interventions dans le cadre de l'ANRU, sur 1 200 logements, qui viennent en sus. (cf. §4.3)
- La CUS en 2011 qui a inscrit la réhabilitation lourde (hors ANRU) de 1 300 logements pour un budget moyen de 19 000€/logement. Promocil s'y engage en outre à produire 720 logements en offre nouvelle sur la période 2011/2016, soit 120 logements par an en moyenne. Les objectifs de vente sont modestes : 10 logements en commercialisation par an.

L'organisme a mis l'accent sur l'ANRU, tout en avançant en parallèle sur les autres objectifs.

4.3 RENOVATION URBAINE

Le niveau de réalisation est très bon : les réhabilitations sont terminées et 80% des constructions neuves sont livrées. (Le détail des engagements de Promocil et de leur avancement est présenté en annexe 10). Le dernier projet sur Maubeuge Sous-le-Bois/Louvroil, signé en octobre 2011, prend du retard pour des raisons externes à l'organisme, et devrait se clore en 2017 avec une reconstitution de l'offre qui se fera sur l'enveloppe de droit commun. Les autres programmes sont quasiment achevés à la clôture du contrôle, avec une qualité de réalisation observée et un

effet de revalorisation des quartiers évident, notamment à Caudry. La diversification des produits souhaitée avec l'accession sociale parvient difficilement à trouver la clientèle, ce qui nécessite la reconversion de PSLA en locatifs.

Le Nouveau Plan National de Rénovation Urbaine (NPNRU) impactera beaucoup moins l'organisme.

4.4 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

Le service développement du GIE SAI gère les constructions nouvelles et les acquis-améliorés.

4.4.1 Rythme de construction depuis les 5 dernières années et objectifs de production

Type de Financ't	Nbre de logts	SH / logt	Prix de rev./logt	Prix de rev./ m ² de SH	% Ch. / p. de rev.	Prévisions livraisons 2014	Prévisions livraisons 2015	dates MES non précisées
PLUS	433	72	136 353	1 892	15,8%	60	60	137
PLAI	36	72	133 624	1 845	20,3%	1	13	36
PLS	21	82	161 195	1 975	8,9%			9
PLUS_AA	73	72	133 557	1 855	5,3%		2	9
PLAI_AA	33	86	142 737	1 659	9,6%	14		8
ANRU	539	72	129 639	1 803	8,7%	79	89	
TOTAL ou moyenne	1 135	73	133 544	1 840	11,7%	154	164	199 + 30 financements non définis

Source : service développement SAI

Il y a une nette relance de la production par rapport à la période de contrôle précédente, puisque le volume des livraisons a triplé : plus de 1 000 logements mis en service sur les 5 ans, dont la moitié dans le cadre de l'ANRU. Les objectifs de production de la CUS devraient être respectés à l'échéance 2016. La programmation connaît toutefois un net ralentissement en 2014.

Les prix de revient moyens sont inférieurs aux moyennes départementales, mais avec une très grande disparité des coûts selon les opérations : de 1 145 €/m² SH, jusqu'à 3 920 €/m² SH (programme 3452 à Jeumont). L'organisme explique ces variations par des aléas de chantier ou des contraintes réglementaires générant des surcoûts (accessibilité, sismicité...). On note toutefois qu'un seul programme de logements BBC a été produit, à des conditions particulièrement favorables avec une participation des collectivités locales à hauteur de 50% sur les coûts des VRD jusqu'en 2014.

En moyenne sur la période contrôlée, l'organisme apporte 6% de fonds propres sur les opérations neuves.

La production de PLS reste limitée et les difficultés de location sont réelles pour ces produits.

4.4.2 Capacité de l'organisme à construire ou acquérir des logements

Pour faire face à un tel niveau de production, l'organisme dispose via le GIE d'une équipe compétente et maîtrisant techniquement les projets de construction. Le recours à la vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) est resté marginal (66 logements en 2013). Des analyses urbanistiques sont développées très en amont pour aider à apprécier la pertinence des projets neufs.

Une réorganisation a été opérée au sein du service développement pour faire face à l'accroissement des plans de charge avec les projets ANRU, l'offre nouvelle et la tornade de 2008. Le pôle financier « neuf » a été transféré au service comptabilité (cf. §6.1.1) et une chargée de mission « ANRU » a été nommée.

Le pilotage d'un niveau d'activité aussi important nécessiterait toutefois de s'appuyer sur des outils et des indicateurs plus développés : les informations financières disponibles ne sont pas sollicitées ni exploitées pour suivre le respect du coût d'objectif et l'impact sur les équilibres d'opération, le respect des délais de chantier n'est pas observé (alors qu'on relève 11,6% des

chantiers dont la durée a été supérieure à 3 ans, et 68 logements de la programmation 2011 non encore livrés fin 2014). Il n'y a pas de traçabilité des revues de projets et des décisions arrêtées, permettant un suivi global régulier et par opération. Ce manque de formalisation des méthodes et de capitalisation d'expérience s'avère dommageable pour l'organisme en cas de mouvements de personnel ou d'arrêt maladie.

L'absence de réserves foncières accroît à l'avenir la dépendance de la SA par rapport aux collectivités territoriales pour son développement.

Le recours au GIE ISA, puis SAI (dénommés BET), comme maître d'œuvre des opérations d'acquis amélioré, est contraire aux dispositions de l'article 6 de la loi MOP n° 85-704 du 12 juillet 1985.

Il n'est pas possible d'être à la fois maître d'œuvre et conducteur d'opération sur la même opération.

Les contrats passés avec les BET, donc les GIE, sont des conventions réglementées qui n'ont pas été autorisées par le conseil d'administration ni validées par l'assemblée générale.

Dans sa réponse, l'organisme s'engage à supprimer les contrats concernés.

4.5 MAINTENANCE DU PARC

Au sein du GIE SAI, le service patrimoine est en charge de la maintenance et des réhabilitations du parc existant. Il comporte une régie de faible importance appelée à disparaître à terme, qui intervient à la demande des agences sur l'entretien courant.

Il est relevé un effort de formalisation des procédures plus important sur l'activité de maintenance, mais qui reste à développer et à harmoniser.

L'entretien et la réhabilitation du patrimoine sont insuffisamment évalués par le conseil d'administration.

Le CA n'est pas en position de faire une évaluation continue du PSP qu'il a lui-même approuvé en 2009. Il valide ponctuellement les plans de financement et la programmation des réhabilitations, sans vision globale de ce qui est réalisé et reste à faire, ni explication des choix effectués. La provision pour gros entretien (PGE) ne donne pas lieu, sur l'ensemble des exercices contrôlés, à une présentation spécifique ni au débat annuel obligatoire en CA prévu par l'instruction comptable 92-10 (et avenants) pour en arrêter le montant et en acter l'avancement. Dans les deux cas, c'est la direction générale qui procède aux arbitrages sans se référer au PSP et aucune fiche explicative n'est produite au CA.

Les diagnostics de performance énergétique (DPE) ne sont toujours pas achevés et les aspects thermiques ne sont pas encore intégrés dans la stratégie patrimoniale.

Alors que l'organisme s'est engagé depuis la CUS en 2011 à réaliser les DPE de tout son parc, un tiers reste à évaluer à la clôture du contrôle, principalement sur le parc individuel. Dans sa réponse l'organisme indique que le marché de DPE sera relancé en 2015. Les données de septembre 2014 indiquent que 20% au moins des logements sont en étiquette E, F ou G (2 200 logements), pour lesquels une requalification thermique sera donc à étudier (cf. §6.4 analyse prévisionnelle).

Le PSP approuvé en 2009 n'a pas encore intégré les objectifs du Grenelle de l'Environnement, en particulier l'échéance de 2020. Les opérations de réhabilitation thermique qui ont été menées correspondent à des opportunités de financement, mais sans être adossées à un plan d'action global validé. Le service patrimoine a travaillé seulement en 2014 sur une projection de requalification thermique du parc collectif énergivore avec projection financière, mais qui n'a toujours pas été soumis à validation ni intégré dans l'étude prévisionnelle, et qui propose un étalement des réhabilitations jusqu'en 2032, soit largement après l'échéance légale. De plus ces travaux ne font pas le lien avec les consommations réelles.

Un effort de développement des compétences techniques, d'acculturation et d'animation reste à réaliser sur le volet thermique, à tous les niveaux intervenant sur le patrimoine. En dehors des

opérations FEDER, l'approche développement durable reste ponctuelle sur des interventions ou des corps d'état, il n'existe pas de politique de matériau, de modes opératoires, les agences et les chargés de clientèle sont totalement libres de leurs choix sur les travaux d'entretien courant.

Un retard est observé dans la prise en charge de la problématique amiante.

- Les Diagnostics Techniques Avant Travaux (DTAT) ne sont pas systématiques sur les opérations de gros entretien. (ex : réfection des sanitaires en 2013 sur l'immeuble Aldrin à Louvroil). L'organisme indique que depuis 2014, les DAT sont systématisés.
- Les Diagnostics Techniques sur les Parties Privatives (DAPP) des logements, prévus à l'article R. 1334-29-4 du code de la santé publique, ne sont pas encore réalisés alors qu'ils sont obligatoires depuis le 1^{er} février 2012. L'organisme répond qu'un appel d'offre est lancé pour leur réalisation.
- La révision en cours du PSP n'a pas encore intégré cette problématique et ses conséquences potentielles sur le coût des opérations.

4.5.1 Les réhabilitations

La dynamique de réhabilitation est en place : 1 708 logements ont été réhabilités sur la période contrôlée, dont 1 090 en dehors des programmes ANRU. L'ampleur des travaux est très variable ; jusqu'à 70 000€ d'investissement par logement pour des opérations expérimentales dans le cadre du FEDER thermique (ex : Fontaine au Bois à Jeumont). Un appel à projet de la CAMVS pour l'amélioration thermique de logements a permis de travailler sur 82 logements diffus. L'attractivité du parc réhabilité est réelle, et creuse l'écart avec le parc non réhabilité qui risque de devenir moins facile à commercialiser.

Les réhabilitations sont conduites sans suivre les priorités du PSP et les perspectives de travail se limitent à 3 ans, ce qui rend difficile la planification et la priorisation des interventions y compris en maintenance courante. L'évaluation des besoins sur le patrimoine individuel diffus (400 logements) reste à réaliser (cf. §6.4 analyse prévisionnelle).

4.5.2 L'entretien courant et le gros entretien

La visite de patrimoine a permis de constater un bon niveau de maintenance des immeubles (annexe 11). En effet, même s'il est en baisse depuis 2012, le coût de maintenance par logement reste élevé (cf. § 5.3.1.2).

Une amélioration de la coordination entre le service patrimoine et les agences reste un enjeu sur le traitement des réclamations en entretien courant (cf. § 3.5). Celui-ci est effectué par les agences, tandis que le gros entretien est piloté par le service patrimoine. Il n'existe pas de marché tout corps d'état sur l'entretien courant.

Le Plan Prévisionnel d'Entretien à 3 ans constitue la feuille de route du service patrimoine, revue chaque année avec les agences, la gestion locative, et la direction financière. Il est élaboré à partir de Pégase, une base de données sur le clos et le couvert. Cette base est peu satisfaisante car elle est trop partielle : les éléments de sécurité, d'électricité, de chauffage, etc... ne sont pas répertoriés. Les interventions réalisées par la gestion locative en entretien courant ne sont pas saisies. L'état réel du patrimoine est donc difficile à appréhender et repose en grande partie sur la connaissance des intervenants sur le terrain.

Les registres de sécurité des immeubles ne sont pas tenus correctement : les informations sont classées par année et par prestataire et non regroupées par immeuble. L'organisme s'engage à y remédier.

4.6 VENTE DE PATRIMOINE

La politique de vente se veut mesurée et ne concerne que le parc individuel. L'activité de vente a néanmoins été correcte sur la période compte-tenu de la faiblesse des objectifs et a permis de dégager une part de fonds propres assez conséquente permettant de soutenir les investissements,

notamment en 2014. Les deux-tiers des ventes sont réalisées auprès des occupants ou d'autres locataires de la société.

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	TOTAL
Stock constitué	407	767	767	755	752	746	-
Vente réalisée (sur l'exercice)	14	24	25	18	18	32	131
Chiffre d'affaires en k€	804	1 547	1 755	1 579	1 158	2 149	8 992
Marge nette en k€	542	848	887	885	815	1 199	5 176
% du parc proposé à la vente	3,70	6,85	6,79	6,79	6,67	6,29	-
% du parc vendu	0,1	0,2	0,2	0,2	0,2	0,3	-

Source : GIE SAI

La politique de fixation des prix de vente relève de la direction générale, sur des critères qui ne sont pas connus et qui amènent à une grande variabilité par rapport aux estimations des domaines.

La mise en vente de logements déclarés en interne « techniquement inhabitables », c'est-à-dire nécessitant une remise en état onéreuse pour une relocation tout en respectant les normes minimales d'habitabilité, interroge sur la qualité de ce parc mis sur le marché. 11 logements sont dans ce cas fin 2014.

Les formalités d'affichage ne sont pas réalisées dans les immeubles collectifs. L'organisme indique avoir procédé à cet affichage depuis le contrôle.

4.7 AUTRES ACTIVITES

92 équivalents-logements ont été mis en service au cours de la période de contrôle, portant à 504 équivalents-logements le patrimoine de Promocil en structures à vocation sociale.

Les quatre résidences-services, dont le précédent rapport avait relevé la gestion confiée à des sociétés privées non autorisées pour la gestion de logements HLM, ont tout d'abord été confiées à une association agréée qui a fait faillite. Une autre association a donc été mandatée pour en assurer la gestion. La résidence-services de Caudry a été revendue et des discussions sont en cours pour les 3 autres. La situation est donc en cours de régularisation.

L'activité accession de la société est non négligeable. 89 PSLA et 153 parcelles libres ont été livrés entre 2009 et 2013, avec des opérations mixant les produits locatifs, location-accession et lots libres. Alors que l'organisme commercialisait facilement ses produits, une difficulté croissante émerge pour les PSLA sur les secteurs ANRU, avec un stock de 62 logements non encore réservés au 31/12/2013. La transformation en PLS de 23 logements, notamment sur le projet ANRU d'Aulnoye-Aymeries, est actée par le conseil d'administration. L'organisme ne procédait pas à la pré-commercialisation des produits avant 2012.

Le contrat de réservation PSLA n'est pas conforme aux dispositions de l'article 3 de la loi n° 84-595 du 12 juillet 1984 en ne prévoyant pas la restitution à l'accédant du dépôt de garantie ou son imputation sur les premières redevances. Dans sa réponse l'organisme s'engage à mettre en conformité le contrat.

Les prix de vente PSLA pratiqués sont calés sur le niveau du marché local et de ce fait sont très inférieurs aux plafonds réglementaires. Cependant pour 2 opérations (Boussois et Leval), le prix de vente a dépassé légèrement le montant maximum fixé dans la convention initiale Etat-opérateur.

4.8 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La stratégie affichée de requalification du parc a été menée en priorité au travers des 6 projets ANRU. L'organisme a réussi à conduire en parallèle de la rénovation urbaine le développement d'une offre nouvelle et l'amélioration du reste de son parc.

Toutefois, des efforts restent à réaliser en termes de méthodologies et de management pour un pilotage plus fin et optimisé. L'interface entre la gestion locative et le patrimoine est à travailler.

Enfin, alors que l'entretien et la requalification du parc représentent un enjeu majeur pour l'avenir, le conseil d'administration tarde à se saisir de ces sujets. Les besoins restent à évaluer dans le cadre de la révision du PSP à venir, qui devra inclure le volet thermique et l'amiante, pour définir une programmation adaptée aux échéances réglementaires, et tenant compte des capacités financières. Une première réflexion a été initiée sur le devenir d'un certain nombre de groupes présentant des difficultés commerciales (Louvroil Lac du Paradis, La Longueville, La Sapinière, Maubeuge Saint Suaire...), mais il est nécessaire que la révision globale du PSP soit conduite sans tarder.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Le bilan organisationnel et les remarques essentielles sont développés en annexe 12.

5.1.1 Organisation et gouvernance financière

La fonction financière et comptable est assurée par le GIE SAI qui travaille à 80% pour Promocil. L'organisation du service est satisfaisante suite à des réorganisations fonctionnelles depuis le dernier contrôle. Des efforts importants de rationalisation ont été faits, motivés essentiellement par la nécessité de fournir un support financier adapté à la montée en charge opérationnelle induite par l'ANRU et par le besoin de sécuriser le montage de ces dossiers complexes. Ainsi, un unique service financier et comptable a été mis en place en 2009. Une organisation par pôle a été instaurée pour permettre l'identification facile de référent comptable et financier sur chaque thématique pour les services opérationnels.

Le système de facturation du GIE à ses membres est inchangé depuis le dernier contrôle. Il est pertinent et n'appelle pas d'observation. La seule remarque porte sur l'absence de validation explicite du montant prévisionnel de la redevance par les conseils d'administration des membres et sur le caractère très succinct de la facturation émise par le GIE qui ne fournit aucun élément de compréhension sur les prestations facturées. Cet aspect est détaillé en annexe 18 et dans le cadre du rapport établi en parallèle sur le GIE SAI.

En terme organisationnel, des axes d'amélioration essentiels sont néanmoins identifiés. Ainsi :

- La gouvernance financière mérite d'être clarifiée afin que le conseil d'administration assume pleinement son rôle notamment à l'égard du Comité Stratégique d'Investissement. Dans ces réponses, l'organisme s'est engagé à revisiter le fonctionnement de cette instance.
- Par ailleurs, le défaut persistant de cadrage des processus comptables et financiers au sein du GIE impacte le bon fonctionnement de la société (art. 410-2 du Plan Comptable Général). Lors du contrôle, un souci de formalisation des processus comptable et financier au sein du GIE SAI est identifié mais le travail est peu avancé et une fragilité persistante demeure sur le sujet qui impacte le bon fonctionnement des sociétés. L'organisme ne dispose pas d'un dispositif de contrôle interne comptable ni d'un guide précisant les modalités de traitement et de consolidation des données comptables tel que préconisé par le Plan Comptable Général (art. 410-2). Les quelques procédures dont dispose la société ne couvrent que très partiellement l'activité comptable et financière. Elles se résument essentiellement à une définition des intervenants sur quelques saisies sensibles pour homogénéiser le travail, à des besoins d'amélioration ciblés identifiés suite notamment aux interventions des commissaires aux comptes et à des notes ponctuelles suite à des évolutions du cadre réglementaire ou organisationnel. Ce défaut de cadrage induit directement des dysfonctionnements identifiés dans la chaîne de la dépense notamment une formalisation insuffisante des étapes de contrôle des factures.
- Par ailleurs, le pilotage budgétaire doit être amélioré via des outils partagés et des procédures de sécurisation informatiques.

- Enfin, il n'existe pas à proprement parler, au-delà d'un reporting financier, de fonction de contrôle de gestion assurée par le GIE pour le compte de la SA Promocil et aucune perspective d'instauration de ce type n'est évoquée.

5.1.2 Tenue de la comptabilité générale

L'examen comptable et financier a porté sur les années 2009 à 2013. Quelques imprécisions dans la tenue des états réglementaires sont identifiées en annexe 12 et certaines dispositions spécifiques au secteur, prévues par l'instruction comptable 92-10T0 et ses avenants, ne sont pas respectées.

Les principales anomalies comptables, qui impactent l'analyse financière et sont relevées pour cette raison, sont les suivantes :

- Une mauvaise comptabilisation des acquisitions et réserves foncières : la comptabilisation généralisée des acquisitions foncières et réserves foncières en stock (classe 3) et non en immobilisation (classe 2) est irrégulière et tend à majorer le fonds de roulement net global de la société sur l'ensemble des exercices contrôlés ;
- Une comptabilisation erronée des dégrèvements de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) en subvention d'investissement : l'organisme comptabilise à tort sur un compte de classe 13, dédié aux subventions d'investissement, les dégrèvements fiscaux dont il bénéficie au titre de la TFPB. Ces dégrèvements doivent être comptabilisés en classe 7, ils concourent à la formation du résultat exceptionnel. Le mode de comptabilisation retenu a des incidences sur l'analyse financière et conduit à majorer le fonds de roulement net global. L'organisme doit constater en 2014 un changement de méthode comptable ;
- Une comptabilisation irrégulière de la cotisation de base à la CGLLS : l'organisme utilise un compte de charges à payer (c.6285) pour constater le montant des cotisations de base à verser à la CGLLS. Le procédé mis en place conduit l'organisme à faire supporter à l'exercice N, la cotisation qu'il paiera en N+1 mais qui a effectivement pour assiette l'exercice N. Or, le fait générateur repose sur l'activité assujettie à cette cotisation le 1^{er} janvier de l'année à laquelle elle est due (art. L. 452-4 du CCH). Rien ne justifie la constatation anticipée de cette charge qui fausse à la marge le calcul de l'autofinancement net soit à la hausse soit à la baisse selon les exercices. L'organisme s'est engagé à cesser cette pratique à compter de l'exercice 2014.

5.1.3 Tenue de la comptabilité de programmes

La comptabilité de programmes est opérationnelle et globalement bien tenue. La seule réserve de lecture concerne l'actualisation régulière des plans de financement théorique. La pratique de l'organisme le conduit à prévoir des prêts complémentaires en cas de hausse du coût d'objectif. Suite à analyse détaillée, il s'avère que sur un certain nombre d'opérations terminées non soldées, il n'ira pas chercher ces prêts complémentaires prévus mais qu'il envisage d'assurer le financement sur fonds propres. Ce constat a des incidences sur la détermination du fonds de roulement à terminaison. Cette incidence peut être estimée à 593k€ (au 31/12/2013).

5.2 GESTION DE LA DETTE

L'encours de dette a fait l'objet d'une gestion qualitative sur la période contrôlée. Il est relevé que l'organisme s'est fixé un objectif de limitation de son service de la dette à un seuil de 50% des loyers.

Cependant pour atteindre cet objectif, il ne dispose pas de cadre de gestion formel. Ainsi, les règles internes retenues ne sont précisées nulle part sur des sujets pourtant sensibles tels que l'objectif cible à atteindre en matière de répartition des taux, de recours à des contrats de couverture pour limiter l'exposition au risque de taux ou encore les règles de prudence à l'égard des produits structurés... Globalement, l'organisme a peu recours au conseil externe pour la gestion de sa dette alors qu'il ne dispose pas des capacités d'expertise en interne sur le sujet. Seule exception notoire sur la période de contrôle, l'audit sur « les financements et produits

structurés » conduit en octobre 2012. Cet audit dégage des axes de réflexions intéressants en terme de gouvernance financière mais n'a pas été suivi d'effet concret au jour du contrôle particulièrement sur les questions de formalisation des délégations de pouvoir, de cadre de gestion fixée à la direction générale et au CSI en matière d'emprunt.

Sur la période, l'organisme a conduit deux réaménagements importants de son encours. Ces réaménagements n'appellent pas d'observation hormis le fait que l'organisme n'a pas jugé nécessaire de procéder à une consultation bancaire sur la base d'un cahier des charges établi par ses soins et validé par sa gouvernance. Cette pratique, certes non obligatoire, relève d'une bonne gestion.

Le premier réaménagement s'est déroulé entre 2009 et 2011 et a porté sur 119M€ soit 54% de la dette de la société. Les mesures retenues ont conduit à :

- compacter l'encours (3% du réaménagement) ;
- le diversifier afin de limiter la surexposition au risque de taux avec notamment une ré-indexation sur l'inflation (26% du réaménagement) ;
- l'optimiser avec renégociation de certains taux fixes (1,5%) et des marges bancaires ;
- dégager des marges de manœuvres en allongeant la durée d'amortissement. (+ 1,28 an).

A fin 2013, l'encours est passé à 87% auprès de la CDC et est indexé à 74% sur le livret A. La dette de Promocil reste sensible aux variations du livret A mais dans des proportions plus restreintes que chez la plupart des bailleurs sociaux.

Courant 2014, l'organisme a conduit un second réaménagement de sa dette. Ce réaménagement porte sur 11,5% de l'encours soit 43 536k€ et vise essentiellement à un allongement de la durée d'amortissement de 5, 4 ou 3 ans. Il permet de réduire les annuités jusque 2022 soit environ 6 773€ sur 9 ans afin de dégager des marges de manœuvres financières pour réaliser les investissements notamment au titre des réhabilitations. Le coût de cet allongement est chiffré à 2 109k€.

A fin 2013, l'encours de la société comporte encore un emprunt avec un risque de taux élevé en raison de son indexation sur des taux de change. Il ne peut actuellement sortir de ce prêt en raison d'un coût très prohibitif estimé début 2015 à 15 525k€. Toutefois, cela porte sur une part modérée de sa dette (3% à fin 2013) et ne met pas en péril sa santé financière. Sur la période contrôlée, la société a assuré un suivi rigoureux et des renégociations efficaces permettant de contenir le risque de taux. Elle n'a pas choisi de procéder au provisionnement du risque de taux pour se prémunir des futures pertes éventuelles (variation de taux constaté en 2014 entre 4,7% et 8,2%). Il est signalé que ce type de provision a été rendu obligatoire pour les OPH (circulaire du 13 février 2013 suite à l'avis du Conseil de normalisation des comptes publics (CNoCP) du 3 juillet 2012). La date d'échéance de l'annuité a permis à l'organisme de ne pas être affecté par l'envolée récente du cours du franc suisse. L'appropriation de ce sujet par le conseil d'administration est à conforter (cf. annexe 14).

5.3 ANALYSE FINANCIERE

L'analyse détaillée de la rentabilité de la SA HLM Promocil figure en annexe 13.

5.3.1 Rentabilité

5.3.1.1 Niveau de l'autofinancement net

L'autofinancement net moyen sur la période est de 11,8%. Il reste à un niveau satisfaisant et supérieur à la médiane hormis en 2010. Une tendance au recul est à souligner qui s'explique essentiellement par :

- l'augmentation du coût de gestion qui reste toutefois très en deçà de la médiane

- la hausse progressive du service de la dette qui fait l'objet d'une vigilance particulière de l'organisme (cf. §6.2)

Evolution de l'autofinancement net de l'organisme

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Marge accession	153	63	241	297	334
Marge sur prêts	5	8	5	3	0
Loyers	45 022	45 454	46 902	48 538	50 528
Coût de gestion hors entretien	-9 096	-9 542	-10 410	-10 926	-11 621
Entretien courant	-4 233	-4 397	-4 863	-4 451	-4 162
Gros entretien	-4 199	-4 198	-4 175	-3 222	-3 314
Taxes foncières	-4 126	-4 093	-4 046	-4 245	-4 192
Flux financiers	424	309	280	181	333
Charges et produits exceptionnels	3 900	1 274	3 135	2 098	1 013
Autres produits d'exploitation	750	936	1 027	1 531	1 696
Pertes sur créances irrécouvrables	-356	-355	-467	-362	-303
Intérêts des opérations locatives	-10 026	-8 452	-9 983	-11 765	-12 658
Remboursement du capital des emprunts	-9 649	-11 494	-11 867	-12 079	-12 660
Autofinancement net²	8 569	5 513	5 778	5 596	4 994
% du chiffre d'affaires	17,49%	10,89%	11,69%	10,24%	9,36%

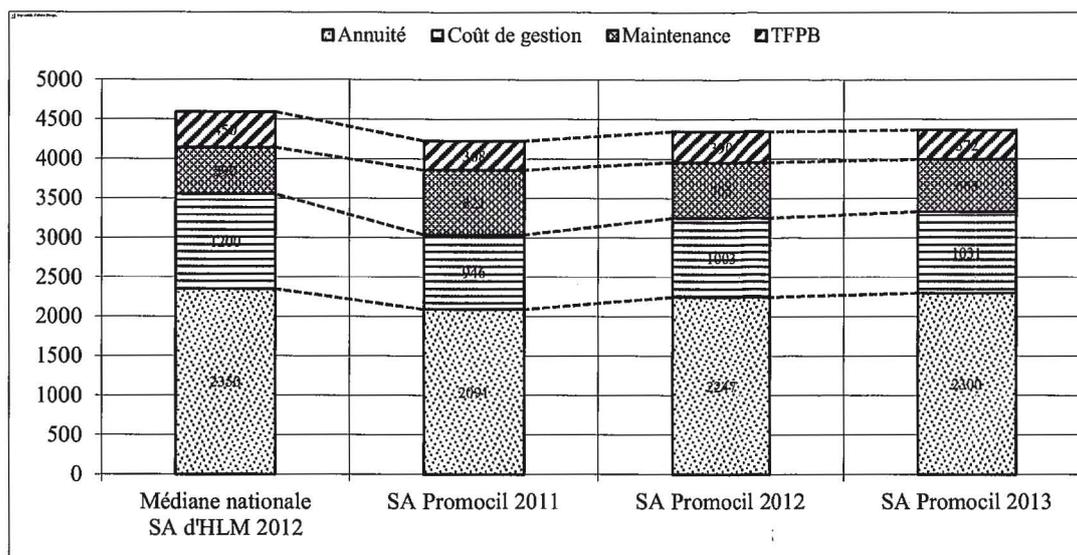
5.3.1.2 Composantes de la rentabilité

Le tableau et le graphique suivants comparent les principaux postes de charges de la SA HLM Promocil avec les ratios de référence de 2012 :

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

En €/logement	Médiane nationale SA d'HLM 2012	SA Promocil 2011	SA Promocil 2012	SA Promocil 2013
Annuité	2350	2091	2247	2300
Coût de gestion	1200	946	1003	1031
Maintenance	590	821	705	663
TFPB	450	368	390	372

² 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).



Les ratios financiers traduisent la pérennité de la structure des coûts de Promocil qui repose sur les principaux éléments suivants :

- Un coût de gestion qui reste très contenu

Historiquement, la SA Promocil maîtrise fortement ses charges de personnel et de structure. Son coût de fonctionnement est inférieur de 2,3 points au niveau médian en 2013 (soit 24,8% des loyers). Il connaît toutefois une progression globale de 28% sur 5 ans expliquée notamment par l'engagement important dans la démarche ANRU et le niveau d'activité induit.

En €/logt	2009	2010	2011	2012	2013
Coût de gestion par logement Promocil (B6)	852	878	946	1 003	1 051
Médiane nationale des SA	1 064	1 100	1 170	1 200	
Ecart médiane	-212	-222	-224	-197	

La redevance versée au GIE SAI représente plus de 90% du coût de gestion sur l'ensemble de la période. Son évolution apparaît maîtrisée d'autant que Promocil bénéficie d'une subvention de la CGLLS pour financer les salaires de l'équipe opérationnelle affectée au pilotage de l'ANRU (1,5% de sa masse salariale 2009-2012). Cette aide est reconduite jusque 2017 (à hauteur de 883k€). (cf. annexe 18)

- L'effort de maintenance est particulièrement soutenu

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Coût de maintenance PROMOCIL/ logement (B8)	790	791	821	705	676
Médiane nationale SA	556	560	586	590	
Ecart	+234	+231	+235	+115	
Coût de maintenance PROMOCIL en % des loyers (B8bis)	18,6%	18,9%	19,2%	15,8%	14,7%
Médiane nationale SA	11,7%	12,0%	12,4%	12,0%	
Ecart	+6,9%	+6,9%	+6,8%	+3,8%	

Déjà relevé dans le rapport précédent, le niveau de dépenses de maintenance de la société est toujours très au-dessus de la médiane nationale. Il correspond à une dépense de 705€ par logement soit une dépense supérieure de 19% à la médiane des SA pour 2012 (590€/logement). Par ailleurs, la société conduit une importante politique de remplacement de composants que le ratio ne reflète pas, correspondant à un investissement de 45 575k€ entre 2009 et 2013 (flux annuel moyen de 9 115k€). Ces constats sont corroborés par la visite de patrimoine qui atteste du bon niveau d'entretien d'ensemble et de l'important impact des interventions ANRU sur la

requalification du parc de l'organisme. Toutefois des interrogations persistent sur les modalités de hiérarchisation des interventions de maintenance (cf. supra §4.5).

- Un niveau de prélèvement TFPB modéré et qui a été optimisé depuis 2012

	2009	2010	2011	2012	2013
En % des loyers PROMOCIL	9,1%	9,0%	8,6%	8,7%	8,3%
Médiane nationale (B5bis)	8,6%	8,8%	9,2%	9,3%	

- Un service de la dette en augmentation mais sans caractère inquiétant en raison de la vigilance de l'organisme sur le sujet :

	2009	2010	2011	2012	2013
Annuités locatives en % des loyers (B7bis)	48,40%	44,60%	48,90%	50,28%	51,18%
Médiane nationale des SA	47,00%	44,70%	48,30%	48,70%	
Ecart médiane	+1,40%	-0,10%	+0,60%	+1,58%	

Le service de la dette est en hausse sur la période suite à la relance de la production. L'organisme recourt fortement à l'emprunt et modère son apport en fonds propres spécialement sur la promotion neuve (cf. §6.3.3.2). Le montant des annuités a progressé de plus de 30% entre 2009 et 2013. Il veille à réaménager régulièrement son encours afin de préserver ses marges de manœuvres (cf. gestion de la dette §6.2)

- Le flux exceptionnel est très fortement impacté par l'engagement de la société dans les opérations ANRU ainsi que par les catastrophes climatiques qui ont frappé le secteur

Les produits financiers et la marge sur les opérations accession à la propriété contribuent de manière marginale à l'autofinancement.

5.3.2 Résultats comptables

Les résultats comptables cumulés sont bénéficiaires de 16 140k€.

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Capacité d'autofinancement (PCG)	19 284	18 229	18 289	18 608	18 418
Dotations aux amortissements et aux provisions (C/68)	-18 607	-18 931	-21 341	-21 784	-22 228
Reprises sur amortissements et provisions (C/78)	5 573	3 797	5 021	4 630	4 432
Subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice	1 574	1 293	1 391	1 735	1 556
Valeur comptable des éléments d'actif cédés (c675)	-3 644	-1 952	-2 292	-3 046	-3 903
<i>Dont VNC politique de remplacement de composants</i>	<i>203</i>	<i>925</i>	<i>521</i>	<i>513</i>	<i>481</i>
<i>dont VNC cessions</i>	<i>368</i>	<i>898</i>	<i>884</i>	<i>752</i>	<i>2 434</i>
<i>dont VNC sorties suite démolitions</i>	<i>3 073</i>	<i>129</i>	<i>887</i>	<i>1 781</i>	<i>309</i>
Produits de cessions d'éléments d'actif (c775)	1 049	1 882	1 803	1 831	3 813
Résultats comptables	5 228	4 318	2 871	1 975	2 088

La politique de vente (20 logements en moyenne par an) permet de soutenir le résultat qui est fortement impacté par la politique de remplacement de composants et les sorties d'actifs afférentes aux démolitions dans le cadre de l'ANRU et de la tornade sur Hautmont (exercice 2009). Le niveau des produits de cession 2013 est induit par la vente de la résidence-services de Caudry (cf. §4.7).

Enfin, il faut noter que les créances douteuses font l'objet d'un provisionnement particulièrement prudent dans la mesure où l'organisme provisionne à 100% les créances locatives douteuses quelle que soit l'antériorité des créances ou leurs montants, cela à compter du premier mois de retard. (cf. annexe 12)

5.3.3 Structure financière

L'ensemble des éléments afférents à la structure financière est développé en annexe 15.

5.3.3.1 Bilans fonctionnels de 2009 à 2013

Les bilans fonctionnels pour les années 2009 à 2013 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Capitaux propres	105 845	115 051	120 429	125 484	129 467
Provisions risques et charges	7 045	6 660	6 385	6 192	4 270
<i>Dont PGE</i>	<i>6 796</i>	<i>6 567</i>	<i>6 218</i>	<i>5 994</i>	<i>4 235</i>
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	184 391	196 841	209 196	217 608	232 865
Dettes financières	290 133	315 856	353 129	370 583	383 863
Actif immobilisé Brut	554 186	605 704	650 885	686 552	724 180
Fonds de Roulement Net Global (A)	33 228	28 704	38 254	33 316	26 287
FRNG à terminaison des opérations³					4 213
Stocks (toutes natures)	11 359	10 148	14 303	14 427	13 704
<i>dont accession</i>	<i>11 304</i>	<i>10 098</i>	<i>14 257</i>	<i>14 385</i>	<i>13 664</i>
Autres actifs d'exploitation (emplois)	28 264	31 614	31 831	29 780	27 164
Provisions d'actifs circulant	4 607	3 803	3 426	3 177	3 593
Dettes exploitation (ressources)	17 678	15 153	14 427	10 438	9 908
Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. d'Exploitation (B)	17 338	22 805	28 281	30 592	27 367
Créances diverses	2 605	2 583	3 363	2 005	2 599
Dettes diverses	13 663	13 098	15 211	14 959	13 729
Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. Hors Exploitation (C)	-11 058	-10 515	-11 849	-12 954	-11 130
Besoin (+) ou Ressource (-) en Fonds de Roulement (D = B+C)	6 281	12 290	16 432	17 637	16 237
Trésorerie nette	26 947	16 414	21 822	15 678	10 050
Concours bancaires passif (c/519)	0	0	0	8 000	10 000
Trésorerie du Bilan Actif	26 947	16 414	21 822	23 678	20 050

5.3.3.2 Fonds de roulement net global et fonds de roulement à terminaison

Le fonds de roulement net global (FRNG) permet d'apprécier les ressources longues disponibles après investissement. Au 31/12/2013, il représente 26 287k€ soit 3,3 mois de dépenses mensuelles moyennes pour un ratio médian 2012 de 3,8 mois au niveau national.

Le FRNG de Promocil est proche ou légèrement supérieur à la médiane sur l'ensemble de la période hormis en 2010.

En mois de dépenses	2009	2010	2011	2012	2013
Fonds de roulement Promocil	4,75	3,28	4,37	3,85	3,31
Médiane nationale des SA	3,78	3,93	3,9	3,8	

Il reste élevé pour un organisme qui a repris une activité de production soutenue (progression de + 31% de l'actif immobilisé). Cette situation est expliquée à la fois par les modalités de financement et des dysfonctionnements constatés dans le portage des investissements :

- L'organisme recourt fortement à l'emprunt (soit généralement 85% du plan de financement). En effet, la situation financière de Promocil l'amène à limiter son apport en fonds propres à 7% en moyenne toutes opérations confondues (source : comptabilité de programmes - opérations en cours et non soldées). Cette contribution est répartie différemment entre la promotion neuve et la réhabilitation. Ainsi, il plafonne son apport en fonds propres à 6% en moyenne sur la promotion neuve et il va jusque 12% sur les

³ 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) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

additions et remplacements de composants. Jusqu'à récemment, l'organisme a bénéficié de conditions locales favorables. Son modèle de financement risque d'évoluer avec les modifications des conditions financières sur le territoire de la CAMVS (soit 65% de son parc).

- En matière de portage financier des investissements, la règle de principe affichée par l'organisme est de décaler d'un an a minima le remboursement de la première annuité de prêt par rapport aux rentrées des premières recettes de loyer afin de générer un boni de trésorerie dans l'équilibre d'exploitation de l'opération. Pour ce faire, l'organisme prévoit de recourir soit au préfinancement bancaire (jusque 2012), soit au portage sur trésorerie propre soit depuis fin 2012 à une ligne de trésorerie. Il ressort de l'analyse du financement d'un échantillon d'opérations que les mobilisations des financements long terme ont pu être anticipées contrairement aux principes d'ingénierie posés pour répondre aux besoins de trésorerie et cela sans lien avec l'avancement effectif du chantier (cf. §5.3.3.6 et annexe 17). Les principes d'ingénierie financière définis dans les équilibres d'exploitation prévisionnels ne sont pas systématiquement mis en œuvre.

Au final à fin 2013, le contrôle relève que l'organisme a mobilisé par anticipation un important volume de prêt sur les opérations en cours (estimé à 19 475k€). Pour un taux d'avancement de chantier à 34% sur la promotion neuve en cours, les prêts contractés sont mobilisés à 80%. Les dépenses comptabilisées (soit 22 828k€) sont couvertes à 100% par les prêts. Ce mode opératoire a compromis très durablement l'équilibre d'exploitation prévisionnel d'une partie importante des opérations en chantier. L'organisme doit veiller à rééquilibrer la situation en assurant un portage plus long sur sa propre trésorerie sur un volume financier équivalent.

Il a mis en place un concours bancaire bien négocié et peu onéreux (cf. § 5.3.3.6). Ce dispositif est reconduit en 2014 à hauteur de 10M€. A titre informatif, le FRNG redressé en tenant compte de ce concours est le suivant :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
FRNG redressé des concours bancaires	33 228	28 704	38 254	41 316	36 287

Le FRNG à terminaison est estimé à 4 213k€ mais peut être ramené à 3 620k€ en tenant compte des ajustements sur la prévision d'emprunt (§6.1.2) soit 0,4 mois de dépenses. Cette situation est cohérente avec le niveau de production de l'organisme mais exige un pilotage fin et surtout une vigilance sur l'équilibre financier des opérations nouvelles et l'ingénierie financière associée. Sur ce point, les comptes prévisionnels d'exploitation de l'échantillon étudié font ressortir des dysfonctionnements. Ainsi, l'organisme doit veiller à caler son analyse sur des paramètres macro-économiques conformes aux orientations du secteur. Il doit surtout actualiser ses analyses en cas de décalage dans le déroulement du chantier ou d'évolution importante du coût d'objectif. L'organisme se doit de déployer un nouvel outil pour fiabiliser cet exercice.

5.3.3.3 *Tableau emplois-ressources*

Le tableau de financement pour la période 2009/2013 se présente comme suit :

En k€	2010 à 2013
Autofinancement net	21 881
Dépenses d'investissement	-201 756
Financements comptabilisés	167 368
Remboursements anticipés	-146
Autofi. Disponible après invest.	-12 654
Cessions actifs	9 330
Autres	-3 617
Variation du FRN sur la période	-6 941

Ce programme d'investissement important (202M€) a été financé à 83% par des ressources externes. Au final, le fonds de roulement a contribué pour près de 13M€ à ce financement. Les produits de cession atténuent le recours au fonds de roulement qui diminue au final de moins de 7M€ sur la période.

5.3.3.4 *Etude des fonds propres disponibles*

En k€	
Total moyens financiers fin 2013	124 104
Déficit de trésorerie des investissements locatifs	-101 824
Autres utilisations	-3 899
Total des moyens financiers immobilisés à l'équilibre des opérations fin 2013	-105 723
FONDS PROPRES DISPONIBLES 31/12/2013	18 381
Dépenses restant à comptabiliser	-60 301
Emprunts restant à encaisser	37 024
Subventions restant à notifier	1 203
Total des moyens financiers immobilisés à terminaison:	-127 797
INSUFFISANCE DE FONDS PROPRES A TERMINAISON	-3 693
Provisions et dépôts	7 906

Les fonds propres disponibles s'élèvent à 18 381k€ à fin 2013 et sont négatifs à terminaison de 3 693k€. Les dépôts de garantie et les provisions de haut de bilan (provision risque et charge, PGE et dépréciation d'actif) ne sont pas disponibles et sont en grande partie affectées au financement des immobilisations. La situation financière de l'organisme est donc tendue. Ce constat peut être relativisé compte tenu de la rentabilité de la société mais implique la plus grande vigilance concernant les hypothèses retenues pour l'analyse prévisionnelle et le niveau de rentabilité des exercices à venir (cf. §5.4).

5.3.3.5 *Le besoin de fonds de roulement*

Le fonds de roulement d'exploitation est caractérisé par une insuffisance de ressources courtes au regard des créances de même nature. Le bas de bilan actif reprend un montant très conséquent de subventions notifiées en attente d'encaissement sans que le contrôle ne relève de dysfonctionnement dans la mécanique de mobilisation des subventions par l'organisme.

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Subvention à recevoir	18 036	21 682	23 646	23 089	20 041
soit en % des autres actifs d'exploitation	63,81%	68,58%	74,29%	77,53%	73,78%

Il porte aussi le financement par emprunt de l'activité d'accession et d'aménagement de terrains (cf. §4.7).

5.3.3.6 Une gestion de trésorerie marquée par un pilotage moyen terme insuffisant

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Trésorerie nette en mois de dépenses PROMOCIL	3,20	1,75	2,33	1,70	1,14
Médiane nationale	3,23	3,23	3,1	3	

La trésorerie nette en mois de dépenses est en deçà du ratio médian particulièrement depuis 2010. La trésorerie a été divisée par 2,5 sur la période passant de 26 947k€ à 10 050k€ fin 2013.

Depuis 2012, l'organisme a mis en place une ligne de trésorerie soit 8M€ en 2012, 10M€ en 2013 et 10M€ en 2014. Cette ligne est bien négociée et n'appelle pas d'observation particulière. Les conditions financières ont été revues en 2013 avec un taux d'intérêt plus faible. La mission de contrôle relève toutefois que ce contrat est assorti de commissions d'engagement et de non utilisation qui ne donnent pas lieu à un suivi particulier de l'organisme tout comme les intérêts bancaires associés qui ne sont pas correctement imputés en charges financières (cf. annexe 12).

L'organisme ne dispose pas d'un plan prévisionnel de trésorerie fiable sur une durée significative, eu égard aux chantiers conduits.

En effet, l'organisme établit un planning de flux dépenses – recettes à échéance de 3 semaines. Cet outil est analysé par la direction générale et sert essentiellement à gérer les virements sur les comptes bancaires. Il ne s'agit pas d'un prévisionnel de trésorerie étant donné l'absence de perspective moyen terme mais d'un simple outil de veille à l'usage de la direction générale sur le niveau de trésorerie. Cet outil doit être optimisé pour porter sur une durée plus significative et doit être conforté concernant les dépenses liées aux investissements. Il doit permettre un réel suivi des fonds disponibles et de rationaliser l'encaissement des emprunts au regard de l'avancement réel des chantiers pour que ne perdurent pas les dysfonctionnements relevés en partie §5.3.3.2.

5.4 ANALYSE PREVISIONNELLE

Faute de stratégie patrimoniale actualisée, la pertinence de l'étude prévisionnelle de l'organisme reste à démontrer. Les éléments détaillés d'analyse relatifs à la projection prévisionnelle sont développés en annexe 16.

5.4.1 Hypothèses

La projection prévisionnelle étudiée a été validée en conseil d'administration du 13 février 2013. Elle est élaborée sur la base des comptes 2011 définitifs. L'étude de l'organisme est actualisée tous les 2 ans mais a été confirmée dans ses principes et tendances financières lors des conseils d'administration d'octobre 2013 et 2014 à l'occasion de la présentation en séance des Dossiers Individuels Prévisionnels (DIP). Les hypothèses économiques retenues sont cohérentes mais pourraient être plus sécurisées concernant les pertes pour impayés et sur le niveau prévisionnel de taux de l'emprunt structuré restant à courir.

5.4.2 Rentabilité prévisionnelle

En k€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autofinancement net HLM	4 542	3 826	4 365	4 953	5 589	5 966	6 279	7 241	8 170	9 774	11 753
<i>En % des loyers</i>	<i>8,4%</i>	<i>6,8%</i>	<i>7,5%</i>	<i>8,3%</i>	<i>9,2%</i>	<i>9,5%</i>	<i>9,8%</i>	<i>11,0%</i>	<i>12,1%</i>	<i>14,1%</i>	<i>16,6%</i>
Variante Autofinancement après 2nd réaménagement	5 042	4 826	5 365	5 953	6 589	6 966	7 279	6 241	7 170	8 774	10 753
<i>en % des loyers</i>	<i>9,3%</i>	<i>8,6%</i>	<i>9,3%</i>	<i>10,0%</i>	<i>10,8%</i>	<i>11,1%</i>	<i>11,3%</i>	<i>9,5%</i>	<i>10,6%</i>	<i>12,7%</i>	<i>15,2%</i>

Source : organisme – CA 13.02.13

5.4.3 Evolution prévisionnelle du potentiel financier

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autofinancement	3 770	4 830	4 542	3 826	4 365	4 953	5 589	5 966	6 279	7 241	8 170	9 774	11 753	
Cession	-378	525	434	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525
Fonds propres investis	-8 738	-7 982	-6 387	-3 606	-3 385	-3 397	-3 408	-3 419	-3 430	-3 441	-3 451	-3 461	-3 470	-3 470
+/- autres paramètres	576	1 712	5 251	513	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
Potentiel financier														
fin exercice	10 551	5 781	4 866	8 706	9 963	11 368	13 349	15 955	18 927	22 201	26 426	31 570	38 308	47 015

Source : organisme – CA 13.02.13

5.4.4 Analyse

L'étude de l'organisme retient un autofinancement net prévisionnel qui se maintient à un niveau satisfaisant de 10,5% en moyenne à l'horizon 2024. Le réaménagement de la dette génère même des marges de manœuvres supplémentaires jusque 2020 (soit 1 000k€ / an) (cf. variante étudiée par l'organisme).

Le potentiel financier est soutenu jusque 2015 par l'encaissement des soldes de subventions attendus au titre de la compensation des pertes de CAF. A compter des exercices 2017 et 2018, adossé à cette rentabilité prévisionnelle satisfaisante et à un effort de maintenance plafonné annuellement sur la base de l'effort actuel, il se renforce très rapidement pour passer de 13M€ à 22M€ à l'horizon 2020. La production neuve apparaît comme la variable d'ajustement probable pour préserver les fondamentaux financiers en cas de besoin.

Cette étude appelle toutefois les principales observations suivantes :

- Les enveloppes financières allouées à l'effort de maintenance sont plafonnées sans corrélation avec un diagnostic actualisé sur le parc ;
- L'étude n'intègre pas la problématique amiante faute de réalisation des diagnostics ni suffisamment l'aspect réhabilitation thermique du parc ;
- Des arbitrages stratégiques restent à prendre concernant les démolitions de patrimoine obsolète (non identifiées et non chiffrées) et la hiérarchisation des interventions sur des programmes en difficultés (Résidence Saint Suaire, Nouvelle Espérance à Maubeuge, Les Près du Paradis à Louvroil).

La pertinence de l'étude reste délicate à apprécier faute de stratégie patrimoniale régulièrement actualisée. Cette mise à jour est engagée au premier trimestre 2015 mais sans être adossée à un planning cohérent avec les enjeux du Grenelle de l'Environnement faute d'hypothèses d'intervention planifiées et hiérarchisées sur le patrimoine.

5.5 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE

La rentabilité de la SA Promocil reste satisfaisante sur la période étudiée. Elle marque une tendance au repli mais la structure de gestion s'appuie sur des bases solides et notamment une vigilance particulière à l'égard des coûts de gestion et du niveau du service de la dette.

Toutefois à fin 2013, la structure financière est sous-tension avec un potentiel financier à terminaison négatif en raison de l'impact de l'important programme de remise à niveau du parc et de rénovation urbaine. Les outils de pilotage prévisionnels mis en place sont insuffisants tant en termes de gestion prévisionnelle de trésorerie que de projection long terme. Sur ce dernier point, le franchissement serein de cette période charnière pour l'organisme implique que l'étude prévisionnelle soit adossée à une stratégie patrimoniale actualisée et pas seulement limitée à une reconduction d'enveloppes financières.

6. CONCLUSION

Implantée sur un territoire où les besoins sociaux sont forts, la SA HLM Promocil est le principal opérateur du groupe Sambre Avesnois Immobilier et le bailleur principal sur le territoire du Val de Sambre, dans le département du Nord.

Sa gestion sociale est réelle, mais l'organisme doit veiller à respecter les règles en matière d'attributions.

La SA HLM Promocil a mis en œuvre avec succès une stratégie de requalification de son parc pour maintenir son attractivité. Elle a ainsi réussi à mener de front six projets ANRU, le développement d'une offre nouvelle et une dynamique de réhabilitation lourde, ce qui a mis fortement en tension la santé financière de la société. Cette situation exige la mise en œuvre rapide d'un pilotage prévisionnel adossé à une stratégie patrimoniale actualisée afin de préserver les fondamentaux financiers.

Les premiers éléments de diagnostic disponibles sur l'étendue des besoins d'investissement laissent présager une difficulté réelle pour Promocil à disposer des moyens pour faire face à ses obligations dans les délais requis.

Le conseil d'administration doit donc se saisir rapidement de la démarche d'actualisation du Plan Stratégique de Patrimoine et de l'étude prévisionnelle. Pour rendre les arbitrages nécessaires dans cette période charnière, il doit pouvoir s'appuyer sur des outils de pilotage et de contrôle de gestion pertinents et précis.

L'appartenance de la SA HLM Promocil au groupe Sambre Avesnois Immobilier doit lui permettre de disposer des moyens adéquats pour conduire cette démarche, sous réserve que des modifications soient apportées dans le fonctionnement du GIE, qui est pour l'instant source de fragilité, d'erreurs et de risques financiers et juridiques pour Promocil.

Le Directeur Général

Pasacal MARTIN-GOUSSET



RAPPORT DE CONTROLE N° 2014-067 SA HLM PROMOCIL – 59

7. LISTE DES ANNEXES

ANNEXES AU RAPPORT

- 1) Fiche récapitulative du rapport provisoire
- 2) Informations générales
- 3) Capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme
- 4) Organigramme du groupe d'appartenance
- 5) Cartographie du patrimoine
- 6) Proposition de sanction sur les attributions au titre de l'article L. 451-2-1 du CCH
- 7) Niveau de loyers pratiqués
- 8) Impayés et expulsions
- 9) Obligations de gardiennage
- 10) Avancement des projets ANRU
- 11) Compte-rendu de la visite de patrimoine et réponses de l'organisme
- 12) Examen comptable
- 13) Analyse de la rentabilité
- 14) Produits structurés
- 15) Analyse de la structure financière
- 16) Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle
- 17) Equilibre d'exploitation prévisionnel
- 18) Modalités de facturation des prestations du GIE SAI
- 19) Sources et sigles utilisés

**RAPPORT DE CONTROLE N° 2014-067
SA HLM PROMOCIL – 59**

ANNEXES AU RAPPORT

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT PROVISOIRE

N° 2014-067

SA HLM PROMOCIL – 59

Présentation générale de l'organisme	Implantée sur un territoire où les besoins sociaux sont forts, la SA Promocil est le principal opérateur du groupe Sambre Avesnois Immobilier avec 11 000 logements, et le bailleur principal sur le territoire du Val de Sambre, dans le département du Nord. Le groupe SAI est lié au patronat local mais non adossé à un collecteur. La société a été concernée par 6 projets ANRU.
Points forts	<ul style="list-style-type: none">• L'accueil d'une population aux revenus très modestes• Un niveau de production et de réhabilitation soutenu y compris hors ANRU• Une évolution maîtrisée, de la vacance et de l'impayé locatif dans un secteur difficile• Une rentabilité satisfaisante marquée par un coût de gestion contenu et un service de la dette maîtrisé
Points faibles	<ul style="list-style-type: none">• Manque d'autonomie par rapport au groupe SAI, avec risque de conflits d'intérêts• Une absence de système qualité et de contrôle de gestion au niveau du GIE qui fragilisent le fonctionnement de la société• Un suivi des réclamations à améliorer• Une stratégie patrimoniale insuffisamment suivie par le CA et non actualisée• Une absence d'intégration des problématiques thermiques dans la politique patrimoniale• Un retard observé sur les obligations réglementaires liées à l'amiante• Des outils de pilotage financiers prévisionnels insuffisants pour une société sous-tension financière
Anomalies ou irrégularités particulières	<ul style="list-style-type: none">• Des attributions irrégulières• Non-respect des principes de l'ordonnance de 2005 sur la commande publique• Des charges non récupérables récupérées

INFORMATIONS GENERALES SUR LA SOCIETE (ORGANISME AVEC CONSEIL D'ADMINISTRATION)

RAISON SOCIALE : SA PROMOCIL

SIEGE SOCIAL :	
Adresse du siège : 6 rue de la Croix	Téléphone : 0327697071
Code postal : 59602	Télécopie : 0327697096
Ville : MAUBEUGE	

PRESIDENT: JOEL VARLET

DIRECTEUR GENERAL : JEAN-PIERRE CHOEL

ACTIONNAIRE DE REFERENCE : SA L'AVESNOISE

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 30/06/2014

	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	JOEL VARLET		4 Personnes physiques
	De BECO GEORGES		4 Personnes physiques
	MEDEF	DURETZ YVES	4 personnes morales
	SA L'AVESNOISE	DUVERGER JEAN PIERRE	1 SA D'HLM
	LEVECQ FRANCOIS		4 Personnes physiques
	ADELA	FICHAUX ALBERT	4 personnes morales
	ASTRIA	POTTIER DANIEL	4 personnes morales
	DEMUYNCK CHRISTIAN		4 Personnes physiques
	POTTIER ALAIN		4 Personnes physiques
	AMVS		2 EPCI
Représentants des locataires (SA) :	COUNE JACKY		3 administrateurs locataires
	MARTEAU MARIE JOSE		3 administrateurs locataires
	SIMON JEAN LOUIS		3 administrateurs locataires

ACTIONNARIAT			Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	€	1 500 133,20	L'Avesnoise
Nombre d'actions :		10 000 888	ASTRIA	43,93%
Nombre d'actionnaires :		44		

COMMISSAIRE AUX COMPTES : GUIBERT Lionel

EFFECTIFS AU : 31/12/2013	Cadres :	0	Total administratif et technique :0
	Maîtrise :	0	
	Employés :	0	
	Gardiens :	0	Effectif total :0
	Employés d'immeuble :	0	
	Ouvriers régie :	0	

LISTE DES ACTIONNAIRES - DEC 2013

n° ord.	NOM DES ACTIONNAIRES	ADRESSES	ACTIONS DETENUES	EUROS 0,15	%
---------	----------------------	----------	---------------------	---------------	---

CATEGORIE 1

1	AVESNOISE SA D'HLM	7, place Derigny - 59810 FOURMIES	5 410 949	811 642,35	54,10%
---	--------------------	-----------------------------------	-----------	------------	--------

CATEGORIE 2

2	COMMUNAUTE D'AGGLOMERATION MAUBEUGE VAL DE SAMBRE	1, place du Pavillon - 59600 MAUBEUGE	1	0,15	0,00%
---	--	---------------------------------------	---	------	-------

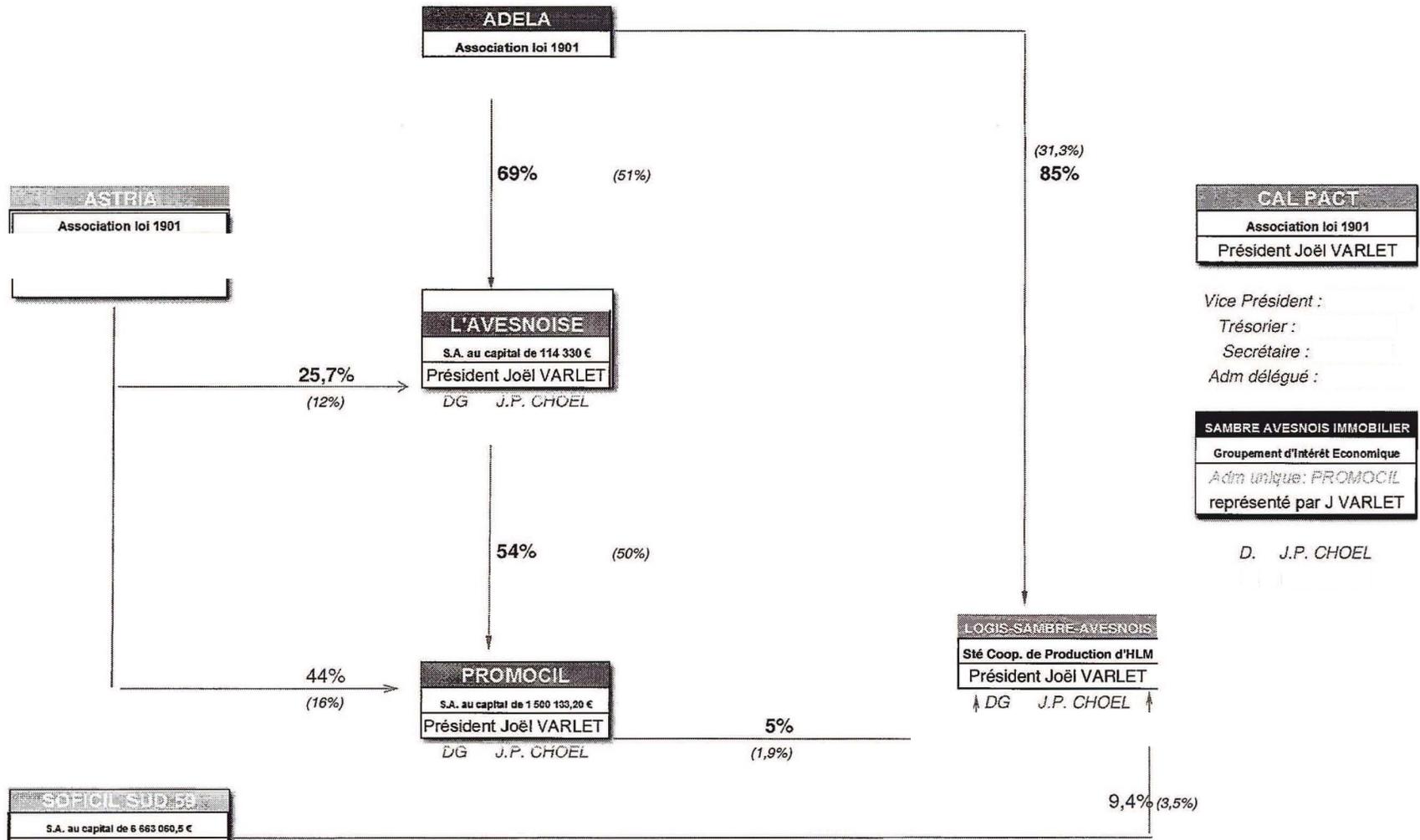
CATEGORIE 3

3	COUNE Jacky		1	0,15	0,00%
4	MARTEAU Marie-José		1	0,15	0,00%
5	SIMON JEAN LOUIS		1	0,15	0,00%

CATEGORIE 4**PERSONNES MORALES**

6	ASTRIA		4 393 411	659 011,65	43,93%
7	ADESTIA		100 000	15 000,00	1,00%
8	CIE GENERALE D'ASSURANCE		85 584	12 837,60	0,86%
9	DELESALLE THIRIEZ Ets		4 250	637,50	0,04%
10	BOULONNERIES & FERRONNERIES		3 656	548,40	0,04%
11	ATELIERS DE LA TOUR		1 088	163,20	0,01%
12	BOYER MICHAUX		307	46,05	0,00%
14	A.DE.L.A.		190	28,50	0,00%
20	GLAVERBEL		100	15,00	0,00%
22	JOUANNOT		100	15,00	0,00%
23	MEDEF SAMBRE AVESNOIS		100	15,00	0,00%
24	MEN PVC Anc. SFREDDO		100	15,00	0,00%
25	TOMMASINI		100	15,00	0,00%
26	MYRIAD CORUS		99	14,85	0,00%
27	CLECIM		50	7,50	0,00%
15	NOTAIRES ASSOCIES		5	0,75	0,00%
PERSONNES PHYSIQUES					
13	de BECO Georges		186	27,90	0,00%
16	DEMUYNCK Christian		100	15,00	0,00%
17	DILLMANN André (décédé)		100	15,00	0,00%
18	DURETZ Yves		100	15,00	0,00%
19	FRANQUET Claude (décédé)		100	15,00	0,00%
21	LEVECQ François		100	15,00	0,00%
28	GEHU René(décédé)		20	3,00	0,00%
29	DUCHATEAU ROMAIN Mme Veuve		15	2,25	0,00%
30	BRIATTE LEBRUN Michel		10	1,50	0,00%
31	CHEVALIER René		10	1,50	0,00%
32	DEFRAITEUR Robert (décédé)		10	1,50	0,00%
33	DONNAT BIGET Mme		10	1,50	0,00%
34	VOPEL Edmond		10	1,50	0,00%
35	GEHU Louis		9	1,35	0,00%
36	MOREAU Epse LOUVET et HENNION		5	0,75	0,00%
37	BOURGEOIS (Mme Vve)		2	0,30	0,00%
38	RUJULT de COLIGNY Mme		2	0,30	0,00%
39	DESFONTAINE Georges		1	0,15	0,00%
40	FOCKEY Veuve MANDRON		1	0,15	0,00%
41	PAILOT Georges (décédé)		1	0,15	0,00%
42	POTTIER Alain		1	0,15	0,00%
43	DUVERGER Jean Pierre		1	0,15	0,00%
44	VARLET Joël		1	0,15	0,00%

10 000 888	1 500 133,20	100,00%
------------	--------------	---------



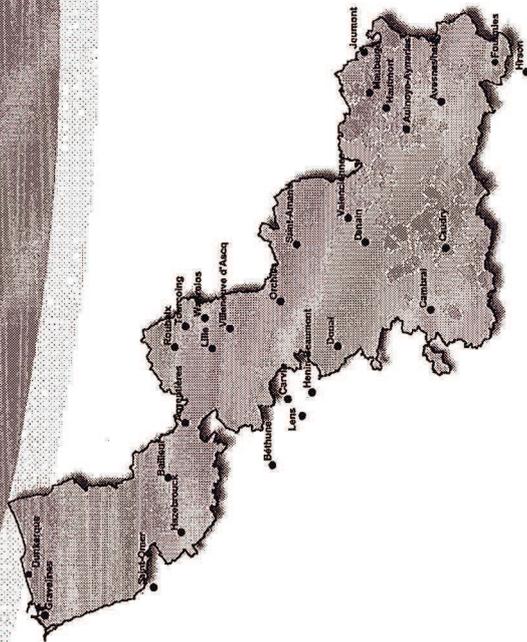
Dispersion du patrimoine

SA HLM Promocil - 59 - Rapport de contrôle n° 2014-067

PROMOCIL
UNE SOCIÉTÉ DU GROUPE SAMBRE AVESNOIS IMMOBILIER

Localisation du patrimoine de la SA d'HLM PROMOCIL

CARTOGRAPHIE ARRONDISSEMENT D'AVESNES/HELPE ARRONDISSEMENT DE CAMBRAI TOTAL PATRIMOINE PROMOCIL : 11 342 logements



48 445 Habitants
497 logements

QUERCITAIN

Communauté d'Agglomération
Wasthbeuge - Val de Sambre

LA SAMBRE

130 828 Habitants
326 logements

15 193 Habitants
165 logements

Communauté de communes
du Pays de Mormal

73 704 Habitants
120 logements

Communauté d'agglomération
de Cambrai

5 512 Habitants
1 logement

Communauté de communes
de la vacquoye

Communauté de communes
du pays du Solesmois

Communauté de Communes
du Caudois - Catolis

65 574 Habitants
168 logements

EST-CAMBRESIS

34 461 Habitants
25 logements

AVESNOIS

Communauté de communes
Sud-Avesnois

27 495 Habitants

TABLEAU RECAPITULATIF DES INFRACTIONS AUX REGLES D'ATTRIBUTION

Identification du logement	Montant du loyer	Date de la signature du bail	Nature de l'infraction	Maximum de la sanction (18 mois de loyer)
	386,84 €	15/11/2014	Attribution hors CAL	6963,12 €
	347,02 €	10/08/2013	Attribution hors CAL et sans numéro unique	6246,36 €
	190,10 €	01/06/2013	Location irrégulière à personne morale	3421,80 €
	388,07 €	01/03/2014	Attribution hors CAL	6985,26 €
	419,61 €	01/10/2013	Attribution hors CAL	7552,98 €
	395,59 €	04/02/2014	Attribution hors CAL (supplément sur un autre logement de la même CAL, mais pas sur le logement attribué)	7120,62 €

	401,50 €	01/11/2013	Attribution hors CAL (avenant du 18/10/2013)	7227,00 €
	224,08 €	15/12/2011	Dépassement du plafond de ressources : RFR 2009 = 35 498 € pour une personne seule (séparé) pour un logement où le plafond de ressources applicable est celui du PLUS, soit des ressources à 185 % du plafond.	4 033,44 €
	760,76 €	01/12/2011	Dépassement du plafond de ressources : RFR 2009 = 63 254 € pour un ménage catégorie 5, dans un logement PLS, soit 111 % du plafond applicable.	13 693,68 €
	337,37 €	01/09/2012	Dépassement du plafond de ressources : RFR 2010 = 26 899 € pour une personne seule, dans un logement PLAI, soit 252 % du plafond applicable.	6072,66 €
	322,83 €	01/01/2012	Dépassement du plafond de ressources : RFR 2010 = 29 280€ pour une personne seule, dans un logement PLUS (P17 ANRU), soit 151 % du plafond applicable.	5 810,94 €
TOTAL				75 127,86€

COMPARAISON DES NIVEAUX DE LOYERS PRATIQUES

Comparaison des loyers mensuels 2013 (au m² de surface habitable) avec les valeurs de référence (RPLS)					ratio Bolero B9 2012
	1 ^{er} quartile	médiane	3 ^e quartile	moyenne	Loyers annuels en € / logement
PROMOCIL	4,7	5,2	5,7	5,2	4 057
PROMOCIL Agglo de Maubeuge	4,8	5,2	5,7	5,3	
Maubeuge (partie française)	4,6	5,1	5,7	5,1	
Nord	4,7	5,3	5,9	5,4	
Nord-Pas-de-Calais	4,7	5,3	5,9	5,4	
France métropolitaine	4,6	5,4	6,2	5,6	4 220 (médiane nationale SA HLM)
Médiane par zone de tension – zone 2 (2012)					3 840

ORGANISME : PROMOCIL

Date : Juillet 2014

LOCATAIRES EN DIFFICULTE (2009-2013)	2009	2010	2011	2012	2013
Nombre d'attributions de logts familiaux au profit de	4	13	15	38	25
Expulsions : Nombre de cas :	41	48	27	21	30
Examinés par l'organisme					
Nombre de dossiers impayés soumis à la CDAPL	54	89	81	62	70
Nombre de dossiers impayés soumis au FSL	267	273	198	247	197
Nombre de dossiers impayés transmis à un huissier	216	249	211	113	144
saisines CCAPEX	0	0	0	3	3
saisies prononcées	16	17	11	22	12
procédures de résiliation de bail engagées	76	94	75	56	66
expulsions prononcées	16	17	11	22	12
recours à la force publique demandés	17	19	3	3	6
expulsions effectives avec CFP	4	0	4	1	1
Départs volontaires avant expulsion :	17	21	17	9	6
Demande d'indemnisations	0	0	0	3	0
procédures de rétablissement personnel	23	26	40	47	43
accords de paiement	1764	1971	2105	2054	2306
protocoles « Borloo »	1	0	0	5	3
Part des règlements de loyers par	61%	64%	64%	67%	71%
Part des règlements de loyers par	70%	71%	71%	73%	78%
Critères utilisés pour passer une créance en perte exceptionnelle :	Expulsions, reprises logements, PRP BDF, décès, insolvable huissier, pas d'adresse connue, injonction acceptée en partie, Décision Direction, remise FSL, procédure sur logement abandonné, indemnité suite jugement rendu par le tribunal, indu CAF, annulation frais de procédure, locataires sortis de plus de 30mois.				

CODE INTERNE	NOM OPERATION	ADRESSE	VILLE	DPT	ZONE	Nb lgts coll	Nb lgts ind.	total logements	ZUS / ZRR	ANRU	Nb ETP de gardiens	Nb ETP d'employés d'immeubles	Nb de gardiens encadrant ou employé affectés sur plusieurs sites	nom gardien	catégorie	total logts gérés par le gardien
2050450	LES ASTRONAUT	AVENUE KENNEDY	LOUVROIL	59	2	104	0	104	NON	NON	0,28	0,4				366
2050400	GALAXY MET	AVENUE KENNEDY	LOUVROIL	59	2	96	0	96	NON	NON	0,26	0,57				366
2070742	DE JOYEUSE	RUE DU 145E R.I.	MAUBEUGE	59	2	145	0	145	NON	NON	0,48	0,25			G	300
2060440	LES ROIS DE FRA	LES ROIS DE FRANCE	MAUBEUGE	59	2	156	0	156	OUI	NON	0,61				G	254

AVANCEMENT DES PROJETS ANRU

Objectifs Promocil maj 01/07/14	DEMOLITIONS	CONSTRUCTIONS (locatif)	accession sociale	REHABILITATIONS	RESIDENTIALI- -SATIONS
HAUTMONT	330+6commerces	336	15	437	230
JEUMONT	122	149	0		
AULNOYE- AYMERIES	182	148	34		
MAUBEUGE- EPINETTE	249	100	20	316	160
MULTISITES MAUBEUGE LOUVROIL	175	93 + 82 en droit commun	9+13 à inscrire		
CAUDRY	117	117	9	198	198
TOTAL GENERAL	1 222	943+82=1025	100	951	588
% AVANCEMENT AU 31/01/2015 (logts mis en service)	100%	80%	23+8=31 transformés en locatifs 33% du solde	100%	100%

SA PROMOCIL
Visite de patrimoine le 19/11/2014

Participants

Pour PROMOCIL

Mr VARLET, président
 Mr CHOEL, DG

Pour la Miilos:

CODE INTERN E	NOM OPERATIO N	VILLE	total loge men ts	Principaux constats relevés	Demande de compléments à l'organisme /suites données
2040560	CENSE DU BOIS	HAUTMONT	192	<p>Extérieurs ok, des dégradations importantes dans les parties communes de certaines entrées</p>  <p>(nez de marche et revêtements de sols arrachés)</p>  <p>1 local de prière semble installé dans des caves 1 locataire signale un pb de</p>	<p>Il y a eu un chantier ANRU pour 4.4 millions d'euros en réhabilitation et 1.2 millions d'euros en résidentialisation.</p> <p>Une déclaration de sinistre a été adressée à notre compagnie d'assurance et refusée (courriers joints pièce n°1)</p> <p>Une 1^{ère} tranche de réfection des parties communes est provisionnée en 2015 et une 2^{ème} en 2017 pour un montant total de 30 000€. La peinture sera traitée en Entretien Courant. (note et devis pièce n°2)</p> <p>Quelles interventions du prestataire (SEC) pour le chauffage ? Résultat ?</p>

2041420	ENTRE DEUX BOIS	HAUTMONT	

Vous trouverez ci-jointe la décision de la Commission Handicap qui dirigeait la locataire vers une étude personnalisée étant donné son souhait de mutation. (pièce n°4)

chauffage récurrent (trop bas)
1 locataire venant d'arriver, RAS
1 locataire au RDC Cocotier en demande d'un aménagement de SDB pour cause handicap

Copie des réponses adressées à cette locataire ?

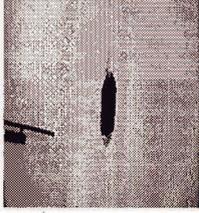
Odeur persistante dans le hall malgré le nettoyage
Entrées vieillissantes, des

A quelle date est programmée la réhabilitation de ce groupe ?

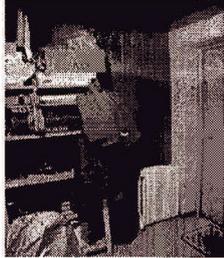


carrelages manquants, éclairage escalier faible, trous dans les murs ; paliers très

Un projet global de réhabilitation a été chiffré par le service du Patrimoine pour 4.3 millions d'euros. (fiche ci-jointe pièce n°5)
Le Comité Stratégique d'Investissement délibèrera sur l'année de programmation de travaux. (dans les 5 ans)



encombrés.



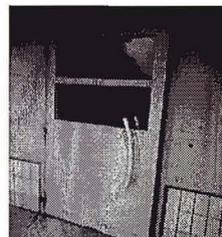
Pas de WC accessible sur site pour le personnel d'entretien,
Extérieur brique mais menuiseries d'origine (1984)
Abords extérieurs non aménagés, non sécurisés (marches)

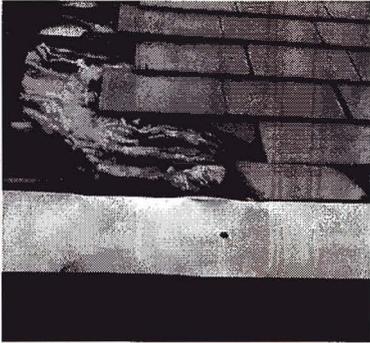
Une démarche de repérage des travaux d'accessibilité est en cours par le Comité d'Hygiène Sécurité des Conditions de Travail afin de programmer un Plan d'Investissement.



Groupe ciblé dans le PSP de 2009, non réalisé

2040060	BOIS DU QUESNOY			HAUTMONT 162 Reconstruction d'individuels de qualité + réhabilitations avec suppression de constructions « sauvages » en arrière de parcelles. Travaux voiries restent à réaliser par la commune.	Une démarche de reconquête des espaces extérieurs et de résidentialisation est programmée sur 8 ans. (2011 à 2019) en coordination avec les travaux de la collectivité locale.
2668	La chocolaterie HAUTMONT		14	Coûts élevés de l'opération liés à la déclivité du terrain.	
2040270	MONTAIGU	HAUTMONT	33	Parties communes refaites récemment, très bien tenues. Manque WC à disposition du personnel d'entretien. Visite local chaufferie, livret intervention OK. 1 locataire se plaint de la température trop basse du chauffage. (réglage 19°)	Une démarche de repérage des travaux d'accessibilité est en cours par le Comité d'Hygiène Sécurité des Conditions de Travail afin de programmer un Plan d'Investissement.
2050400	GALAXY METEOR MYSTER	LOUVROIL	96	3 bâtiments réhabilités sur les 7. Les 4 non réhabilités présentent des marques de vieillissement avancé mais les parties communes restent entretenues (nouveau revêtement de sol sur un bâtiment). Détérioration importante des parties communes dans certaines entrées, pb de délinquance et de sécurité.	<p>Vous trouverez ci-joint le relevé hebdomadaire (5 jours) d'un enregistreur installé suite à notre visite. (pièce n°6) Il apparaît que la température oscille aux environs de 19° conformément à la température contractuelle. Conscient que la population de Montaigu est majoritairement sédentaire, nous avons ordonné à notre prestataire de réajuster l'équilibrage du chauffage collectif au dernier étage. (ci-joint nouveau relevé du 04/12 de 20.3° pièce n°7) Un enregistreur a de nouveau été installé pour constater la température sur une semaine.</p> <p>Sur les bâtiments non réhabilités, un entretien a toujours été effectué. Depuis 5 ans, plus de 300 000 euros ont été réinvestis en Gros Entretien. Une réflexion a été soumise au Comité Stratégique d'Investissement sur ces logements. (en attente de décision)</p>



2050220	MOULIN ROUGE BONNET	LOUVROIL		Un niveau de charge qui reste particulièrement élevé même après réhabilitation (26€/m ² de chauffage), qui serait lié à une occupation de personnes âgées.	
2050070	CORON DURSIN	LOUVROIL	9		
2060530	LES PARISIENS	MAUBEUGE	175	<p>Les logements libérés sont condamnés. Le retard pris dans la reconstruction (33 logements à proximité) freine les logements. Attention à maintenir en sécurité l'ensemble du site pour les ménages encore en place</p>  <p>(cf risque de chute de matériaux)</p>	<p>Fournir le bon d'intervention pour la purge de la façade suite à incendie sur ce logement</p> <p>Tous les immeubles des Parisiens sont prévus à la démolition. En ce qui concerne le bâtiment Batignoles qui présente un risque de chute de matériaux, vous trouverez ci-joint un 1^{er} bon de travail de mise en sécurité du 25/05/2014 suite au sinistre (pièce n° 8). Nous relançons de nouvelles interventions pour purger définitivement tout risque avant démolition.</p> <p>Décision en attente pour un réinvestissement sur les logements Techniquement Inhabitables.</p> <p>Sur ces groupes en 2014, nous avons provisionné le remplacement des rives, gouttières et chéneaux afin de rafraichir le haut des façades et continuer en 2018 sur le ravalement de l'immeuble.</p> <p>Fournir les bons d'intervention pour le remplacement des vitrages et le compte rendu de l'intervention chez la locataire du n°13 .</p> <p>Intervention agence</p>
2065830	CARPI PLA I 92	MAUBEUGE	7	Logement « T1 » pour lequel le montant important de travaux (70 000€) relève des travaux d'embellissement et de toiture qui sont nécessaires.	
2066060	49 RUE DE DOUZIES	MAUBEUGE	1	Aspect extérieur correct. Dans le plan de vente car grand volume, plus difficile à relouer.	
2060170 et 2060171	SAINTE SUAIRE	MAUBEUGE	24 +16	<p>Aspect extérieur très fatigué du bâtiment (ravalement prévu en 2017), et abords dégradés. Vitres des portiers avec éclats</p>  <p>Escaliers en état correct. Locataire du n°13 se plaint d'un problème d'isolation de la fenêtre, de la présence de rats et de cafards, de problèmes de voisinage et de la difficulté à</p>	

				contacter l'agence.  Pas de trappe d'évacuation des fumées.... ?	Bien que le bâtiment soit conforme à la réglementation de l'année de construction, notre service Contrats a programmé en Entretien Courant 2015 à Eurofeu un asservissement des dernières fenêtres de chaque cage d'escalier comme exutoire de fumée (Tirer-Lâcher)
2034210	149, ROUTE DE MONS	MAUBEUGE	5	PLAI Gestion PACT. Casquette béton du balcon en mauvais état. Niveau de charges élevé.	Ce programme n'a pas connu de réhabilitation thermique, l'étiquette est F. Un GE 2016 est prévu pour l'amélioration du système de chauffage pour 16 000 euros.
2010100	CAMP TURC	JEUMONT	51	Rénovation qui a redonné une attractivité à ces logements individuels qui côtoient des logements neufs PLUS CD en individuel et une réha FEDER importante (Fontaine au Bois)	Réhabilitation FEDER pour 850 000 euros soit 71 000 euros au logement. L'étiquette atteinte est C.
2012639	LES MERIDIENS ANRU	JEUMONT	14	Bonne qualité. Manque un parement toiture 	Un sinistre Tempête a été ouvert en décembre 2013 qui reprend divers dégâts sur 165 logements dont Les Méridiens. Parallèlement, une étude pour le renforcement des plaques de rives est en cours par le service pour éviter de nouveau ce phénomène ainsi que les salissures dues aux écoulements d'eau de pluie. (GE 2015 pour 12 000 euros)
2012642	ROQUELLES JEUMONT	JEUMONT	64	Reconstructions de 64 individuels de qualité, avec une appropriation positive par les ménages, ce qui n'était pas le cas avant démolition.	
2010700	FOCH	JEUMONT	127	Bonne tenue et bon aspect général manquent les chaînes sèches. 	A vérifier avec le SDIS l'obligation des chaînettes sur les bouchons de colonne sèche - (norme NFS 61-759?)
				Aspect extérieur fatigué, des problèmes d'infiltration commencent à apparaître. Cible du PSP 2009 non réalisée du fait du plan de charge Bonne tenue des parties communes	A quelle date est programmée la réhabilitation de ce groupe ? Un chiffrage de réhabilitation thermique et de réinvestissement technique a été effectué par le service (ci-joint BAO pièce n°10) La Comité Stratégique d'Investissement doit se prononcer pour une programmation dans les 5 ans.

Concernant la conformité de la norme NDS61-759, nous avons contacté le SDIS qui nous a informé que cette norme répertoriée comme la NFS 29-572 demande que la colonne sèche soit équipée d'un bouchon munie d'une chaînette. Elle sert que, en cas d'intervention, le bouchon ne soit perdu. En aucun cas son absence nuit à la sécurité du bâtiment. Néanmoins, pour se conforter à votre remarque, nous avons fait ajouter à notre Contrat Eurofeu la vérification et la réinstallation de chaînettes manquantes. Jusqu'ici Eurofeu ne remplaçait que les bouchons manquants. (copie facture pièce n°9)

				Visite d'un logement avec aménagement récent d'une douche, locataires très satisfaits, inquiets d'avoir entendu parler de démolition du bâtiment. Manquent également chaînettes colonnes sèches.	
2013881	329 RUE GAL DE GAULLE	JEUMONT	6	Aspect extérieur de qualité	
2015960	RESIDENCE LE PARC	JEUMONT	19	Aspect extérieur moyen mais bonne tenue des parties communes, pas de vacance. Interrogation de la direction sur le devenir de ce bâtiment.	Le remplacement de la toiture et l'isolation indiqués dans le PPE en « financement » sont prévus pour quand ?

Concernant la conformité de la norme NDS61-759, nous avons contacté le SDIS qui nous a informé que cette norme répertoriée comme la NFS 29-572 demande que la colonne sèche soit équipée d'un bouchon munie d'une chaînette. Elle sert que, en cas d'intervention, le bouchon ne soit perdu. En aucun cas son absence nuit à la sécurité du bâtiment. Néanmoins, pour se conforter à votre remarque, nous avons fait ajouter à notre Contrat Eurofeu la vérification et la réinstallation de chaînettes manquantes. Jusqu'ici Eurofeu ne remplaçait que les bouchons manquants. (copie facture pièce n°11)

Un chiffrage de réhabilitation thermique et de réinvestissement technique a été effectué par le service. Le Comité Stratégique d'Investissement doit se prononcer pour une programmation dans les 5 ans. Vous trouverez également la fiche BAO reprenant les travaux envisagés. (pièce n°12)

EXAMEN COMPTABLE

1. BILAN ORGANISATIONNEL

1.1 MODALITES D'ORGANISATION DE LA FONCTION FINANCIERE ET COMPTABLE ET GESTION DES RELATIONS DE GROUPE

Une fonction comptable et financière assurée par un GIE de moyens

La fonction financière et comptable de l'organisme est assurée par le GIE SAI qui travaille à plus de 80% pour le compte de Promocil. Les prestations fournies font l'objet d'un système de refacturation sur la base de clefs validées par l'assemblée générale du GIE (cf. annexe 1.15 «Analyse de la rentabilité» - coût de gestion et annexe 1.20 «Facturation du GIE à ses membres»).

Des efforts de rationalisation constatés

L'organisation a connu des évolutions fortes sur la période contrôlée motivées principalement par la montée en charge opérationnelle induite par l'ANRU.

Ainsi, peu à peu, les fonctions financières et comptables sensibles dispersées au sein de l'organisme ont été centralisées, essentiellement :

- Rattachement au sein du service financier des personnels en charge du suivi administratif et financier des opérations neuves et de réhabilitations et création du « Pôle financier » afin de concentrer les missions de suivi financier sous une responsabilité unique et ainsi centraliser l'ingénierie financière ;
- Rattachement au sein du pôle fournisseur du service comptable, des personnels en charge des saisies d'engagements et de facturation afférentes à la production neuve afin de centraliser et homogénéiser les saisies comptables.

Fin 2009, les fonctions comptables et financières réparties sur deux services sont groupées au sein d'un service comptable et financier et placées sous la responsabilité d'une unique responsable.

Quelques fonctions comptables et financières restent rattachées dans d'autres services, il s'agit notamment :

- des saisies des engagements et factures fournisseurs au sein du service maintenance
- du suivi de trésorerie effectué par un agent rattaché directement à la direction

Une organisation par pôle a été instaurée qui permet notamment l'identification claire d'un référent comptable et financier sur chaque thématique pour les services opérationnels. Des repositionnements internes sont encore en cours lors du contrôle concernant notamment le suivi de la dette et la comptabilité de programmes.

Au plan informatique, la société utilise le progiciel Estia 2 pour la comptabilité, la gestion locative et la gestion des opérations et le progiciel Salvia pour la gestion des emprunts et des amortissements. Les droits d'accès et les profils utilisateurs ont été revus et des limitations de droits de saisies ont été mises en place pour faciliter les travaux comptables. Les simulations d'équilibres sont établies sur un outil interne développé sur Excel qui doit être remplacé par un outil plus fiable à brève échéance. Les études prévisionnelles sont effectuées sur des tableurs complexes à actualiser et sources d'erreur.

A fin 2014, le service financier ainsi mis en place compte 18 agents. L'équipe a été en bonne partie renouvelée et dispose d'un personnel compétent et motivé. Le support financier est satisfaisant, toutefois des axes d'amélioration persistent.

1.2 LES AXES D'AMELIORATIONS IDENTIFIES

Modalités de la gouvernance financière et manque de cadrage par le conseil d'administration sur certaines orientations financières stratégiques

L'organisme témoigne d'un souci affiché de transparence à l'égard de son conseil d'administration. En ce sens, les décisions prises par la direction générale sont transmises via un rapport d'activité aux administrateurs avant les conseils.

Toutefois, certaines modalités de fonctionnement mises en place limitent les prérogatives du conseil d'administration. Ainsi, l'organe dénommé CSI (comité stratégique d'investissement mensuel), qui est composé de la présidence de chacune des sociétés et de la direction générale, tranche sur des thématiques financières et ses décisions sont validées à posteriori par le conseil d'administration qui de fait n'a pas donné de cadrage et ne s'approprie peu ou pas les thématiques concernées.

C'est à ce niveau par exemple qu'ont été arrêtées les décisions de renégociation de la dette structurée contractée auprès de Dexia en 2011 et 2013 sans que les règles internes de l'organisme sur ce sujet n'aient été préalablement arrêtées par le conseil d'administration (cf. annexe 1.16).

Par ailleurs, un point important ne donne pas lieu à débat annuel en conseil d'administration comme prévu par la réglementation, il s'agit de l'ajustement de la provision gros entretien. Au terme de l'avenant modificatif à l'instruction comptable adopté en 2007, il est prévu que « *le conseil d'administration arrête le montant de la provision pour gros entretien (PGE) correspondant au montant des travaux identifiés dans le plan pluriannuel d'entretien* ». Cette disposition impose un débat annuel sur ce sujet en conseil et l'établissement d'un bilan synthétique de l'avancement et des reports ou compléments de travaux.

Le GIE de moyens produit pour l'organisme des documents d'analyse financière et de synthèse. Ainsi un jeu de tableaux de bord trimestriels et « 10 chiffres clefs » (vacance, impayé, rotation...) sont présentés périodiquement au conseil d'administration. Les rapports de gestion se veulent détaillés et complet. L'édition 2013, dans un souci de simplification, s'avère plus synthétique mais du coup bien moins explicite notamment sur la redevance versée au GIE SAI.

Cependant, il n'existe pas à proprement parler, au-delà de ce reporting financier, de fonction de contrôle de gestion pour le compte de la SA Promocil et aucune perspective d'instauration de ce type n'est évoquée.

Un défaut persistant de cadrage des processus comptables et financiers

L'organisme dispose d'un guide des procédures inter-services (13) et de supports méthodologiques de saisie (6) construits sur la base de sorties écran. Il n'a pas effectué de cartographie des risques financiers et comptables. Les procédures existantes correspondent essentiellement à :

- La définition partielle du « qui fait quoi » sur quelques procédures sensibles essentiellement afin de sécuriser et homogénéiser les saisies comptables au sein du groupe (ex : « cycle de trésorerie » ou « saisie locataires » pour préciser la répartition des rôles entre la comptabilité, les opérateurs de saisie comptable dans les services métier notamment au service maintenance et à la gestion locative) ;
- Des besoins ciblés d'amélioration suite à des écueils comptables identifiés essentiellement lors des contrôles du commissaire aux comptes (ex : fiche « contrepartie comptes de trésorerie » suite au défaut de comptabilisation via des comptes de tiers ; fiche « limite saisie

utilisateurs » suite au constat de besoin de cadrage des accès à l'application comptable au regard de la diversité des opérateurs de saisie dans l'organisme) ;

- A des notes ponctuelles suite à des évolutions du cadre réglementaire ou organisationnel (ex « fiche changement de fiscalité » ou « enregistrement règlement CB » suite au déploiement du paiement à la borne en agence) ;

Ce guide pour le volet comptable et financier, en parti actualisé durant l'été 2014, est encore très imparfait :

- Il ne correspond pas à une démarche d'ensemble pilotée et coordonnée par la direction ;
- Certaines règles sensibles n'y sont pas définies (règles d'usage des cartes bancaires business, procédures relatives aux comptes bancaires, habilitations et actualisation ; modalités de contrôle des délégations en matière d'engagement de dépense, de visa d'exécution et de bon à payer, dispositions budgétaires, règles internes pour signature de chèques...)

Au final, l'organisme n'a pas réellement mis en œuvre de dispositif de contrôle interne comptable ni de guide de procédures précis faisant l'objet d'un suivi rigoureux et garantissant une bonne continuité du service tel que prévu par le Plan Comptable Général (art. 410-2).

Une chaîne de la dépense à mieux maîtriser

Le contrôle d'un échantillon de 90 factures choisies sur le compte 62 (exercices 2013 et 2014) a fait ressortir les points suivants :

- La SA HLM Promocil règle ses fournisseurs à 45 jours à compter de la fin du mois suivant la date d'émission de la facture. Les factures sont centralisées au service courrier mais des circuits parallèles subsistent (dépôt direct à l'agent en charge des règlements). L'arrivée des factures ne donnent pas lieu systématiquement à l'apposition d'un tampon de réception ;
- Les modalités de répartition des frais généraux entre le GIE et la SA sont parfois aléatoires (ex frais de déplacement des administrateurs) ;
- Les différentes étapes de visa avant mise en paiement sont insuffisamment formalisées et l'apposition des mentions de réceptions, attestation de service fait, du « bon à payer » et du « paiement de la facture » sont très aléatoires d'une facture à l'autre. De manière générale, la formalisation des bons à payer est très insuffisante dans un nombre conséquent de cas. Il s'agit souvent d'une simple signature sans identification claire du signataire. Des améliorations sont en cours sur ce sujet et la formalisation des délégations de signature au 1^{er} juillet 2014 offre un support plus sécurisé au contrôle comptable ;
- Aucune comptabilisation d'intérêts moratoires n'est effectuée sur les 5 années étudiées alors que quelques cas de retards de paiement sont identifiés à l'occasion du contrôle sur pièce (exemple : pièce 2013-00004339 facture du 31/03/13 réglée le 15/07/13, pièce 2014-0000683 facture du 31/03/14 réglée le 06/10/14). La vigilance de l'organisme est appelée sur ce point dans le cadre du renforcement de la lutte contre les retards de paiement avec la loi 2014-344 du 17 mars 2014.

Un pilotage budgétaire à conforter et à mieux partager

La conception et le suivi d'exécution budgétaire sont effectués au sein du service financier. La direction générale est, quant à elle, bien impliquée sur le sujet. Un budget est arrêté par service et présenté à la gouvernance au premier et troisième trimestre à l'occasion de l'analyse de l'exploitation prévisionnelle. Il n'y pas eu, sur les deux derniers exercices, de présentation spécifique du budget prévisionnel N+1, il est englobé dans la présentation pluriannuelle.

Quelques difficultés sont identifiées sur le volet budgétaire :

- Le suivi budgétaire par service n'est pas possible dans l'application comptable. Seules les agences sont créées en tant que section de regroupement. Les responsables opérationnels

suivent donc essentiellement leurs enveloppes budgétaires hors de l'application sur des suivis spécifiques à chacun ;

- Le budget prévisionnel alloué n'est pas saisi dans Estia, l'outil est utilisé pour suivre l'engagé et le réalisé sans référence aux enveloppes autorisées ;
- Aucune procédure de sécurisation informatique pour bloquer les dépassements budgétaires n'a été mentionnée ;
- Les droits d'accès ouverts et les entretiens conduits signalent des niveaux d'implication disparates sur le suivi budgétaire.

Gestion prévisionnelle de trésorerie moyen terme inexistante

L'organisme établit un planning de flux dépenses – recettes à échéance de 3 semaines. Cet outil est analysé par la direction générale et sert essentiellement à gérer les virements sur les comptes bancaires. Il ne s'agit pas d'un prévisionnel de trésorerie étant donné l'absence de perspective moyen terme mais plutôt d'un outil de veille à l'usage de la direction générale sur le niveau de trésorerie.

2. PRESENTATION DES COMPTES

Quelques imprécisions ou défauts de renseignement des annexes réglementaires sont identifiées :

- **Annexe « Ventilation des comptes clients » et méthode de provisionnement de l'actif circulant :**

D'un point de vue formel, l'organisme ne fournit pas en annexe les précisions demandées concernant la ventilation du compte 416 « locataires débiteurs » entre les locataires partis et présents. Les annexes présentées mélangent les données relatives à créances impayées sur les logements ordinaires et les commerces qui sont imputées sur un compte 4161.

D'un point de vue comptable, l'organisme provisionne à 100% les sommes dues par les locataires comptabilisées au compte 416 « locataires douteux » quelle que soit l'antériorité de la créance ou son montant et cela à compter du premier mois de retard. Ce mode opératoire ne correspond pas au standard du secteur mais ne contrevient pas à l'instruction comptable en vigueur.

- **Annexe « maintenance du patrimoine locatif » :**

L'effort global d'entretien du patrimoine locatif de la société ne peut être précisément appréhendé à l'appui de l'annexe. En effet, cette dernière :

- ne comporte pas de synthèse des coûts des travaux effectués pour le compte de la SA Promocil par la régie du groupe SAI. Le tableau 1 « travaux en régie » n'est pas renseigné,
- l'organisme n'identifie pas isolément les charges d'entretien courant locatif imputées au compte 611. De plus dans le cadre du retraitement de ce compte, il se pénalise et n'inclut pas certaines charges d'entretien non récupérables,

- **Annexe « état récapitulatif des dettes financières » :**

En cas de reclassement des quotes-parts d'emprunt locatif de la ligne 2.21 « opérations locatives – financement définitif » vers les lignes 2.22 « opérations locatives démolies ou cédées financement définitif » et 2.23 « composants sortis de l'actif », l'organisme ne doit pas négliger de renseigner la colonne 5 « montant réalisés - diminutions » de l'état réglementaire afin de permettre un bon suivi des transferts d'affectation.

- **Annexe « impôts et taxes » :**

L'organisme néglige de renseigner complètement l'annexe et notamment la partie relative à l'abattement de 30% pour les logements situés en ZUS.

3. LES PRINCIPALES ANOMALIE COMPTABLES

3.1 PROVISION GROS ENTRETIEN

La politique de l'organisme consiste à provisionner trois années d'entretien sur la base des dépenses constatées l'année antérieure. La constitution de la provision est justifiée par un plan pluriannuel d'entretien. En revanche, aucune délibération n'a été identifiée pour débattre des ajustements de cette provision.

3.2 MAUVAISE COMPTABILISATION DES ACQUISITIONS ET DES RESERVES FONCIERES

Les comptes de la SA Promocil ne font état d'aucune réserve foncière immobilisée et affectée à l'activité locative ou destinée à celle-ci, et ce sur l'ensemble des exercices contrôlés alors que la société exerce essentiellement une activité locative.

Le compte 2111 « terrains nus » n'est jamais utilisé, l'ensemble des acquisitions foncières sont comptabilisées en classe 3 « stock et en cours – terrains à aménager ». Cette pratique n'est pas conforme à l'instruction comptable.

L'instruction comptable n°92-10 TO dispose que le compte 211 est débité de la valeur des terrains propres à la société qui ne peuvent être rattachés à une construction ni recevoir à moyen terme une construction ainsi que celui des réserves foncières en attente d'utilisation pour des programmes locatifs (...). Les terrains nus dont la destination est inconnue ou que la société a prévue de vendre sont comptabilisés au compte 31 « terrains à aménager ».

Cette comptabilisation erronée perturbe l'analyse de la structure financière de l'organisme et conduit à majorer le fond de roulement net global (cf. annexe 1.17 analyse structure financière).

3.3 COMPTABILISATION ERRONNEE DE DEGREVEMENT DE TFPB EN SUBVENTION D'INVESTISSEMENT

L'incidence financière est la suivante :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
C 13132 Subvention exonération TFPB	294	607	747	2 198	1 986

Cette comptabilisation est erronée. Ce produit doit être inscrit en classe 7 au compte 771 « produits exceptionnels sur opération de gestion ». Le mode de comptabilisation retenu a des incidences sur l'analyse financière et conduit à majorer le fonds de roulement net.

3.4 COMPTABILISATION IRREGULIERE DE LA COTISATION CGLLS

Impact observé pour les exercices contrôlés :

Cotisation de base CGLLS

Année de paiement	2011	2012	2013	2014
Exercice de référence	2010	2011	2012	2013
crédit 6285 - extourne de la "provision" constituée en N-1	75 285	52 759	111 942	nc
débit 6285 - montant de la cotisation de base				
à payer sur l'exercice	75 285	42 807	109 895	103 147
débit 6285- montant de la cotisation de base "				
provisionnée sur l'exercice "	52 759	111 942	103 147	nc

La cotisation additionnelle n'est plus concernée par le mécanisme depuis l'exercice 2011.

3.5 COMPTABILISATION ERRONEE DES DEMOLITIONS DE LOGEMENTS HLM :

- Dotations pour dépréciation d'immeubles démolis

L'organisme comptabilise la dépréciation des immeubles à démolir comme suit :

Dotation aux provisions – charges d'exploitation :

Débit 6826	Crédit 2913
Dotation aux provisions – charges d'exploitation - dépréciation immeuble corporelle	Provision pour dépréciation des immobilisations corporelles - constructions

Reprise sur provision – produit d'exploitation :

Débit 2913	Crédit 7826
	Reprise sur provision – produit d'exploitation-dépréciation immobilisation corporelle

Ce mode opératoire n'est pas conforme à l'instruction comptable. La dépréciation constatée doit impacter les comptes des dotations – reprises exceptionnelles soit les comptes 6876 et 7876. Cette comptabilisation impacte la répartition entre les résultats d'exploitation et exceptionnel.

3.6 COMPTABILITE DE PROGRAMMES

La comptabilité de programmes est globalement bien tenue et permet le calcul du fonds de roulement à terminaison.

Concernant les états de cohérence :

La présentation des états de cohérence doit être revue pour améliorer leur lisibilité. Concernant le « contrôle des emprunts », la justification des écarts doit permettre d'identifier clairement l'écart entre « l'état récapitulatif des dettes par nature » et la comptabilité de programmes induite par le réaménagement de dette (soit 17 177k€). Concernant le « contrôle des subventions », il est rappelé que les comptes de classe 13 comportent à tort un montant de 1 985k€ pour l'exercice 2013 avec une comptabilisation erronée d'un dégrèvement fiscal en subvention d'investissement (cf. partie comptable).

Concernant les opérations terminées non soldées :

- Les opérations concernées sont réalisées à 99% en travaux. Les opérations non soldées correspondent à 93% aux mises en services des 4 dernières années (dont 53% à des mises en services 2012-2013, 40% à des mises en services 2010-2011). La part des opérations antérieures à 2009 est de 7%. L'organisme veille à la clôture régulière de ces opérations et une vigilance du service financier est identifiée sur ce sujet avec un suivi par le pôle financier.
- La seule réserve de lecture sur ce point concerne l'actualisation des plans de financement théoriques – partie prévision d'emprunts. La pratique de l'organisme le conduit à prévoir des prêts complémentaires en cas de hausse du coût d'objectif. Suite à analyse détaillée, il s'avère que sur un certain nombre d'opérations terminées non soldées, il n'ira pas chercher ces prêts complémentaires prévus mais qu'il envisage d'assurer le financement sur fonds propres. Ce constat a des incidences sur la détermination du fonds de roulement à terminaison. Cette incidence peut être estimée à **593k€** (au 31/12/2013). Les opérations concernées identifiées sont les suivantes :

Opérations	Prêts prévus	Fonds propres prévus
2722 rue de cambrai	-135k€	+135k€
2932 Beugnies	-292k€	+292k€
4075 52/54 Jean Jaurès	-113k€	+113k€
3979 Masnières	-53k€	+53k€
Total	-593k€	+593k€

- Le contrôle n'a pas relevé de retard significatif inquiétant entre les subventions prévues et notifiées (soit 311k€ non notifiés imputables à deux dossiers en cours de régularisation 2014 dont un FEDER –programme 636000 Fontaine au Bois).

Concernant les opérations en cours :

- L'actualisation des coûts prévisionnels n'appellent pas de remarques. L'information est fiable.
- La comptabilité de programmes témoigne d'une forte perturbation dans l'ingénierie financière de l'organisme en 2012 qui sera explicitée en partie 6.3.3 du rapport - « Structure financière ».

3.7 PRODUCTION IMMOBILISEE

La conduite d'opération de la SA Promocil est assurée depuis 2012 par le GIE Sambre Avesnois Immobilier, suite à la fusion sur cet exercice des 2 GIE du groupe.

La facturation opérée par le GIE, non soumise à TVA, est déterminée sur la base d'un forfait (1,5 ou 2% selon les opérations) appliqué lors de l'établissement du coût d'objectif de l'opération et non à l'activité et au coût réel, (cf. commentaire du compte 72 dans l'instruction comptable 92-10TO et ses avenants).

La facturation est ensuite effectuée par le GIE au fur et à mesure de l'avancement de l'opération soit 40% à la décision de financement, 10% à l'OS de démarrage, 40% en cours de chantier et 10% lors du solde.

3.8 ERREURS D'IMPUTATION COMPTABLE IDENTIFIEES

Les charges d'intérêt relatives aux concours bancaires contractés à partir de 2012 sont comptabilisées au compte 627 « services bancaires et assimilés » alors qu'elles doivent être

identifiées comptablement au compte 6616 « intérêts bancaires ». Cette comptabilisation fausse l'analyse des charges financières (soit 125k€ sur l'exercice 2013).

ANALYSE DE LA RENTABILITE

1. AUTOFINANCEMENT NET

1.1 COMPOSITION

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Marge accession	153	63	241	297	334
Marge sur prêts	5	8	5	3	0
Loyers	45 022	45 454	46 902	48 538	50 528
Coût de gestion hors entretien	-9 096	-9 542	-10 410	-10 926	-11 621
Entretien courant	-4 233	-4 397	-4 863	-4 451	-4 162
Gros entretien	-4 199	-4 198	-4 175	-3 222	-3 314
Taxes foncières	-4 126	-4 093	-4 046	-4 245	-4 192
flux financiers	424	309	280	181	333
Charges et produits exceptionnels	3 900	1 274	3 135	2 098	1 013
Autres produits d'exploitation	750	936	1 027	1 531	1 696
Pertes sur créances irrécouvrables	-356	-355	-467	-362	-303
Intérêts des opérations locatives	-10 026	-8 452	-9 983	-11 765	-12 658
Remboursement du capital des emprunts	-9 649	-11 494	-11 867	-12 079	-12 660
Autofinancement net	8 569	5 513	5 778	5 596	4 994
% du chiffre d'affaires	17,49%	10,89%	11,69%	10,24%	9,36%

De la CAF à l'autofinancement :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Capacité d'autofinancement	19 284	18 229	18 289	18 608	18 418
Remboursements d'emprunts locatifs	-9 649	-11 494	-11 867	-12 079	-12 660
Impact des IC	-1 066	-1 222	-644	-934	-764
Autofinancement net HLM	8 569	5 513	5 778	5 596	4 994

1.2 MONTANT

L'autofinancement net sur la période reste supérieur à la médiane nationale des SA HLM (moyenne de période : 11,8%).

En % du chiffre d'affaires	2009	2010	2011	2012	2013
Autofinancement PROMOCIL	17,5%	10,9%	11,7%	10,2%	9,4%
Médiane nationale des SA (B1)	12,2%	12,1%	9,2%	9,8%	
Ecart par rapport à médiane	5,3%	-1,2%	2,4%	0,4%	

1.3 EXAMEN DES PRINCIPALES COMPOSANTES

1.3.1 Loyers

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Loyers totaux (compris foyers)	45 290	45 591	47 065	48 662	50 685
Variation brute		301	1 474	1 597	2 024
% d'augmentation		0,67%	3,23%	3,39%	4,16%
Loyers en € / logement PROMOCIL	3 837	3 816	3 878	4 057	4 085
Médiane nationale SA HLM (B9)	3 998	4 080	4 103	4 220	
Médiane par zone de tension – zone 2	-	-	-	3 840	
Soit loyer mensuel moyen PROMOCIL	320	318	323	338	347
Ecart médiane nationale	-161	-264	-225	-163	

Comparé à la médiane nationale, les loyers sont sensiblement inférieurs. Mais ce constat doit être nuancé. En effet, si on les rapporte à la médiane par zone de tension, ils sont en fait plutôt légèrement supérieurs (2012 soit 3 840€ par logement en zone 2 ce qui correspond au 2/3 du parc de Promocil).

Eléments d'évolution des impayés

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Loyers et charges logements quittancés	52 096	52 374	53 585	55 639	58 105
Créances locataires simples	1 573	1 657	1 732	1 893	1 902
Créances locataires douteux	2 470	2 445	2 278	2 024	2 332
Créances admises en non-valeur	356	355	467	362	303
Total stock impayés	4 399	4 456	4 476	4 279	4 538
Soit en % des loyers et charges quittancés	8,4%	8,5%	8,4%	7,7%	7,8%
Médiane nationale (B14)	12,2%	12,2%	12,4%	12,7%	
Ecart PROMOCIL par rapport à médiane	-4%	-4%	-4%	-5%	

Evolution des créances locatives :

En %	2009	2010	2011	2012	2013
Evolution des créances locatives PROMOCIL/ loyers totaux	0,00%	0,79%	0,70%	0,48%	1,07%
Médiane nationale (B3)	1,28%	0,98%	1,00%	1,20%	

L'évolution des créances locatives est très contenue sur la période. La tendance se renverse en 2013.

Part des créances douteuses sur le stock d'impayés :

En %	2009	2010	2011	2012	2013
Créances douteuses/stock impayés total	56%	55%	51%	47%	51%

Focus sur l'évolution et la composition des créances douteuses entre locataires partis et présents (c.416) :

Répartition des créances douteuses en %	2009	2010	2011	2012	2013
Locataires partis	82%	79%	76%	74%	76%
Locataires présents	18%	21%	24%	26%	24%

Source : tableau de ventilation remis par l'organisme faute d'ER renseigné

On note essentiellement une aggravation de la part des créances douteuses imputables aux locataires présents.

Focus sur les créances irrécouvrables (c.654)

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Créances admises en non-valeur	356	355	467	362	303
soit en % des loyers en charges quittancés	0,68%	0,68%	0,87%	0,65%	0,52%

L'organisme mène une politique comptable régulière d'admission en non-valeur. Les dispositions internes en la matière sont assez larges mais reposent sur des critères définis et notamment le passage systématique des créances des locataires sortis depuis plus de 30 mois.

Ce faisant, il fait peser régulièrement sur l'autofinancement net la charge imputable aux pertes pour impayés de loyer et ne maintient pas au bilan de créances sans réelle perspective de recouvrement. Le choix de ce mode opératoire est étayé par le secteur d'intervention et le niveau de ressources des locataires. Le niveau régulier des recouvrements sur admissions en non-valeur sur la période confirme que l'organisme conduit les actions à terme.

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Recouvrement sur admission en non valeur	52	63	56	91	75

Eléments relatifs à la vacance

La vacance connaît des pics sur les exercices 2010 et 2011 représentant alors 5% du parc. Sur les 2 derniers exercices, elle est beaucoup plus modérée (2%). La vacance est concentrée en ZUS dans les zones d'intervention de l'ANRU. Le tableau ci-après traduit le bon avancement des relogements et démolitions soit un objectif atteint à 85 % à mi-2014. Un programme de 175 logements reste à démolir au-delà. L'analyse des données relatives à la vacance commerciale implique de se reporter au §3.3 du rapport.

Nombre de logements vacants au 31 décembre	2009	2010	2011	2012	2013
Vacance commerciale	2	3	10	9	32
Vacance technique	327	493	520	243	216
Vacance totale	329	496	530	252	248
Variation brute		167	34	-278	-4

1.3.2 Service de la dette

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Intérêts des opérations locatives	10 026	8 452	9 983	11 765	12 658
Remboursement du capital des emprunts	9 649	11 494	11 867	12 079	12 660
Annuités locatives	19 675	19 947	21 850	23 844	25 318
Annuités locatives en € par logement (B7)	2 054	1 872	2 091	2 247	2 347
Annuités locatives en % des loyers (B7bis)	48,40%	44,60%	48,90%	50,28%	51,18%
Médiane nationale des SA	47,00%	44,70%	48,30%	48,70%	
Ecart médiane	1,40%	-0,10%	0,60%	1,58%	

L'annuité locative par rapport au loyer est supérieur de presque 1,5 points à la médiane nationale en 2012. Le service de la dette a augmenté de plus de 30% entre 2009 et 2013. Sur la période de contrôle antérieur, l'organisme avait un service de la dette contenu car son parc ancien était déjà bien amorti. Avec l'inscription dans la démarche l'ANRU, il a repris une activité de production soutenue. Les modalités de financement de l'organisme sur la période récente l'ont amené à modérer son apport en fonds propres. Ainsi, il affecte en moyenne 12% de fonds propres au financement des remplacements de composants et 6% au financement de la promotion neuve (source : comptabilité de programmes au 31/12/13 – opérations en cours et non soldées).

Le taux d'intérêt moyen est faible à 2,7% à fin 2013 pour une durée résiduelle de 27 ans (source : état de synthèse de la dette fin 2013). Les emprunts onéreux sont marginaux et ont fait l'objet d'importants réaménagements conduit en 2008 et 2014 dont l'objectif principal est de dégager des marges de manœuvres financières durant la période de production (cf. §gestion de la dette). L'encours est contracté essentiellement auprès de la CDC (87%) et est indexé à 75% fin 2013. L'organisme se fixe comme règle interne que son service de la dette reste dans la limite de 50% des loyers. Son encours compte un produit structuré hors charte Gissler qui fait l'objet d'une analyse spécifique par ailleurs en annexe 1.16.

L'organisme a recours au préfinancement bancaire dans les proportions détaillées dans le tableau ci-après. A compter de fin 2012, il a mis en place un concours bancaire peu onéreux pour assurer le financement court terme :

Charges financières induites par le préfinancement bancaire

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Intérêt de préfinancement	100	304	702	306	212
% intérêt de préfinancement sur annuités	0,5%	1,5%	3,2%	1,3%	0,8%

Focus sur l'impact financier des concours bancaires :**Montant des ouvertures de crédits**

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Montant des lignes de trésorerie contractées				8 000	10 000

Synthèse des charges induites par les concours bancaires :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Services bancaires induits par les lignes de trésorerie	0	0	0	nc	10
Intérêts bancaires	0	0	0	nc	125

L'organisme a recours depuis 2012 à une ligne de trésorerie qu'il a contracté suite à l'arrêt du dispositif CDC de ligne globale de financement pluriannuel sur ce même exercice. Cette ligne est bien négociée et n'appelle pas d'observation particulière. Les conditions financières ont été revues en 2013 avec un taux d'intérêt plus faible. La mission de contrôle relève toutefois que ce contrat est assorti de commissions d'engagement et de non utilisation qui ne donnent pas lieu à un suivi particulier de l'organisme tout comme les intérêts bancaires associés qui ne sont pas correctement imputés en charges financières (cf. partie comptable).

1.3.3 Coût de gestion

- Le coût de gestion observé est inférieur à la médiane sur la période 2009-2012

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Frais généraux	8 920	9 417	10 257	10 912	11 611
Impôts et taxes hors TFPB	176	125	153	14	11
Total	9 096	9 542	10 410	10 926	11 621
Evolution en valeur absolue		446	868	516	696
Evolution relative		5%	9%	5%	6%
Coût de gestion par logement Promocil (B6)	852	878	946	1003	1051
Médiane nationale des SA	1064	1100	1170	1200	
Ecart médiane	-212	-222	-224	-197	

- Part de la redevance versée au GIE du groupe sur le coût de gestion de Promocil

En %	2009	2010	2011	2012	2013
Redevance au GIE / coût de gestion	-	95%	90%	90%	88%

- Taux de progression de la redevance de Promocil

En %	2009	2010	2011	2012	2013	Evolution de période
Taux d'évolution de la redevance	-	-0,6%	3,6%	5,1%	3,9%	12,4%

Soit une progression annuelle moyenne de 3% environ.

1.3.4 Flux financiers

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Produits financiers des placements	456	309	280	181	333
Charges financières hors locatif	32	0	0	0	0
Total flux financier	424	309	280	181	333*

* chiffre à redresser soit 208k€ avec prise en compte des intérêts bancaires sur ligne de trésorerie

La mauvaise imputation des intérêts bancaires générés par la ligne de découvert implique un redressement de 125k€ en charges en 2013 pour bien apprécier le flux financier soit 208k€ au lieu de 333k€.

	2009	2010	2011	2012	2013
Produits financiers des placements					
En € par logement PROMOCIL	30	21	20	12	26
Médiane nationale des SA	63	50	69	80	
Produits financiers des placements					
en % des loyers PROMOCIL	0,7%	0,5%	0,5%	0,3%	0,6%
Médiane nationale des SA	1,35%	1,01%	1,48%	1,60%	
Ecart	-0,64%	-0,52%	-1,02%	-1,33%	

Ces ratios, inférieurs à la médiane, traduisent la baisse progressive des placements de trésorerie.

1.3.5 Maintenance

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Entretien courant	4 233	4 397	4 863	4 451	4 162
Gros entretien	4 199	4 198	4 175	3 222	3 314
Total	8 432	8 595	9 038	7 673	7 475
Coût de maintenance PROMOCIL/ logement (B8)	790	791	821	705	676
Médiane nationale SA	556	560	586	590	
Ecart	+234	+231	+235	+115	
Coût de maintenance PROMOCIL en % des loyers (B8bis)	18,6%	18,9%	19,2%	15,8%	14,7%
Médiane nationale SA	11,7%	12,0%	12,4%	12,0%	
Ecart	6,9%	6,9%	6,8%	3,8%	

L'effort de maintenance (hors additions et remplacements de composants) est en hausse entre 2009 et 2011. Le recul affiché à compter de 2012 correspond à un transfert en immobilisation de l'entretien. En 2012, le niveau de l'effort de maintenance est supérieur à la médiane de 115€ par logement. Il représente 15,8% des loyers soit près de 4 points supérieur à la médiane.

Par ailleurs, la société conduit une politique de remplacement et d'addition de composants conséquente :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013	Cumul 2009/2012
DIS - additions et remplacements de composants	6 965	4 380	6 421	15 547	12 262	45 575

Source : dossier individuel de situation 2009/2012 et chiffrage organisme pour 2013

L'année 2012 est marquée par la livraison du programme ANRU de résidentialisation et de rénovation de l'opération « Les exotiques » sur Hautmont (192 logements – 5 005k€), la livraison de la réhabilitation de la majeure partie du programme ANRU en réhabilitation sur Caudry (135 logements – 3 405k€) et enfin la finalisation du chantier hors ANRU de réhabilitation du programme « Camp Turc » (100 logements – 1346k€).

1.3.6 Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

A fin 2013, 84% du parc est soumis à la TFPB pour un montant moyen de 390€ par logement contre 450€ au niveau national. Cela représente 8,7% des loyers et est inférieur de 0,6 point à la médiane nationale. L'organisme bénéficie encore d'une exonération estimée à 230k€ en 2013 dans le cadre du conventionnement ZUS prorogé jusqu'à 2016 suite à la signature de la CUS.

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Taxe foncière	4 126	4 093	4 046	4 245	4 192
En % des loyers PROMOCIL	9,1%	9,0%	8,6%	8,7%	8,3%
Médiane nationale (B5bis)	8,6%	8,8%	9,2%	9,3%	
Ecart	0,5%	0,2%	-0,6%	-0,6%	
En € par logement PROMOCIL	387	377	368	390	379
Médiane nationale (B5)	409	420	436	450	
Ecart	-22	-43	-68	-60	

A compter de 2012, l'organisme a passé une convention avec un cabinet spécialisé dans la recherche d'optimisation fiscale ce qui conduit à l'augmentation perceptible des dégrèvements et abattements à compter de cet exercice. La rémunération du cabinet représente 40% des régularisations et économies obtenues. En interne, une personne au sein du service financier est identifiée comme référente pour la TFPB et les dégrèvements.

1.3.7 Autres produits d'exploitation

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Autres produits d'exploitation	750	936	1 027	1 531	1 696

Ce flux reprend les activités de Promocil afférentes à la location de panneaux publicitaires et d'antennes de téléphonie ainsi que les subventions d'exploitation perçues du FILLS concernant le traitement de l'impayé et le relogement.

La hausse forte sur les exercices 2012 et 2013 est liée à la comptabilisation de remboursements d'assurance (soit 342k€ en 2012 et 403k€ en 2013).

1.3.8 Les charges et produits exceptionnels

Détail des composantes du flux exceptionnel

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Produits des recouvrements sur irrécouvrables	52	63	56	91	75
Produits liés aux dégrèvements fiscaux	547	703	340	690	783
Pénalités SLS	17	4	0	8	0
Produits assurance sur contentieux	220	160	244	0	0
Produits assurance suite tempête	1 549	823	904	650	152
Subvention ANRU Démolitions	489	343	617	1 721	241
Subvention ANRU perte autofinancement	1 458	1 607	2 222	1 618	659
Subvention ANRU relogement déménagement	155	165	105	49	8
Subvention ANRU relogement réaménagement	100	102	65	-40	-208
Subvention ANRU accompagnement social	0	93	94	59	92
Subvention ANRU remboursement KRD	2 096	162	1 217	263	-46
Produits exceptionnels remboursement de taxe foncière	259	0	0	0	0
Divers produits exceptionnels	164	91	1	95	223
Total Produits exceptionnels	7 104	4 317	5 865	5 204	1 980
Charges exceptionnelles opérations de gestion	16	4	8	3	0
Charges opérations abandonnées	160	62	13	90	42
Charges démolition	37	0	0	0	0
Charges suite à sinistre	291	299	993	0	0
Charges événement climatiques	1 523	516	344	466	146
Charges déménagement ANRU	90	190	186	78	48
Charges relogement ANRU	74	127	53	7	1
Charges de démolition ANRU	685	309	808	2 179	332
GUP ANRU	13	132	146	71	40
Charges liées à la vacance ANRU	216	271	134	57	22
Diverses charges exceptionnelles	98	1 134	46	155	337
Total charges exceptionnelles	3 203	3 043	2 730	3 107	967
Flux exceptionnel	3 901	1 274	3 135	2 098	1 013

Le flux exceptionnel cumulé (hors activité de cession) est très volumineux sur la période soit + 11 421k€, il traduit essentiellement :

- Le bon avancement des opérations ANRU conduites par l'organisme et des opérations de démolitions-relogements ;
- L'impact sur les comptes de la société des sinistres intervenus suite aux événements climatiques de 2008 et 2010. Au total, sur la période, 835 logements ont été détruits.
- Les dégrèvements fiscaux sur TFPB conséquents induits notamment par les démolitions mais également par la politique d'accessibilité aux PMR.

2. LES RESULTATS COMPTABLES

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Capacité d'autofinancement (PCG)	19 284	18 229	18 289	18 608	18 418
Dotations aux amortissements et aux provisions (C/68)	-18 607	-18 931	-21 341	-21 784	-22 228
Reprises sur amortissements et provisions (C/78)	5 573	3 797	5 021	4 630	4 432
Subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice	1 574	1 293	1 391	1 735	1 556
Valeur comptable des éléments d'actif cédés (c675)	-3 644	-1 952	-2 292	-3 046	-3 903
<i>Dont VNC politique de remplacement de composants</i>	<i>-203</i>	<i>-925</i>	<i>-521</i>	<i>-513</i>	<i>-481</i>
<i>dont VNC cessions</i>	<i>-368</i>	<i>-898</i>	<i>-884</i>	<i>-752</i>	<i>-2 434</i>
<i>dont VNC sorties suite démolition</i>	<i>-3 073</i>	<i>-129</i>	<i>-887</i>	<i>-1 781</i>	<i>-309</i>
Produits de cessions d'éléments d'actif (c775)	1 049	1 882	1 803	1 831	3 813
Résultats comptables	5 228	4 318	2 871	1 975	2 088

Les résultats cumulés sont bénéficiaires de 16 480k€.

Les provisions comptables, hormis la PGE qui couvre 3 ans d'entretien, sont constituées de :

- La provision créances douteuses constituée de manière très prudentielle (cf. annexe comptable) ;
- Une provision pour risque de perte de subvention ANRU sur le coût résiduel (en cas de hausse du coût d'objectif et de changement corollaire de l'assiette de subvention augmentant le reste à charge de l'organisme) soit 159k€ sur la période ;
- Des provisions pour dépréciation des immeubles à démolir soit 583k€ sur la période. La décision de démolition de 82 logements complémentaires sur le programme des Parisiens à Maubeuge n'est pas comptabilisée sur l'exercice 2013 (décision de décembre 2013) ;
- De provisions pour risque de perte financière, la vente de la résidence de Caudry (2012 – 116k€) et sur les impayés des résidences de Rousies, Bachant et Anor (2013-255k€) ;
- Des provisions pour décote du prix de vente des PSLA.

La politique de vente (20 logements en moyenne par an) permet de soutenir le résultat qui est très fortement impacté par la politique de remplacement de composants et les sorties d'actifs afférentes aux démolitions dans le cadre de l'ANRU et de la tornade sur Hautmont (exercice 2009).

PRODUITS STRUCTURES - SA HLM PROMOCIL

1. PRODUITS CONTRACTES ET MODE DE DECISION ASSOCIE

	Action	Date et type de contrat	Référence charte GISSLER	Montant en k€	Signataire interne	Validation	Taux et durée
1	1995 Passation contrat d'emprunt Promocil –dexia	15/12/95 Prêt 5006983601000	nc	1 524	DG Direction générale	nc	Taux fixe de 8.25% sur 30 ans
2	2004/2005 Renégociation d'un taux fixe élevé (visé action 1) qui débouche sur un réaménagement plus vaste par Dexia concrétisé par deux prêts à hauteur de 16ME	Prêt N° 1 03/01/2005 MIN982515 EUR – MOBILYS OVERTEC Prêt N°2 : Prêt OVERTEC	Equivalent 3D (écart d'indice zone euros et multiplicateur jusque 3)	14 894 1 368	DG Direction générale DG	nc nc	35 ans en 2 phases <u>Formule phase 1 :</u> (2*EUR12M-TEC10+constante) <u>Formule phase 2:</u> EUR 12 +0.35% 20 ans <u>formule :</u> (2*EUR12M-TEC10+constante)
3	2006 Refinancement du prêt MIN234041 EUR	15/05/2006 MPH 983698 EUR-dexia- TOFIX FIXMS FLEXI	3E	14 514	DG	CA 01/02/2005 26/04/2006	32 ans en 3 phases: <u>Formule phase 1 :</u> Taux fixe 1.9% <u>Formule phase 2 :</u> Si CSM EUR30-CSMEUR2 > ou = 0.3% alors taux fixe 3.45% Si CSMEUR 30 –CSM EUR 2 < ou =0.3% alors 6.98- (différentiel de taux *5) Produit de pente avec <u>introduction d'un effet levier fois 5</u>
4	2007 Refinancement du prêt MPH 983698 EUR – dexia-TOFIX FIXMS FLEXI	06/07/2007-MPH985376 EUR- dexia-DUALIS	Hors charte 6F	13 954	DG	nc	31 ans en 3 phases : <u>Formule phase 1 jusque fin 2010 :</u> taux fixe 1.89% <u>Formule phase 2 jusque 2027 :</u> si EUR/CHF > ou = EUR/USD alors taux fixe 3.38% si EUR/CHF< ou = EUR/USD alors (4.38%+ 30% X (EUR/USD-EUR/CHF)

							<u>Formule phase 3 jusque 2038 :</u> taux fixe 3.38% <u>Soit introduction d'un produit de change indexé au franc suisse</u>
5	2011 Refinancement du contrat MPH 258823EUR	24/11/2011 MPH 276404EUR	Hors charte 6F	11 647	DGD	CSI 05/09/2011 autorisant la direction générale à signer	27 ans en 3 phases : <u>phase 1 jusque 12/2013 :</u> taux fixe 4.9% <u>phase 2 jusque 12/2027 :</u> si EUR/CHF > ou = EUR/USD alors taux fixe 3.38% si EUR/CHF < ou = EUR/USD alors taux applicable $3.38\% + (0.295 * (EUR/USD - EUR/CHF))$ <u>phase 3 jusque 2038 : taux</u> EURIBOR 12M <u>soit avenant pour</u> <u>proroger l'application du</u> <u>taux fixe , la formule</u> <u>phase 2 devient</u> <u>applicable au 01/12/2014</u>
6	2013 – Sortie du plus petit des deux prêts structurés contre indemnité compensatrice (339k€) Renégociation Contrat MPH 985391EUR	MON280481EUR	3 ^E (zone euros effet multiplicateur jusque 5)	944	DGD	CSI 08/4/2013 autorisant la direction générale à sortir du prêt	<u>Formule phase 1 jusque</u> <u>2025 :</u> Taux fixe 4.59% Si CSMEUR30- CSMEUR1 < 0% Alors taux applicable de $2.3\% - (5 * (CSM30Y - CSM1Y))$ <u>Soit transformation du</u> <u>prêt 3E en prêt 1A –</u> <u>retour à taux fixe contre</u> <u>pénalité de 339k€</u>
7	2013 – Statu quo concernant le prêt le plus toxique MPH 276404EUR	Contrat MPH 276404EUR	Hors charte			CSI 08/04/2013 validant la surveillance de ce prêt	<u>L'organisme détient un</u> <u>produit structuré hors</u> <u>charte indexé sur le franc</u> <u>suisse</u>

2. ANALYSE

2.1 UNE AGGRAVATION PROGRESSIVE DU RISQUE ENTRE 2004 ET 2007

Les produits structurés de l'organisme sont issus de renégociations successives marquées par une aggravation progressive des risques en contre-partie de perspective de gain court terme. Ainsi, à l'origine, la société avait engagé une simple négociation pour réduire un taux fixe élevé (+8%) sur un emprunt de 1 524k€. Cette négociation a finalement conduit à un réaménagement plus vaste portant sur un montant de 16 262k€ avec une forte complexification des produits bancaires associés. La société a contracté en 2005 un produit Dexia Mobilyls Overtec indexé sur

la différence entre 2 indices. En 2006, la perspective d'un taux fixe très faible à 1,9% l'amène à passer sur un produit Dexia Tofix fixm flexi qui est un produit de pente avec un effet levier fois 5. Puis en 2007, le risque de dégradation du taux l'incite à souscrire un emprunt aux caractéristiques de taux encore plus risqué, le produit Dualis, qui est un produit de change indexé sur le franc suisse. Ce produit est hors charte Gissler s'agissant d'un produit de change.

2.2 GOUVERNANCE DE LA DETTE STRUCTUREE ET DEFAUT D'APPROPRIATION DU CA

L'appropriation du sujet par le conseil d'administration est insatisfaisante. La stratégie sur le sujet a été arrêtée systématiquement par le comité stratégique d'investissement (CSI) avec des validations à posteriori du conseil d'administration alors qu'aucun cadre de gestion n'était fixé en la matière.

2.3 GESTION DU RISQUE EFFICACE SUR LA PERIODE CONTROLEE

La dette de l'organisme ne comporte plus qu'un seul produit structuré. Les renégociations conduites ont été efficaces et ont permis de stabiliser les taux jusque fin 2013. L'organisme a signé un avenant en 2013 pour sortir de l'emprunt classifié en niveau 3E contre une indemnité de sortie de 339k€.

Il ne peut actuellement sortir de l'emprunt classifié 6F en raison d'un coût prohibitif (15M€). Cet emprunt est entré en phase 2 en décembre 2014 et l'organisme n'a pas été impacté par l'envolée du franc suisse début 2015.

Le service financier assure un suivi rigoureux de cet emprunt. L'organisme n'a pas choisi de procéder au provisionnement du risque pour se prémunir des futures pertes éventuelles.

Cet encours structuré représente 3% de la dette à fin 2013. La santé financière de la société n'est pas en péril.

ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE

1. FONDS DE ROULEMENT

1.1 SYNTHESE

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Capitaux propres	105 845	115 051	120 429	125 484	129 467
Provisions risques et charges	7 045	6 660	6 385	6 192	4 270
<i>Dont PGE</i>	<i>6 796</i>	<i>6 567</i>	<i>6 218</i>	<i>5 994</i>	<i>4 235</i>
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	184 391	196 841	209 196	217 608	232 865
Dettes financières	290 133	315 856	353 129	370 583	383 863
Actif immobilisé Brut	554 186	605 704	650 885	686 552	724 180
Fonds de Roulement Net Global (A)	33 228	28 704	38 254	33 316	26 287
FRNG à terminaison des opérations					4 213

Evolution des dettes financières et de l'actif immobilisé

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Dettes financières	290 133	315 856	353 129	370 583	383 863
Variation brute		25 723	37 273	17 455	13 280
Variation relative		+9%	+12%	+5%	+4%
Actif immobilisé Brut	554 186	605 704	650 885	686 552	724 180
Variation brute		51 518	45 182	35 667	37 628
Variation relative		+9%	+7%	+5%	+5%

Au final, la dette progresse de 32% sur la période et accompagne l'augmentation de l'actif (+31%).

1.2 EVOLUTION EN MOIS DE DEPENSES

En mois de dépense	2009	2010	2011	2012	2013
Fonds de roulement Promocil	4,75	3,28	4,37	3,85	3,31
Médiane nationale des SA	3,78	3,93	3,9	3,8	
Ecart	+0,97	-0,65	+0,47	+0,05	

1.3 MOYENS FINANCIERS

Besoin de financement et fonds de roulement au 31 décembre 2013 et à terminaison des opérations

En k€

Situation nette	77 801
Stock d'intérêts compensateurs (c/16883) si c/7963 inutilisé	0
Excédent (ou Insuffisance) AT/AF locatif	19 780
Eventuellement Reprises cumulées sur subventions non locatives (partie du C/139)	0
AT bureaux	3 405
Autres emprunts nets	23 117
Total moyens financiers fin 2013	124 104
Dépenses comptabilisées fin 2013	-710 365
Subventions notifiées fin 2013	73 689
Emprunts locatifs encaissés fin 2013	581 582
Autres	0
Remboursements anticipés emprunts :	-46 731
Autres utilisations	-3 899
Total des moyens financiers immobilisés à l'équilibre des opérations fin 2013	-105 723
FONDS PROPRES DISPONIBLES 31/12/2013	18 380
Dépenses restant à comptabiliser	60 300
Emprunts restant à encaisser	37 023
Subventions restant à notifier	1 203
Total des moyens financiers immobilisés à terminaison:	-127 797
INSUFFISANCE DE FONDS PROPRES A TERMINAISON	-3 693
<i>Ressources semi-permanentes:</i>	
Dépôts et cautionnements reçus	3 161
Provisions pour risques	4 270
Provisions pour dépréciation de Haut d'Actif	473
FRN 31/12/2013	26 286
FRN A TERMINAISON	4 213

1.4 TABLEAU EMPLOIS-RESSOURCES

En k€	2010	2011	2012	2013	2010/2013
FRN en début de période	33 228	28 704	38 254	33 316	
Capacité d'autofinancement PCG exercice	18 229	18 289	18 608	18 418	73 544
Variation intérêts compensateurs (C/16883)	0	0	0	0	0
Remboursements emprunts hors R.A. (compris C/6863)	-12 717	-12 510	-13 012	-13 424	-51 663
Variation dépenses d'investissements (A)	-56 435	-52 199	-47 793	-45 330	-201 756
Financts. comptabilisés (empr. + subv. + var. cap. propres) (B)	44 792	55 668	36 086	30 821	167 368
Remboursements anticipés d'emprunts locatifs	-17	-35	-94	0	-146
Cessions d'actifs	1 882	1 803	1 831	3 813	9 330
Variation dépôts locataires et autres dépôts	60	177	95	166	497
Rembour. d' emprunts non locatifs et hors prêts accession	-1 046	-2 129	-843	-1 520	-5 725
Charges à répartir sur plusieurs exercices				-313	
Variation des prêts aux accédants exercice	-76	109	-66	755	721
Variation Provisions dépréciation de bas d'actif	804	378	249	-417	1 014
FRN EN FIN D'EXERCICE	28 704	38 254	33 316	26 286	0

Le tableau de financement pour la période 2009/2013 se présente comme suit :

En k€	2010 à 2013
Autofinancement net	21 881
Dépenses d'investissement	-201 756
Financements comptabilisés	167 368
Remboursements anticipés	-146
Autofi. Disponible après invest.	-12 654
Cessions actifs	9 330
Autres	-3 617
Variation du FRN sur la période	-6 941

2. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Stocks (Toutes natures) (+)	11 359	10 148	14 303	14 427	13 704
<i>dont Accession</i>	<i>11 304</i>	<i>10 098</i>	<i>14 257</i>	<i>14 385</i>	<i>13 664</i>
Autres actifs d'exploitation (+)	28 264	31 614	31 831	29 780	27 164
Provisions d'actif circulant (-)	4 607	3 803	3 426	3 177	3 593
Dettes d'exploitation (-)	17 678	15 153	14 427	10 438	9 908
Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. d'Exploitation (B)	17 338	22 805	28 281	30 592	27 367
Créances diverses (+)	2 605	2 583	3 363	2 005	2 599
Dettes diverses (-)	13 663	13 098	15 211	14 959	13 729
Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. Hors Exploitation (C)	-11 058	-10 515	-11 849	-12 954	-11 130
Besoin (+) ou Ressource (-) en Fonds de Roulement (D = B+C)	6 281	12 290	16 432	17 637	16 237

Le fonds de roulement d'exploitation est caractérisé par une insuffisance de ressources courtes au regard des créances de même nature. L'évolution du besoin de fonds de roulement d'exploitation est directement lié :

- A l'importante activité d'accession conduite par la société et aux aménagements de terrains. Les stocks sont toutefois majorés des acquisitions foncières dédiées à l'activité locative (cf. partie comptable).
- Au volume conséquent de subventions notifiées en attente d'encaissement notamment au titre de l'ANRU :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Subvention à recevoir	18 036	21 682	23 646	23 089	20 041
soit en % des autres actifs d'exploitation	63,81%	68,58%	74,29%	77,53%	73,78%

3. TRESORERIE

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Valeurs mobilières de placement	6 588	7 159	5 702	3 865	3 162
Disponibilités (valeur nette)	20 359	9 254	16 119	19 813	16 888
Concours bancaires	0	0	0	-8 000	-10 000
Trésorerie nette	26 947	16 414	21 822	15 678	10 050
Trésorerie nette en mois de dépenses PROMOCIL	3,20	1,75	2,33	1,70	1,14
Médiane nationale	3,23	3,23	3,1	3	

Les placements de trésorerie opérés n'appellent pas d'observation car l'organisme a assaini sa gestion sur ce volet en 2013 suite à l'audit conduit sur « la dette et les produits structurés ». La mission de contrôle relève toutefois que jusque fin 2012 Promocil a eu recours à plusieurs produits de placement structurés auprès de Dexia en SICAV et dépôts à terme (dont Dexia Localys Première, Dexia Localys Performance, Dexia Localys Euros CT). Ces placements qui présentent un risque financier, n'ont pas fait l'objet d'une information précise ou d'une demande de validation de la part du conseil d'administration (art. L. 225-35 du code de commerce). Aucun bilan financier de ces produits et du coût de sortie, gains et pertes occasionnés, n'a été présenté alors que les sommes en cause ne sont pas négligeables (2010/2011 : 5,4M€ et à fin 2012 3,6M€).

ANALYSE PREVISIONNELLE

1. HYPOTHESES

La société dispose d'une projection financière d'exploitation établie en 2013 pour une durée de 19 ans et actualisée à l'occasion du conseil d'administration commun aux deux SA du groupe du 13 février 2013 dont le but était de vérifier la soutenabilité de la stratégie patrimoniale.

Le plan prévisionnel analysé ci-après est l'outil de travail interne de l'organisme actualisé en février 2013 élaboré sur la base des comptes 2011 définitifs. Cette étude a été confirmée dans ses principes et tendances financières lors des conseils d'administration d'octobre 2013 et 2014 dans le cadre de la préparation du budget de l'année suivante et des présentations en séance des DIP 2012-2017 et 2013-2018.

Une actualisation de cette étude est en cours lors du contrôle et doit être validée lors du conseil d'administration du premier trimestre 2015. L'organisme est en phase d'achèvement de son programme ANRU et la dernière actualisation de son PSP date de 2009.

L'organisme se trouve à une période charnière durant laquelle des arbitrages stratégiques restent à prendre rapidement au regard de sa situation financière tendue et des besoins de maintenance constatés sur son parc.

1.1 DERNIERES HYPOTHESES ECONOMIQUES RETENUES PAR L'ORGANISME VALIDEES PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION

1.1.1 Base de travail :

L'outil interne de l'organisme est un tableur dont la mise à jour est fastidieuse et source d'erreur. Il est actualisé tous les 2 ans. L'organisme envisage le déploiement d'un nouvel outil courant 2015.

Les données comptables qui servent de base à la projection soumise au conseil d'administration le 13 février 2013 correspondent aux comptes arrêtés au 31/12/2011. L'exercice de dossier individuel prévisionnel (DIP) réalisé par la fédération a été l'occasion pour l'organisme de vérifier le bien fondé de ces hypothèses économiques avec une mise à jour de l'année de référence comptable.

1.1.2 Analyse des principales hypothèses économiques retenues :

- Hypothèses de pertes sur vacances et impayés:

L'organisme retient une perte moyenne annuelle pour vacance et impayés de -2% des loyers en 2013 puis de -1,5% par an à compter de 2014 (soit 0,8% de perte de loyer imputable à la vacance et 0,7% imputable à l'impayé). Ce postulat de travail n'est pas incohérent avec la réalité observée sur l'impayé et la vacance mais n'en demeure pas moins optimiste dans le cadre d'une étude prévisionnelle.

L'organisme retient une hypothèse basse de perte pour vacance et impayés sur les loyers.

- Evolution des loyers :

Pour les logements ordinaires : +2,2% en 2013, et +1,5% au-delà.

L'organisme ne prévoit pas de hausse des loyers après réhabilitation ni à la relocation. Cela correspond à la pratique observée.

Il retient donc une hypothèse de hausse contenue des loyers des logements ordinaires.

Pour les loyers annexes : +4% en 2014 et 2015 et +2% à compter de 2016. Une part importante du parc est composée de logement individuel.

Pour les foyers : +6% en 2014 et +1% par an au-delà. Cette hypothèse est conforme avec l'absence d'activité de développement prévue par l'organisme sur ce volet.

- **Evolution de la TFPB :**

De 2013 à 2019, + 3,4% en moyenne par an puis 3% au-delà.

- **Hypothèse fiscale :**

L'organisme n'intègre pas de contribution au titre de la mutualisation financière entre organismes HLM.

- **Frais de structures pour la période 2014/ 2032 :**

+ 3 % de hausse par an des frais de personnel et des frais généraux.

Les frais de structure sont plafonnés à 19 % des loyers jusque 2020 et à 20% au-delà.

L'organisme opte pour une hypothèse de maîtrise très forte de ses coûts de fonctionnement qui est en cohérence avec la bonne maîtrise observée dans le cadre du contrôle et les perspectives d'évolutions organisationnelles.

- **Produits financiers** : +0,6% des loyers jusque 2020 et +0,5% au-delà.

- **Produits autres activités** : un arrêt progressif de l'activité accession et d'aménagement à fin 2016, une activité maintenue concernant les locations diverses (antennes, panneaux publicitaires) est intégrée pour un flux moyen de 415K€ par an jusque 2020.

- **Hypothèses d'évolution du livret A** : + 2,25%

L'étude veille à ce que le service de la dette n'excède pas les 50% par rapport aux loyers. L'étude analysée établit une variante pour intégrer le 2nd réaménagement de dette de Promocil qui a été finalisé en 2014. Il porte sur 41 507k€ afin de dégager des marges de manœuvres financières supplémentaires entre 2014 et 2020 de l'ordre de 1 à 2 points d'autofinancement (soit environ une marge de manœuvre financière de 1 000k€ par an).

Conclusion :

Les hypothèses économiques retenues par l'organisme sont cohérentes. Elles pourraient être d'avantage sécurisées concernant les pertes sur loyers induites par la vacance et l'impayé.

1.2 HYPOTHESES D'EVOLUTION PATRIMONIALE SUR 10 ANS

Les plans de financement prévus par l'organisme conduisent à l'accroissement logique de la part d'emprunt pour prendre le relais des subventions dont la part décline. Cela impacte mécaniquement la rentabilité prévisionnelle.

- **La production neuve en logement ordinaire :**

La production est identifiée jusqu'à fin 2015 ; elle est ensuite fixée sur la base d'une opération-type pour un coût moyen de 140k€ (valeur 2012 puis actualisation des coûts de construction de 1,5% par an).

A compter de 2016, l'organisme prévoit l'achèvement en travaux de son programme ANRU (avec l'opération de Maubeuge-multi-sites). Il projette alors un rythme de production standard de 120 logements produits par an dont 20% en PLAI et 80% en PLUS.

Cette hypothèse induit un investissement neuf 2014/2024 de 240 151k€ financé en moyenne à 95% par fonds externes et à 5% par fonds propres soit **12 007 k€ (et non 9 278 k€ comme appliqué par l'organisme dans son étude en raison d'une erreur dans le tableur).**

Le plan de financement type est cohérent. Il reprend une limitation de l'apport en fonds propres et prévoit un recours important à l'emprunt lequel implique une dégradation de l'autofinancement net. Il prévoit une hypothèse de baisse d'un niveau de subvention à 3%.

- **Production neuve logements foyer :**

L'organisme ne prévoit pas d'activité à ce titre.

- **L'effort de maintenance**

Entretien courant et gros entretien :

L'étude de l'organisme prévoit le maintien de l'enveloppe entretien courant et GE à hauteur de 8 000k€ par an entre 2014 et 2020 puis une hausse graduelle pour atteindre les 9 000k€ par an en 2025. A fin 2013, l'organisme avait consacré un budget de 7 475k€ pour une enveloppe prévue de 8 000k€.

Réhabilitation et remplacements de composants

La CUS, ainsi que l'ancien PSP, identifient très clairement un enjeu de maintien de la valeur patrimoniale et pointent un axe de travail fort sur ce sujet.

L'organisme ne se fixe pas d'objectif de réhabilitation en nombre de logements par an. Il retient le principe d'une enveloppe financière allouée chaque année. Cela correspond à un programme financier 2014/2024 de **91 519k€**.

Ce programme se décline comme suit :

Le remplacement de composants est pris en charge à 100% sur fonds propres sur la base d'une enveloppe annuelle de 2 000k€ à compter de 2015 actualisée de 3% chaque année soit une enveloppe de **24 427k€** sur les 10 prochaines années.

Les rénovations lourdes (hors ANRU) sont financées à 90% en emprunt et à 10% en fonds propres soit une enveloppe de 62 575k€ dont **6 257k€** de fonds propres.

L'étude prévisionnelle postule l'achèvement de l'ANRU en réhabilitation/résidentialisation à fin 2014 et ne prévoit pas de réinscription dans le dispositif.

Il convient de relever que le coût moyen de l'étude pour les réhabilitations 2014 est de 22k€ /logement (avec un étalonnage entre 10k€ et 50k€ par logement).

Les cessions de patrimoines sont prévues dans la CUS à un rythme de 10 logements par an. L'étude prévisionnelle prévoit la vente de 165 logements entre 2014 et 2024 pour un prix de vente moyen de 35k€ sur la période inférieur au prix de vente observé dans le cadre du contrôle (prix moyen des ventes 2010/2013) et un chiffre d'affaires estimé à **5 775k€**.

La vente de parc n'est pas indispensable à la soutenabilité financière de l'étude produite.

Des démolitions sont prévues jusque fin 2014 et ont une incidence minimale en raison des subventions octroyées. D'autres démolitions de parc obsolète sont à prévoir mais ne sont pas quantifiées dans les hypothèses présentées (ex : résidence la Sapinière à La Longueville).

Conclusion :

Cette politique d'investissement représente sur les 10 prochaines années 331 671k€ dont 40 855k€ (soit 12%) en fonds propres.

Elle intègre un effort de maintenance régulier sur le parc dont la suffisance reste très délicate à apprécier faute de PSP actualisé.

2. DONNEES CHIFFREES

2.1 RENTABILITE PREVISIONNELLE PREVUE PAR PROMOCIL :

En k€	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Marges autres activités	491	473	456	414	423	431	440	449	458	467	476
Loyers patrimoine	44 350	44 990	45 639	46 299	46 968	47 647	48 336	49 035	49 745	50 466	51 198
Foyers et résidences	2 157	2 178	2 200	2 222	2 244	2 267	2 289	2 312	2 336	2 359	2 382
SLS	37	38	38	39	39	40	41	41	42	43	43
Loyers annexes	1 947	2 029	2 070	2 110	2 150	2 192	2 235	2 279	2 324	2 371	2 419
loyers nouveaux prog. loyers annexes nouveaux prog.	5 202	6 763	7 543	8 295	9 068	9 862	10 678	11 516	12 377	13 261	14 169
Production immobilisée	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Produits financiers	350	350	400	400	400	400	400	400	400	400	400
Autres produits	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100
Total produits	54 707	57 078	58 645	60 115	61 670	63 258	64 880	66 539	68 233	69 964	71 732
Frais de personnel NR	8 613	8 871	9 137	9 412	9 694	9 985	10 284	10 593	10 911	11 238	11 575
Frais généraux	1 706	1 757	1 810	1 864	1 920	1 978	2 037	2 098	2 161	2 226	2 293
Maintenance	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000	8 500	8 500	8 500	8 700	8 800
TFPB	4 323	4 483	4 660	4 829	5 019	5 207	5 363	5 524	5 690	5 860	6 036
Pertes sur charges locatives récupérables	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
Pertes sur créances irécouvrables	362	378	388	399	409	420	430	442	453	464	476
Total charges	23 074	23 560	24 066	24 574	25 112	25 659	26 685	27 226	27 784	28 559	29 250
Capacité d'autofinancement	31 633	33 518	34 579	35 542	36 557	37 599	38 196	39 312	40 449	41 405	42 482
Remboursement d'emprunt locatif	27 091	29 692	30 214	30 589	30 969	31 633	31 916	32 071	32 279	31 631	30 729
Autofinancement net HLM	4 542	3 826	4 365	4 953	5 589	5 966	6 279	7 241	8 170	9 774	11 753
<i>En % des loyers</i>	<i>8,4%</i>	<i>6,8%</i>	<i>7,5%</i>	<i>8,3%</i>	<i>9,2%</i>	<i>9,5%</i>	<i>9,8%</i>	<i>11,0%</i>	<i>12,1%</i>	<i>14,1%</i>	<i>16,6%</i>
Remboursement d'emprunt locatif après réaménagement	26 591	28 692	29 214	29 589	29 969	30 633	30 916	33 071	33 279	32 631	31 729
Autofinancement après 2nd réaménagement	5 042	4 826	5 365	5 953	6 589	6 966	7 279	6 241	7 170	8 774	10 753
En % des loyers	9,3%	8,6%	9,3%	10,0%	10,8%	11,1%	11,3%	9,5%	10,6%	12,7%	15,2%

2.2 POTENTIEL FINANCIER A TERMINAISON ENTRE 2014 ET 2024 :

Extrait de l'étude de l'organisme

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autofinancement	3 770	4 830	4 542	3 826	4 365	4 953	5 589	5 966	6 279	7 241	8 170	9 774	11 753	
Cession	-378	525	434	525	525	525	525	525	525	525	525	525	525	
Fonds propres investis	-8 738	-7 982	-6 387	-3 606	-3 385	-3 397	-3 408	-3 419	-3 430	-3 441	-3 451	-3 461	-3 470	
+/- autres paramètres	576	1 712	5 251	513	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	-100	
Potentiel financier fin exercice	10 551	5 781	4 866	8 706	9 963	11 368	13 349	15 955	18 927	20 126	42 631	57 038	30 847	015

3. ANALYSE

L'étude produite repose sur des hypothèses économiques fiables quoique optimistes en terme d'évolution de la vacance et de l'impayé. Sur cette base, l'organisme dispose d'une rentabilité qui reste très satisfaisante pour la période à venir soit 10,5% en moyenne des loyers à l'horizon 2020 et 12,3% jusque 2024.

La projection remise ménage des marges de manœuvres supplémentaires dégagées suite au 2nd réaménagement de dette conduit en 2014 (environ 2% d'autofinancement jusque 2020). L'organisme a eu à ce titre une activité soutenue de réaménagement de son encours de dette afin d'asseoir ce plan d'investissement.

L'étude produite correspond à un fil de l'eau. Elle ne procède pas à l'analyse de variantes et lisse de manière très linéaire l'effort de maintenance jusque 2032.

Le potentiel financier est soutenu en 2014/2015 par l'encaissement de subventions importantes attendues au titre de la compensation des pertes de CAF. Adossé à cette rentabilité prévisionnelle satisfaisante et à un effort de maintenance plafonné annuellement, il se renforce très rapidement dès 2017/2018.

Le PSP, dans sa dernière version de 2009, doit en principe faire l'objet d'un diagnostic annuel sur l'ensemble du parc en croisant 4 axes (commercial, financier, technique, sociologique). La dernière version actualisée identifiée dans le cadre du contrôle date de fin 2012 et un travail d'actualisation complet du PSP est en cours en 2014 mais sans date butoir en terme de production.

Faute de diagnostic récent et en raison d'arbitrages stratégiques en suspend, la pertinence et le volume financier des investissements de maintenance sont difficiles à évaluer.

Il ressort de l'étude que l'organisme ne connaît pas une mise sous tension maximum. Les disponibilités financières ainsi préservées doivent lui permettre :

- de poursuivre l'effort de maintenance entrepris et l'amélioration de la performance énergétique de son parc. L'actualisation du PSP et l'achèvement des DPE sur le parc sont à cet titre indispensables pour déterminer si les enveloppes financières actuellement allouées seront suffisantes,
- d'intégrer la problématique amiante qui n'est pas traitée dans l'étude actuelle et qui n'a pas fait l'objet d'un scénario en mode dégradé même à titre de test alors que la réglementation s'est durcie en 2013 et l'augmentation du coût des réhabilitations pour intégrer l'impact réglementaire de l'amiante en milieu occupé,
- de faire face au besoin de réhabilitation de son parc individuel essentiellement en acquis –amélioré diffus pour lequel aucun diagnostic financier clair n'est établi au jour du contrôle,
- de hiérarchiser le traitement des programmes identifiés en difficultés (Résidence du Saint Suaire, Nouvelle Espérance à Maubeuge, Les Près du Paradis à Louvroil),
- de prendre en charge les démolitions de parcs obsolètes non identifiées et non chiffrées dans l'étude,

La production neuve est la variable d'ajustement pour préserver les fondamentaux financiers en cas de besoin. Il est d'ores et déjà revu à la baisse (90 logements/an) par l'organisme dans l'actualisation de son étude en cours de validation en 2015.

Fin 2013, la CDC a procédé à une analyse prévisionnelle 2012-2021. Elle retient une hypothèse de rentabilité prévisionnelle plus faible de 3 à 4 points en moyenne. Cette rentabilité revue à la baisse s'appuie sur des hypothèses sensiblement identiques sur les frais de gestion, les pertes de loyers et l'imposition. Les postulats différents sont principalement le niveau d'entretien courant et de gros entretien bien plus soutenu et les annuités locatives revues à la baisse suite à réduction du rythme de production de logements (ramené à 100 logements/an avec un financement en fonds propres de 5%). Elle préserve un niveau de réhabilitation identique afin de

maintenir l'attractivité du parc et de lutter contre la vacance. Enfin, elle réduit de moitié la politique de remplacement de composants qui est portée à 100% sur les fonds propres de l'organisme (soit de 24M€ à 11M€). Au final, elle réduit l'apport en fonds propres de l'organisme de 40,8M€ à 26M€ soit un repli de plus de 35%.

EQUILIBRE D'EXPLOITATION PREVISIONNEL

Constats généraux :

L'analyse d'un échantillon de 13 opérations fait ressortir les principaux constats suivants :

Points forts

- Les calculs d'équilibre étudiés sont conformes au plan de financement arrêté dans la décision attributive de subvention ;
- La comptabilité de programmes est cohérente avec les dossiers étudiés et les plans de financements présentés ;
- L'organisme s'attache à vérifier à minima l'équilibre de ses opérations sur les 10 premières années.

Points de fragilité

- L'organisme contrôle les équilibres d'exploitation des opérations à l'appui d'un outil développé en interne sur la base d'un tableur Excel dont le paramétrage est peu sécurisé et peut-être modifié par erreur. Le déploiement d'un nouvel outil est envisagé.
- Les hypothèses économiques reprises dans l'outil ne correspondent pas aux dispositions des notes techniques des 31 octobre 2008, 28 décembre 2011 actualisée le 15/04/2014 relatives aux « hypothèses économiques à prendre en compte pour la vérification des équilibres des opérations locatives sociales » validées par la CDC, la CGLLS, la MIILOS et l'USH. A titre d'exemple et sur des hypothèses de postes de charges déterminants : frais de gestion indexés à +2,75% (entre 2,1 et 2,2% dans les notes techniques), TFPB indexée à +4% (+2,20% dans les notes techniques), taux de vacance et impayés (1% des loyers au lieu de 3% dans les notes techniques sans justification par rapport au contexte local), application des charges de maintenance à compter de la 11^{ème} année (6^{ème} année dans l'analyse standard) ;
- La mécanique financière prévue dans cet outil conduit à décaler systématiquement d'un an le paiement de la première annuité du prêt par rapport à la première recette de loyers afin de dégager un boni de trésorerie permettant l'équilibre de l'opération. L'analyse des opérations amène à constater que cette ingénierie financière n'est pas systématiquement opérante ;
- Plusieurs dossiers étudiés présentent dès l'origine des exploitations déficitaires encore aggravées par l'absence de mise en œuvre de l'ingénierie financière programmée ;
- Les équilibres d'exploitation initialement définis ne sont pas réexaminés au regard des évolutions intervenues au cours de la réalisation du projet et notamment en cas de forte hausse du coût d'objectif (ex : 2668 Carnot Chocolaterie +546k€ ; 2841 Maubeuge Europe +1 038k€).

Tableau de synthèse des opérations - extrait de l'analyse des opérations étudiées donnant lieu aux principaux constats (pour des mises en services échelonnées entre 2011 et 2013)

Opération étudiée	Principaux constats
Groupe 2582- les gravettes –Cerfontaine Ostregnies	Calcul forfaitaire des frais de conduite d'opération <ul style="list-style-type: none"> • Effectivité du décalage entre mise en service et 1^{ère} annuité • Calcul forfaitaire des frais de conduite d'opération au taux de 1,5% (cf. tableur de calcul remis)
Groupe 2638-Rue Jager - Jeumont	Pas de corrélation entre plan de financement et appel effectif des fonds empruntés – défaut de mise en œuvre de l'ingénierie financière <ul style="list-style-type: none"> • Remises de 2 versions différentes de la simulation présentant toutes deux des résultats déficitaires ; • Mise en service effective en juin 2011 et 1^{ère} annuité en juillet 2011 donc quasi-concomitamment aux premiers loyers. Conséquence : Equilibre d'exploitation erroné en raison de l'absence de mise en œuvre dans la réalité de l'ingénierie financière prévue. Aggravation du déficit initialement attendu et absence d'actualisation de la simulation d'exploitation.
Groupe 2668- rue Carnot Chocolaterie- Hautmont	Défaut d'actualisation de l'équilibre d'exploitation prévisionnel : <ul style="list-style-type: none"> • 1^{ère} annuité en novembre 2011 pour une opération mise en service fin 2012 (sept) ; • Evolution très forte du coût de l'opération sans actualisation de l'équilibre d'exploitation (+0,5M€). Conséquence : Pas de réexamen de l'équilibre d'exploitation suite à la réalisation du projet et aux dérapages en terme de délai et de coût. Pas de mobilisation effective des emprunts en lien avec les modalités de financements prévues dans l'équilibre d'exploitation.
Groupe 2693 – Rue Jules Gallois Louvroil VEFA	Paramétrage des opérations : <ul style="list-style-type: none"> • Taux de croissance de la perte pour vacance et impayés de 1% ; • Taux de croissance des frais de gestion 2,75% ; • Taux de croissance TFBP de 4%.
Groupe 2841- Maubeuge Europe	Défaut d'actualisation de l'équilibre d'exploitation prévisionnel : <ul style="list-style-type: none"> • Evolution très significative du coût de l'opération mise en service en novembre 2011 (+20% soit 1M€) Conséquence : Pas de réexamen des conditions d'équilibre d'exploitation suite à cette évolution financière présentée à la gouvernance.

MODALITES DE FACTURATION DES PRESTATIONS DU GIE SAI

1. CLEFS DE REPARTITION

La répartition des frais du GIE entre ses membres est validée annuellement à posteriori lors de l'assemblée générale selon les modalités suivantes :

Poste	Modalités de répartition entre membres
Salaires et charges	Répartition sur la base des temps passés par agent par société
Informatique	Répartition sur la base du nombre de compte gérés par société
Frais de véhicule et déplacement	Répartition sur la base d'un suivi analytique des dépenses par salarié et ventilation sur la base des temps passés par société
Frais mobilier et assurance	Répartition sur la base des temps passés par agent par société
Affranchissement, fournitures, missions, téléphonie	Répartition sur base du décompte réel des frais par société
Communication, cotisations, documentation, honoraires, frais financier et frais généraux non affectables	Répartition forfaitaire entre les sociétés Promocil (85%) et L'Avesnoise (15%)

Le GIE effectue pour chaque exercice une répartition de la masse salariale sur la base des temps passés déclaratifs des membres du personnel pour chacune des sociétés. Cet outil permet aussi d'identifier l'activité (locative, développement...), le site et le service (gestion locative, maintenance ...) mais ces éléments ne sont pas exploités pour l'analyse.

La répartition des autres frais donne lieu à l'établissement d'une seconde matrice qui permet une ventilation par rubrique puis une analyse poste par poste.

La répartition effectuée se veut donc principalement étayée sur la base des coûts réels. La part ventilée sur une base forfaitaire est effectivement marginale, elle représente en 2013 moins de 2% de la facturation faite aux principales sociétés anonymes membres. Lors du contrôle, aucune incohérence majeure d'affectation n'a été identifiée. Ce système profite essentiellement à la plus petite structure membre qui est actuellement inactive.

2. MODALITES DE PRESENTATION, DE FACTURATION ET DE PAIEMENT DE LA REDEVANCE

La facturation est établie par le GIE à l'attention de chacune des sociétés-membres. Il convient de noter que :

- Le montant prévisionnel de la redevance ne donne pas lieu à une analyse spécifique en conseil d'administration lors des exercices de préparations budgétaires de chaque société ;
- En terme de porter à connaissance à posteriori, il convient de relever que depuis 2013 les rapports de gestion des membres ne détaillent plus le montant et la composition de la redevance. Cette information figure uniquement dans les documents présentés lors de l'assemblée générale du GIE ;
- Enfin, la facturation adressée à chaque société est très succincte et ne fournit aucun élément de compréhension sur les prestations facturées.

La redevance est perçue par avance avec une régularisation en fin d'exercice. En 2013, le rythme des appels à versement est quelque peu différent entre les 2 principales sociétés membres :

- Concernant la SA HLM Promocil , le versement est mensualisé et correspond au flux moyen que la société doit verser pour faire face à sa masse salariale et ses frais de fonctionnements soit un niveau de versement à fin juin qui couvre 63% des frais de fonctionnement de l'année.

3. EVOLUTION ET VENTILATION EFFECTIVE DE LA REDEVANCE ENTRE LES MEMBRES

Les prestations du GIE se répartissent entre les SA HLM Promocil à 83% et les autres membres à 17%. Le CAL-PACT de l'Avesnois n'est plus membre du GIE depuis le 01/01/2012. Il a conclu avec la SA Promocil une convention de prestations de service et c'est désormais cette dernière qui lui refacture les frais salariaux et frais généraux réalisés pour son compte.

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Total de la redevance au GIE	11 978	12 000	12 385	11 865	12 274
Variation globale en k€		+22	+385	-520	+409
Dont Promocil	9 104	9 050	9 372	9 853	10 235
Variation relative concernant Promocil		-54	322	481	382
Part de Promocil sur redevance au GIE	76,00%	75,42%	75,67%	83,05%	83,39%

Cette répartition est cohérente et correspond au niveau d'activité de la société au sein du groupement. La redevance versée par Promocil au GIE progresse en moyenne de 3% par an ce qui est très modérée pour ce type de charge.

4. COMPOSITION FINE DE LA REDEVANCE

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Sous-total frais généraux	2 291	2 206	2 254	2 195	2 228
Sous - total salaires et charges	9 688	9 794	10 130	9 670	10 046
Total	11 978	12 000	12 385	11 865	12 274
Evolution des salaires		1%	3%	-5%	4%
Evolution des frais généraux		-4%	2%	-3%	2%
Evolution globale de la redevance		0,2%	3,2%	-4,2%	3,4%
En ETP GIE			195,93	182,57	190,08

Au global, les frais généraux représentent 18% du coût de gestion. Ils sont très stables entre 2009 et 2013. La masse salariale représente, quant à elle, 82% de la redevance perçue par le GIE.

- Evolution des frais généraux de Promocil :

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Frais généraux de Promocil	1 731	1 688	1 718	1 792	1 845
En % des frais du groupe	76%	77%	76%	82%	83%

- Focus sur l'évolution de la masse salariale de Promocil au sein du groupe

Ventilation de la masse salariale facturée à chaque membre

En k€	2009	2010	2011	2012	2013
Salaires et charges GIE	9 688	9 794	10 130	9 670	10 046
<i>Dont refacturé à SA Promocil</i>	<i>7 373</i>	<i>7 362</i>	<i>7 654</i>	<i>8 061</i>	<i>8 390</i>
<i>En % de la masse salariale groupe</i>	<i>76%</i>	<i>75%</i>	<i>76%</i>	<i>83%</i>	<i>84%</i>

Composition de la masse salariale du groupe SAI

En k€	2009	2010	2011	2012*	2013
Rémunération du personnel	5 796	5 873	5 966	5 723	5 683
Intéressement	562	563	569	506	549
Intérim et autres (indemnité de départ...)	3	7	57	-19	1
Charges sociales	3 457	3 474	3 664	3 710	4 004
TOTAL salaires et charges AVANT AIDE	9 817	9 916	10 256	9 919	10 237
Subvention CGLLS	96	100	105	236	185
Indemnités assurance -pôle emploi	33	22	21	14	6
TOTAL salaires et charges	9 688	9 794	10 130	9 670	10 046

* sortie du CAL-PACT du GIE

Au global :

- De 2009 à 2011, les salaires et charges progressent de 2,2% par an en moyenne. Le taux de progression des charges sociales avoisine les 3%.
- Entre 2012 et 2013, les salaires et charges augmentent globalement de seulement 3,2%. La rémunération globale reste stable. La baisse des rémunérations est compensée par l'augmentation de l'intéressement.
- Entre 2009 et 2013, le GIE a perçu une subvention de la commission de réorganisation de la CGLLS dans le cadre de la mise en œuvre du programme ANRU. Cette subvention couvre 2,5% des rémunérations du groupe et contribue à la maîtrise des coûts de gestion sur la période pour les 2 principaux membres dont principalement la SA HLM Promocil.

SOURCES ET SIGLES UTILISES**REFERENCES DES INDICATEURS DE LA FICHE RECAPITULATIVE.**

Indicateurs	Organisme⁽⁴⁾	Réf. nat. données au :	Réf. Organisme de même taille⁽⁵⁾ :
Évolution du parc depuis 5 ans (% annuel)	données 2013	01/01/2010 (moy. de l'ensemble des organismes)	01/01/2010 (moy. de l'ensemble des organismes)
Bénéficiaires d'aide au logement (%) ⁽¹⁾	données 2013	01/01/2012 (moy. de l'ensemble des organismes)	01/01/2012 (moy. de l'ensemble des organismes)
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn. (%) ⁽²⁾	données 2013	01/01/2014 (moy. de l'ensemble des organismes)	01/01/2014 (moy. de l'ensemble des organismes)
Loyers mensuels (€/ m ² de surface habitable) ⁽²⁾	données 2013	01/01/2014 (moy. de l'ensemble des organismes)	01/01/2014 (moy. de l'ensemble des organismes)
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	données 2013		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses) ⁽³⁾	données 2013	31/12/2013 (méd. des SAHLM)	31/12/2013 (méd. des SAHLM)
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%) ⁽³⁾	données 2013	31/12/2013 (méd. des SAHLM)	31/12/2013 (méd. des SAHLM)
Taux d'impayés inscrit au bilan en % des loyers et charges ⁽³⁾	données 2013	31/12/2013 (méd. des SAHLM)	31/12/2013 (méd. des SAHLM)

Sources

- ⁽¹⁾ Rapport sur l'occupation du parc locatif social (OPS) et son évolution 2012, MEDAD/DGUHC
- ⁽²⁾ Enquête sur le parc locatif social (EPLS) au 1er janvier 2014, MEEDDAT/CGDD/SOeS/OSLC
- Circulaire loyer HLM pour les taux de loyers recommandés pour 2011, MEEDDAT/DGALN/DHUP
- ⁽³⁾ Ratios Boléro 2013
- ⁽⁴⁾ Données organisme 2013
- ⁽⁵⁾ Référents Boléro 2013, rations SA et OPH – parc entre 6 000 et 12 000 logements - MEEDDTL/DGALN/DHUP

- SIGLES UTILISES

Sigle		Sigle	
AAH	Allocation pour Adultes Handicapés	ORU	Opération de Renouvellement Urbain
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	PALULOS	Prime à l'amélioration des Logements à Usage Locatif et à Occupation Sociale
APL	Aide Personnalisée au Logement	PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
ASLL	Accompagnement Social Lié au Logement	PLATS	Prêt Locatif Aidé Très Social
CAL	Commission d'Attribution des Logements	PLI	Prêt Locatif Intermédiaire
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	PLR	Programme à Loyer Réduit
CGLLS	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social	PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale	PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
CMP	Code des Marchés Publics	PSR	Programmes Sociaux de Relogement
CUS	Conventions d'Utilité Sociale	RHI	Résorption de l'Habitat Insalubre
DALO	Droit Au Logement Opposable	RMI	Revenu Minimum d'Insertion
DTA	Dossier technique d'amiante	SA d'HLM	Société Anonyme d'HLM
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	SCI	Société Civile Immobilière
FSL	Fonds de Solidarité Logement	SCLA	Société Coopérative de Location Attribution
GIE	Groupement d'Intérêt Économique	SCP	Société Coopérative de Production
GPV	Grand Projet de Ville	SEM	Société anonyme d'Economie Mixte
HBM	Habitation à Bon Marché	SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
HLM	Habitation à Loyer Modéré	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
HLMO	Habitation à Loyer Modéré Ordinaire	USH	Union sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations d'organismes d'HLM)
MOUS	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale	VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
OPH	Office Public de l'Habitat	ZUS	Zone Urbaine Sensible