

SOCIETE IMMOBILIERE GRAND HAINAUT

Valenciennes (NORD)



# RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-045

**RAPPORT DE CONTRÔLE 2019**  
**N° 2019-045**  
**SOCIETE IMMOBILIERE GRAND HAINAUT**  
**Valenciennes (NORD)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-045

### SOCIETE IMMOBILIERE GRAND HAINAUT – (NORD)

#### Fiche récapitulative

N° SIREN : 548 800 382  
Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : SOCIETE IMMOBILIERE GRAND HAINAUT  
Président du conseil de surveillance : M. Laurent ROUBIN  
Président du directoire : M. Pierre TONNEAU  
Adresse : 40, Boulevard Saly - BP 3 - 59312 VALENCIENNES CEDEX 9  
Actionnaire principal : Habitat en Région Participation

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de logements familiaux gérés **29 115**      Nombre de logements familiaux en propriété: **29 115**      Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : **0**

| Indicateurs                                                                      | Organisme | Référence région | France métropolitaine | Source |
|----------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|-----------------------|--------|
| <b>PATRIMOINE</b>                                                                |           |                  |                       |        |
| Logements vacants                                                                | 2,4 %     | 2,3 %            | 3,0 %                 | (2)    |
| Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)                     | 1,3 %     | 0,9 %            | 1,5 %                 | (2)    |
| Taux de rotation annuel (hors mises en service)                                  | 10,5 %    | 9,6 %            | 9,4 %                 | (2)    |
| Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)                                   | 6,2 %     | 3,7 %            | 2,2 %                 | (2)    |
| Âge moyen du parc (en années)                                                    | NC        | 42               | 39                    | (2)    |
| <b>POPULATION LOGÉE</b> (1)                                                      |           |                  |                       |        |
| Locataires dont les ressources sont :                                            |           |                  |                       |        |
| - < 20 % des plafonds                                                            | 24,9 %    | 24,3 %           | 22,2 %                |        |
| - < 60 % des plafonds                                                            | 64,8 %    | 64,0 %           | 60,7 %                |        |
| - > 100 % des plafonds                                                           | 6,8 %     | 8,6 %            | 10,6 %                |        |
| Bénéficiaires d'aide au logement                                                 | 53,4 %    | 53,6 %           | 45,6 %                |        |
| Familles monoparentales                                                          | 20,0 %    | 19,6 %           | 21,2 %                |        |
| Personnes isolées                                                                | 45,0 %    | 39,2 %           | 39,5 %                |        |
| <b>GESTION LOCATIVE</b>                                                          |           |                  |                       |        |
| Médiane des loyers mensuels (euros/m <sup>2</sup> de surface habitable)          | 5,8       | 5,5              | 5,6                   | (2)    |
| Taux de créances locatives impayées inscrites au bilan (% des loyers et charges) | 10,5 %    |                  | 13,4 %                | (3)    |
| Taux de recouvrement (% des loyers et charges)                                   | 100,6 %   |                  | 98,6 %                | (3)    |
| <b>STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ</b>                                       |           |                  |                       |        |
| Autofinancement net / chiffre d'affaires                                         | 4,7%      |                  | 9,2%                  | (3)    |
| Fonds de roulements net global en € au logement au logement                      | 2 169,0   |                  | 2 282,0               | (3)    |
| Fonds de roulement net global à terminaison des opérations en € au logement      | 1 514,0   |                  | 2 646,0               | (3)    |

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2018

(3) Valeur médiane DiagFin 31/12/2018 pour les organismes HLM de plus de 12 000 logements

## POINTS FORTS :

- ▶ Gouvernance clarifiée qui ne présente plus de risque de conflit d'intérêt ou de transfert financier vers le secteur concurrentiel ;
- ▶ Ingénierie financière bien recadrée depuis le dernier contrôle ;
- ▶ Organisation globalement efficiente marquée par un effort sur la présence de proximité ;
- ▶ Pilotage financier qualitatif caractérisé par une bonne maîtrise des risques locatifs et des coûts de gestion ;
- ▶ Régularisation des charges locatives rapide et qui se montre soucieuse des enjeux financiers pour les locataires ;
- ▶ Politique de vente favorable au parcours résidentiel des locataires HLM.

## POINTS FAIBLES :

- ▶ Loyers élevés et part à charge importante pour les locataires ;
- ▶ Production neuve insuffisante de logements à bas niveau de loyer et avec des plafonds de ressources minorés ;
- ▶ Politique d'échange de taux peu profitable qui continue de peser sur les capacités d'action de la société jusque 2025 ;
- ▶ Effort global d'intervention insuffisant sur le parc entre 2014 et 2018 qui induit un retard de maintenance et de mise à niveau thermique des logements ;
- ▶ Base de données patrimoniales non opérationnelle ;
- ▶ Des enjeux patrimoniaux conséquents à l'horizon de 10 ans qui requièrent un pilotage rigoureux ;

## IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Les diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) ne sont pas complètement réalisés ;
- ▶ 10 dépassements de loyers plafonds sont identifiés.

---

Précédent rapport de contrôle : n° 2010-002 de mars 2011 pour la SA du Hainaut et n° 2016-054 de juillet 2017 pour l'Office Public de l'Habitat de Valenciennes-Val' Hainaut Habitat (V2H)  
Contrôle effectué du 30 août 2019 au 05 février 2020  
RAPPORT DE CONTRÔLE: avril 2021

# RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-045

## SOCIETE IMMOBILIERE GRAND HAINAUT – NORD

|                                                                                                  |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Synthèse .....                                                                                   | 6  |
| 1. Préambule .....                                                                               | 8  |
| 2. Présentation générale de la société.....                                                      | 9  |
| 2.1 Contexte socio-économique .....                                                              | 9  |
| 2.2 Gouvernance et management .....                                                              | 12 |
| 2.2.1 Les évolutions de la gouvernance de la société .....                                       | 12 |
| 2.2.2 Évaluation de la gouvernance.....                                                          | 14 |
| 2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management .....                                        | 15 |
| 2.2.4 Relations intra-groupes .....                                                              | 17 |
| 3. Patrimoine.....                                                                               | 18 |
| 3.1 Caractéristiques du patrimoine .....                                                         | 18 |
| 3.2 Stratégie patrimoniale.....                                                                  | 19 |
| 3.2.1 Analyse de la stratégie de développement .....                                             | 20 |
| 3.2.2 Les conditions du rachat et de mise à niveau du parc de V2H .....                          | 22 |
| 3.2.3 Analyse de la stratégie sur le patrimoine existant .....                                   | 22 |
| 3.2.4 Le renouvellement urbain (ANRU) .....                                                      | 25 |
| 3.2.5 Sécurité dans le parc.....                                                                 | 25 |
| 3.2.6 Accessibilité aux personnes en situation de handicap et adaptation au vieillissement ..... | 26 |
| 3.2.7 Ventes de patrimoine à l'unité.....                                                        | 26 |
| 3.2.8 Autres activités.....                                                                      | 27 |
| 4. Politique sociale et gestion locative .....                                                   | 28 |
| 4.1 Accessibilité économique du parc.....                                                        | 28 |
| 4.1.1 Loyers.....                                                                                | 28 |
| 4.1.2 Supplément de loyer de solidarité.....                                                     | 29 |
| 4.1.3 Charges locatives .....                                                                    | 29 |
| 4.2 Caractéristiques des populations logées.....                                                 | 30 |
| 4.3 Accès au logement .....                                                                      | 31 |
| 4.3.1 Connaissance de la demande .....                                                           | 31 |
| 4.3.2 Politique d'occupation du parc de la société.....                                          | 31 |
| 4.3.3 Gestion des attributions .....                                                             | 31 |

|       |                                                                                                                                                  |    |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 4.4   | Données sur la vacance et la rotation.....                                                                                                       | 33 |
| 4.5   | Qualité du service rendu aux locataires.....                                                                                                     | 33 |
| 4.6   | Traitement des impayés .....                                                                                                                     | 34 |
| 4.7   | Les actions d'accompagnement social .....                                                                                                        | 35 |
| 5.    | Tenue de la comptabilité et analyse financière.....                                                                                              | 36 |
| 5.1   | Tenue de la comptabilité .....                                                                                                                   | 36 |
| 5.1.1 | Appréciation de la tenue de la comptabilité générale et des états réglementaires .....                                                           | 36 |
| 5.1.2 | Synthèse des principaux points comptables nécessaires à la bonne compréhension de l'analyse financière .....                                     | 37 |
| 5.1.3 | Appréciation de la tenue de la comptabilité de programmes.....                                                                                   | 38 |
| 5.2   | Analyse financière .....                                                                                                                         | 39 |
| 5.2.1 | Performance d'exploitation (EBE) .....                                                                                                           | 39 |
| 5.2.2 | Analyse de la profitabilité : CAF brute et autofinancement net .....                                                                             | 47 |
| 5.2.3 | Structure financière .....                                                                                                                       | 49 |
| 5.3   | Analyse du niveau de compensation au titre du mandat de gestion de service d'intérêt économique général 56                                       |    |
| 5.3.1 | Diagnostic préliminaire.....                                                                                                                     | 57 |
| 5.3.2 | Examen approfondi : retraitement des données et établissement des niveaux effectifs des indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable ..... | 57 |
| 5.4   | Analyse prévisionnelle.....                                                                                                                      | 59 |
| 5.4.1 | Modalités et principes de l'étude .....                                                                                                          | 59 |
| 5.4.2 | Principales données chiffrées.....                                                                                                               | 60 |
| 5.4.3 | Analyse de la projection d'exploitation.....                                                                                                     | 61 |
| 5.4.4 | Résultats et pertinence de l'étude.....                                                                                                          | 63 |
| 6.    | Annexes.....                                                                                                                                     | 65 |
| 6.1   | Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de la société.....                                                              | 65 |
| 6.2   | Sigles utilisés.....                                                                                                                             | 66 |

## SYNTHESE

La SA HLM du Hainaut est devenue depuis le 1<sup>er</sup> avril 2017 la SOCIETE IMMOBILIERE GRAND HAINAUT (SIGH), société anonyme (SA) à directoire. Ce changement de dénomination sociale fait suite à l'acquisition de l'OPH de Valenciennes-Val' Hainaut Habitat (cf. rapport n° 2016-054) ci-après désigné V2H. Ce rachat marque un recentrage stratégique de l'opérateur sur le territoire valenciennois.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, SIGH est propriétaire de 29 115 logements, dont les trois quarts sont concentrés dans l'arrondissement de Valenciennes, dans lequel SIGH est l'acteur prépondérant du logement social. Son parc est caractérisé par une proportion importante de logements individuels (42 %). Depuis peu, le parc ne compte plus de logements-foyers, ceux-ci ayant été cédés à la société Axentia dans le cadre d'une spécialisation des organismes mise en œuvre au sein du groupe Caisse d'Épargne dont SIGH fait désormais partie.

En effet, depuis le dernier contrôle, la société a connu des évolutions importantes de son actionnariat de référence et de sa gouvernance. Elle n'appartient plus au groupe GHI (Grand Hainaut Habitat) et est devenue une filiale du groupe Habitat en Région détenu par la Caisse d'Épargne. Une société anonyme de coordination (SAC) à l'échelle régionale est en cours de constitution, qui pourrait avoir des incidences notamment sur la mutualisation de certaines fonctions dans l'avenir. Dans ce cadre, SIGH a été autorisée par le préfet de département à reporter le dépôt de sa convention d'utilité sociale (CUS) en juin 2020, voire juin 2021.

L'évolution importante du parc de la société s'est accompagnée d'une préoccupation relative aux enjeux de qualité de service et d'un renforcement de la présence de proximité. SIGH dispose aujourd'hui de 13 agences au sein desquelles l'ensemble des missions a été redéfinie, du gardien au responsable d'agence. L'organisation est jugée efficiente pour des coûts de gestion maîtrisés. Néanmoins, des axes d'amélioration perdurent dans la prise en charge des travaux de gros entretien et les campagnes de remplacements de composants qui souffrent de retards chroniques malgré les mesures correctives prises.

Si l'occupation du parc de SIGH est aujourd'hui comparable à celle des autres bailleurs du secteur hormis dans le Pas-de-Calais, la société ne dispose toutefois pas d'une politique d'attribution lui permettant de piloter l'atteinte des objectifs réglementaires, notamment en matière d'attributions hors quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV). Par ailleurs, le niveau de loyer s'avère élevé, supérieur de 5 % à la moyenne départementale, ce qui implique des parts à charge importantes pour les locataires.

La société demeure exposée aux aléas d'une politique d'échange de taux conduite par le passé qui pénalise ses résultats jusque 2026. Elle bénéficie d'une performance d'exploitation très soutenue mais le coût pour l'instant encore relativement élevé de la dette minore sa profitabilité dont la capacité d'autofinancement ressort au final à un niveau proche des valeurs de référence du secteur.

La stratégie patrimoniale mise en œuvre ces cinq dernières années est marquée par une orientation très forte des capacités financières vers les achats en bloc de parc ancien qui représentent 65 % de l'effort financier consenti (soit plus de 400 millions d'euros) et par le maintien d'un niveau de production neuve soutenu (soit presque 120 millions d'euros) en vue d'augmenter rapidement les recettes locatives sans accroître significativement sa dette. En revanche la rénovation lourde du patrimoine a été ralentie (90 millions d'euros) et un retard s'est peu à peu accumulé notamment sur le traitement thermique des logements.

Une démarche d'évaluation des besoins a été engagée et commence seulement à se mettre en place au travers d'un plan stratégique de patrimoine (PSP) s'appuyant davantage sur un recensement détaillé et chiffré des besoins du patrimoine. Cette démarche d'objectivation confirme des besoins importants de maintenance lourde accrus par les retards de maintenance d'exploitation et la politique d'achat en bloc de parc ancien.

Face à ce constat, la projection d'exploitation prévisionnelle de SIGH retient un programme d'investissement très conséquent chiffré à 613 millions d'euros sur 10 ans, essentiellement orienté vers la réhabilitation et l'entretien du parc pour un montant de 414 millions d'euros (67 % du programme). Les priorités sont désormais le traitement à horizon 2025 des 6 % de logements très énergivores, classés en étiquettes énergétiques F et G, la réalisation du Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) pour un montant de 80,3 millions d'euros essentiellement sur le quartier « Chasse Royale » à Valenciennes et des actions spécifiques décidées pour la mise à niveau du parc racheté à V2H dont notamment le traitement du programme « Dampierre » à Valenciennes.

SIGH fait reposer la soutenabilité de sa projection d'exploitation 2020-2029 sur la concrétisation d'une importante politique de cession d'actifs. L'analyse financière fait ressortir que SIGH dispose de marges de manœuvre financières, encore renforcées à compter de 2026 par l'extinction d'un volumineux contrat d'échange de taux. L'opérateur est ainsi en mesure de porter son programme d'investissement et d'avoir recours à l'endettement si nécessaire sans mettre en péril les fondamentaux financiers.

La directrice générale



Rachel CHANE-SEE-CHU

# 1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent contrôle relevait une bonne qualité de service rendu aux locataires. Il pointait un effort d'investissement important qui avait dégradé les capacités financières de la société, l'obligeant à revoir à la baisse ses ambitions stratégiques en matière de développement neuf et de rénovation. La vigilance était requise sur la maîtrise des risques locatifs, le niveau des coûts de gestion et le pilotage de l'endettement. Par ailleurs, le contrôle identifiait des dysfonctionnements importants induits par la structuration même du groupe GHI auquel appartenait alors l'opérateur et qui regroupait en son sein à la fois des sociétés HLM relevant du secteur réglementé et des sociétés privées immobilières relevant du secteur concurrentiel.

La SA du Hainaut (SAH) a changé de raison sociale à compter du 1<sup>er</sup> avril 2017 pour devenir la SOCIETE IMMOBILIERE GRAND HAINAUT (SIGH), SA à directoire, à la suite de l'absorption de l'ex-OPH Val' Hainaut Habitat (V2H).

## 2. PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

Pour le présent rapport, la SOCIETE IMMOBILIERE GRAND HAINAUT est dénommée « SIGH » ou « la société ».

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Au 01/01/2019, SIGH dispose d'un parc de 29 115 logements, exclusivement sur les départements du Nord (87 % du parc) et du Pas-de-Calais (13 % du parc). SIGH est présente sur 24 intercommunalités et 242 communes.

La moitié du parc est localisé sur la Communauté d'agglomération Valenciennes Métropole (CAVM), et un quart sur la Communauté d'agglomération de la Porte du Hainaut (CAPH). Elle y est un acteur majeur du logement social puisqu'elle y représente respectivement 63 % et 45 % du parc total de logements de l'ensemble des bailleurs HLM.

#### Implantation territoriale de SIGH



### Part de SIGH sur les principales intercommunalités

| Etablissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI) | Département       | Nombre de logements de SIGH | Part de SIGH sur l'ensemble des logements sociaux de l'EPCI (tous bailleurs HLM) | Autres bailleurs sociaux importants (nombre de logements)                               |
|-----------------------------------------------------------|-------------------|-----------------------------|----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| Communauté d'Agglomération Valenciennes Métropole         | 59-Nord           | 14 583                      | 63,2%                                                                            | Maisons et Cités: 3 222<br>OPH du Nord: 2 498<br>Société Immobilière de l'Artois: 1650  |
| Communauté d'Agglomération de la Porte du Hainaut         | 59- Nord          | 7 451                       | 45,2%                                                                            | Maisons et Cités: 3 728<br>Société Immobilière de l'Artois: 2 634<br>OPH du Nord: 1 334 |
| Métropole Européenne de Lille                             | 59-Nord           | 2 096                       | 1,6%                                                                             |                                                                                         |
| Communauté Urbaine d'Arras                                | 62- Pas-de-Calais | 1 236                       | 10,3%                                                                            |                                                                                         |

Sources : R PLS 2018

Les communes sur lesquelles SIGH est principalement implantée sont les suivantes, avec souvent une part très importante de l'offre de logement social :

### Part de SIGH sur ses principales communes d'implantation

| Commune                | EPCI | Nombre de logements de SIGH | Part de SIGH sur l'ensemble des logements sociaux de la commune (tous bailleurs HLM) |
|------------------------|------|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| Valenciennes           | CAVM | 4 938                       | 81%                                                                                  |
| Douchy-les-Mines       | CAPH | 1 542                       | 91%                                                                                  |
| Saint-Saulve           | CAVM | 1 308                       | 92%                                                                                  |
| Denain                 | CAPH | 1 134                       | 44%                                                                                  |
| Marly-les-Valenciennes | CAPM | 1 126                       | 66%                                                                                  |
| Saint-Amand-les-Eaux   | CAPH | 1 058                       | 64%                                                                                  |

Sources : R PLS 2018

L'OPH de Valenciennes, dissous fin 2016, était peu présent sur ces communes, à l'exception de Valenciennes où il disposait de près de 3 600 logements sur les 6 700 que comptait son parc.

La CAVM et la CAPH sont marquées par une très faible variation de la population et des facteurs socio-économiques très en retrait par rapport aux références départementale, régionale et nationale.

### Quelques indicateurs socio-économiques de référence

|                                                                  | France | Région Hauts de France | Département du Nord | CAVM  | CAPH  |
|------------------------------------------------------------------|--------|------------------------|---------------------|-------|-------|
| Variation de la population: taux annuel moyen entre 2011 et 2016 | 0,4%   | 0,2%                   | 0,2%                | 0,1%  | 0,1%  |
| Taux de pauvreté (en 2016)                                       | 14,7%  | 18,3%                  | 19,2%               | 23,4% | 23,6% |
| Taux de chômage des 15 à 64 ans (en 2016)                        | 13,6%  | 17,1%                  | 17,9%               | 21,1% | 21,0% |
| Part des logements vacants (en 2016)                             | 8,0%   | 7,8%                   | 7,6%                | 9,4%  | 8,7%  |

Sources : INSEE

En 2018, les loyers du parc privé sont autour de 11,20 euros/m<sup>2</sup> sur la CAVM et 8,80 euros/m<sup>2</sup> sur la CAPH, et sont légèrement à la hausse sur 2017 et 2018 (source : Clameur<sup>1</sup>). Ces loyers sont bien supérieurs à ceux du parc de l'ensemble des bailleurs sociaux<sup>2</sup> : 5,2 euros/m<sup>2</sup> sur la CAVM et 5,1 euros/m<sup>2</sup> sur la CAPH.

Le département du Nord est en 4<sup>ème</sup> position des départements métropolitains en matière de pression de la demande de logement social<sup>3</sup>, avec un ratio de 2,99, pour 4,02 au niveau national et 2,66 sur la région Hauts-de-France. La pression de la demande est modérée sur la CAVM (2,24) et la CAPH (2,54). Elle est plus élevée sur la Communauté urbaine d'Arras (2,77) et surtout sur la Métropole européenne de Lille (3,71).

La pression de la demande présente de fortes disparités selon les communes, et notamment sur les 6 villes citées précédemment où SIGH est très implantée :

#### Pression de la demande sur ses principales communes d'implantation de SIGH

| Commune                | EPCI | Pression de la demande de logement social sur la commune<br>(hors demande de mutation interne au parc HLM) |
|------------------------|------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Valenciennes           | CAVM | 2,54                                                                                                       |
| Douchy-les-Mines       | CAPH | 0,85                                                                                                       |
| Saint-Saulve           | CAVM | 1,51                                                                                                       |
| Denain                 | CAPH | 4,49                                                                                                       |
| Marly-les-Valenciennes | CAPM | 1,33                                                                                                       |
| Saint-Amand-les-Eaux   | CAPH | 4,01                                                                                                       |

Sources : SNE fin 2017 (Traitements ANCOLS)

Près de 34 % du parc<sup>4</sup> de SIGH est situé en QPV, pourcentage proche de la moyenne de l'ensemble des bailleurs sur le département (37 %) et de la région Hauts-de-France (36 %), et au-dessus du niveau national (30 %). La part du parc de l'ex-OPH V2H située en QPV était très importante : 53 %.

<sup>1</sup> CLAMEUR – Connaître les loyers et Analyser les Marchés sur les Espaces Urbains et Ruraux (Association de 33 membres intervenants dans l'immobilier privé ou le logement social)

<sup>2</sup> Source : RPLS 2018 – traitement ANCOLS

<sup>3</sup> Ratio entre le nombre de demandes et le nombre d'emménagements annuels, hors mutations internes au parc HLM (source : traitements ANCOLS- valeurs 2017).

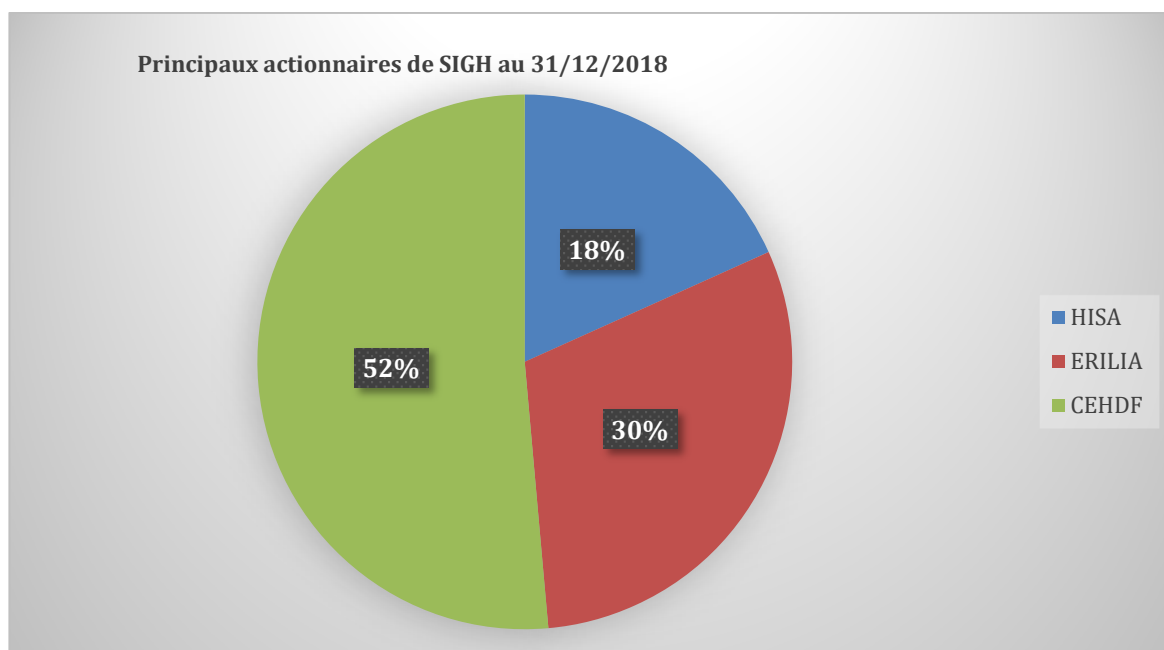
<sup>4</sup> 6 284 logements collectifs et 3 655 logements individuels

## 2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

### 2.2.1 Les évolutions de la gouvernance de la société

On distingue trois phases importantes sur la période de contrôle :

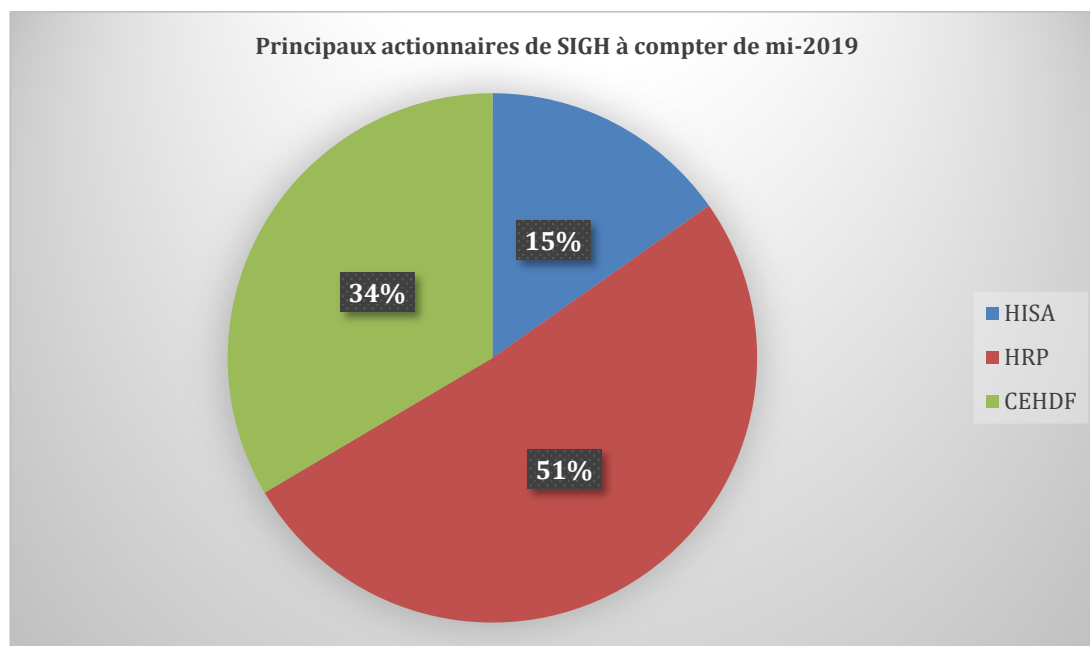
- Jusque fin 2015, la société alors dénommée SAH (SA du Hainaut) appartient au groupe Hainaut Immobilier (GHI) dont la société holding est « Hainaut Immobilier SA » (HISA) qui en est l'actionnaire majoritaire (68,18 %). En raison de dysfonctionnements identifiés lors du contrôle effectué par la Mission interministérielle d'inspection du logement social-MIILOS (rapport n° 2010-002), des actions ont été menées entre 2010 et 2012 afin de clarifier la gouvernance et l'organisation du groupe GHI. Sous une même société holding, le groupe GHI intégrait en effet à la fois des sociétés relevant du secteur réglementé HLM et des sociétés de droit privé intervenant dans le secteur de la promotion immobilière y compris à l'étranger. L'ensemble de ces sociétés avaient recours aux services d'un même groupement d'intérêt économique (GIE), le GIE Hainaut Prestations. Cette organisation présentait des risques de conflit d'intérêt et de transfert financier du secteur subventionné vers le secteur concurrentiel. Cette situation problématique a été résolue par la séparation des sociétés exerçant des activités sociales et celles exerçant des activités privées puis par la dissolution du GIE Hainaut Prestations mi-2012. Les fonctions de support et les services métiers ont alors été réintégrés au sein de la SA du Hainaut (SAH).
- A compter de fin 2015, de profondes évolutions s'amorcent dans l'organisation capitalistique de la société et marquent la prise de distance avec le groupe GHI. Un pacte d'actionnaires établi le 15/12/2015 acte un plan progressif sur 3 ans de cessions d'actions de HISA vers la Caisse d'Épargne Hauts-de-France (CEHDF) qui devient l'actionnaire de référence à compter de 2018.



Cette refonte de l'actionnariat a pour incidence l'intégration progressive de SAH alors devenue SIGH dans le réseau Habitat en Région qui réunit 33 organismes HLM fin 2018. Cette intégration est principalement caractérisée par l'adhésion en 2017 de SIGH au GIE Habitat en Région. Ce GIE regroupe exclusivement des

sociétés HLM et offre à ses membres des socles de prestations variées en termes d'études et de projets selon le niveau d'adhésion.

- En 2019, un nouveau pacte d'actionnaires est conclu entre HISA, CEHDF et la SAS Habitat en Région Participation (HRP<sup>5</sup>). HRP est la holding de portage nationale du pôle opérateur HLM de la Caisse d'Épargne.



Ce nouveau pacte d'actionnaires acte une modification de l'actionnariat de référence marqué par la démission d'Erilia et l'entrée au capital d'HRP. SIGH passe alors du statut de membre du réseau HER à celui de filiale du groupe Habitat en Région. Le groupe HER est un rapprochement de 17 sociétés HLM à fin 2018 représentant 169 550 logements caractérisé par une organisation régionalisée.

Cette prise de participation majoritaire d'HRP au sein de SIGH a des incidences pratiques à plusieurs niveaux.

SIGH est désormais membre de la société anonyme de coordination régionale (SAC) Petram, agréée par la Ministre de la transition écologique, le 11 janvier 2021. Outre SIGH, cette SAC rassemble la SA HLM SIA (44 000 logements) et la SA HLM du département de l'Oise (8 300) pour former un ensemble de 84 000 logements pour 175 000 locataires dans les Hauts-de-France.

L'intégration au groupe HER implique le déploiement de règles de gouvernance spécifiques et notamment l'installation d'instances de validation groupe (cf. §2.2.2).

A ce stade, chaque membre reste décisionnaire de sa stratégie, aucune feuille de route n'est transmise aux filiales. Toutefois, les orientations du groupe HER sont fortement structurantes notamment en matière de spécialisation des structures et en matière de développement dans une logique de répartition géographique entre membres du réseau.

<sup>5</sup> HRP est le nouveau nom de HRS – Habitat en Région Service

SIGH a d'ores et déjà vendu son patrimoine spécifique à Axentia, filiale du groupe HER, spécialisée dans la gestion des foyers. Ce transfert à valeur nette comptable n'a généré aucune plus-value.

De la même façon, les deux sociétés coopératives de production (SCP) d'HLM, la SCP Cléôme, dans laquelle la SIGH détenait la plus grande partie du capital et la SCP Escaut Habitat, dont la SA HLM SIA Habitat est la principale associée, qui exercent, toutes les deux, leur activité dans la région Hauts-de-France, sur les territoires respectifs du valenciennois et de la MEL ont fusionné au sein de l'entité Escaut Habitat au 1<sup>er</sup> janvier 2018.

La présence de certains membres du groupe dans des secteurs communs peut être de nature à entraîner des discussions relatives à leur maintien. Les décisions à venir devront être évaluées au regard de leur impact sur la structure financière de SIGH et surtout garantir la mise en œuvre de son programme d'investissement ambitieux (cf. plan moyen terme-PMT).

### **2.2.2 Évaluation de la gouvernance**

Depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2012, la société est administrée par un directoire nommé par le conseil de surveillance (CS) lequel fixe les grandes orientations et assure le contrôle de la société.

La présidence du CS a été assurée par M. [redacted] de 2010 à 2019. Depuis le 14 juin 2019, c'est désormais M. Laurent ROUBIN, président du directoire de la Caisse d'Épargne Hauts-de-France, qui assure la présidence.

Sur la période, trois présidents du directoire se sont succédé : M. [redacted] (de 2011 à 2015), puis M. [redacted] (de 2015 à 2017) et enfin M. Pierre TONNEAU depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2017. La gouvernance actuelle est donc relativement récente.

L'analyse des procès-verbaux du CS et des comptes rendus de réunion du directoire montre que chaque instance remplit correctement son rôle. Les supports financiers présentés sont précis et clairs. Les rapports trimestriels du directoire au CS permettent de bien appréhender la situation de la société et les points de vigilance sont signalés (risques locatifs, coûts de gestion), hormis sur la sous-consommation chronique des budgets alloués aux remplacements de composants. Un rapport sur le gouvernement d'entreprise est bien établi depuis 2017.

Le pilotage financier de la société, critiqué lors du dernier rapport de la MILOS notamment quant au suivi de l'endettement, a été renforcé. Depuis 2012, une commission financière est en charge, préalablement au CS, de l'analyse des projections d'exploitation, de la validation des comptes annuels, du suivi budgétaire et de la stratégie d'endettement. La projection d'exploitation sur 10 ans dénommée « plan moyen terme » (PMT) est bien établie chaque année et validée en CS. La stratégie financière actée se structure autour des orientations suivantes : désendettement, sécurisation de l'encours exposé aux risques de swaps, maîtrise des coûts de gestion et reconstitution des fonds propres. Depuis 2019, à la suite de l'intégration au groupe Habitat en Région (HER), la commission financière est devenue le comité d'audit pour répondre aux exigences organisationnelles du groupe. La démarche de collecte des PMT auprès des filiales est coordonnée par le GIE Habitat en Région qui fournit une note de cadrage afin d'harmoniser les hypothèses économiques.

Outre le comité d'audit, le déploiement des règles de gouvernance du groupe HER implique la mise en place de deux autres instances : un bureau du pacte qui est l'instance de concertation entre les actionnaires et un comité de rémunération dont le rôle sera de proposer au CS les modalités de rémunération du Président et du Directoire.

### 2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

La SA du Hainaut, à la suite d'un montage juridique atypique, a absorbé l'OPH Val' Hainaut Habitat (V2H) et est devenue SIGH. Elle a ainsi récupéré environ 6 700 logements et foyers et la quasi-totalité du personnel de V2H. En effet, sur les 149 salariés que comportait l'ex OPH, seuls une trentaine n'ont pas été intégrés ou ont fait le choix de partir dans les quelques mois suivant le transfert.

L'arrivée de l'actuel président du directoire en septembre 2017 a également été l'occasion de mettre en œuvre, dès l'année suivante, un nouveau projet d'entreprise, « START », dont les objectifs principaux sont d'améliorer la satisfaction du locataire et de simplifier les circuits d'intervention. Il aboutit à une nouvelle organisation, fondée sur 5 grands pôles, dont un centre dit « de services partagés » créé en septembre 2018 pour répondre à des difficultés récurrentes sur la gestion du gros entretien et de l'investissement hors réhabilitation.

D'un point de vue fonctionnel, les grandes missions ont été organisées selon le schéma ci-dessous :



SIGH a fait le choix de renforcer sa présence de terrain. Le pôle territoire dédié aux locataires a été réorganisé autour de 13 agences contre 7 auparavant, au sein desquelles les missions ont été clairement redéfinies et réparties. Les gardiens ont ainsi été recentrés sur des missions d'entretien des parties communes et d'éliminations des rejets. Les missions auparavant exercées, soit par les chargé(e)s de clientèle soit par les chargé(e)s de patrimoine ont été clairement réparties, en vue d'une plus grande réactivité.

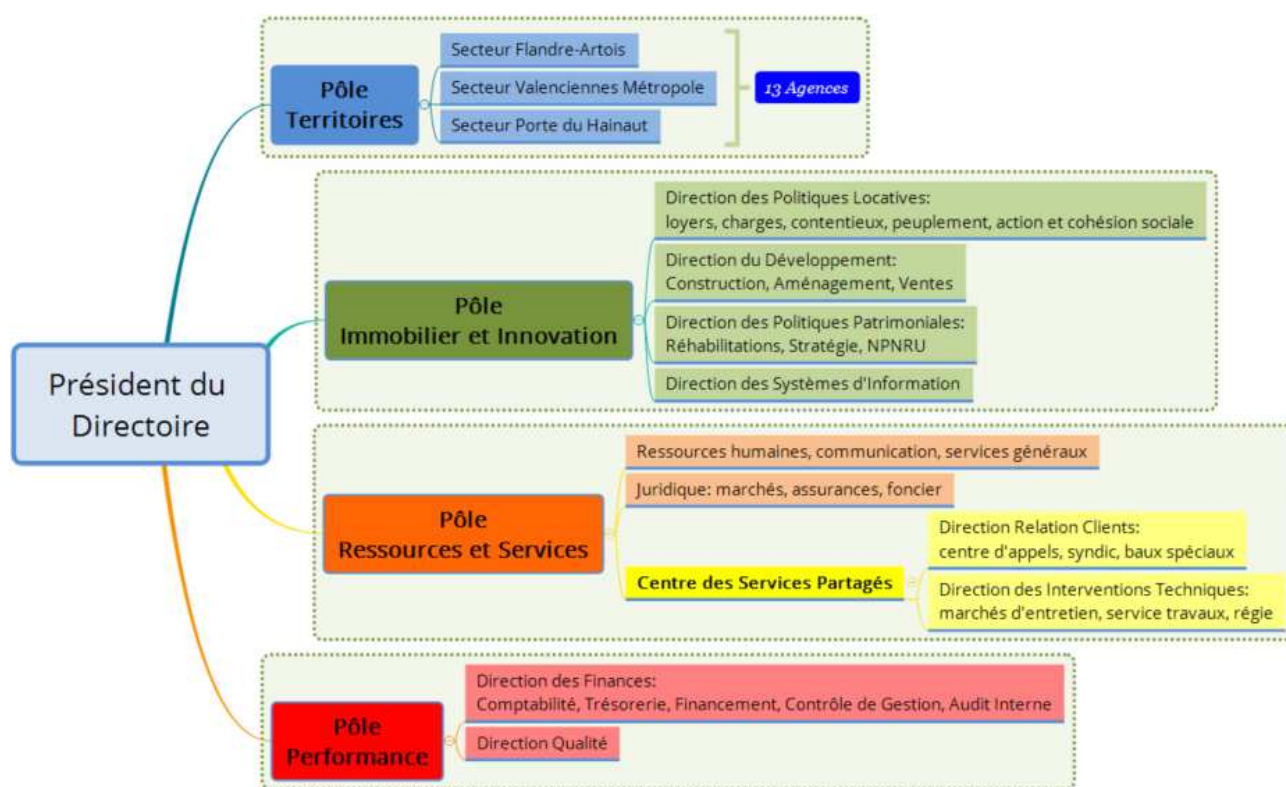
Le centre de services partagés a notamment rassemblé au sein d'une même unité les différents techniciens de patrimoine auparavant situés en agences, en vue de mettre en œuvre de manière plus efficace la programmation du gros entretien et des dépenses d'investissement hors réhabilitation. Il a pour vocation d'être un fournisseur de services au bénéfice des agences.

Le pôle immobilier et innovation est quant à lui présenté comme le service en charge des grandes orientations stratégiques et de l'expertise. C'est en son sein que se trouve la fonction de maîtrise d'ouvrage de la production neuve et des réhabilitations.

Au moment du contrôle, aucune évaluation de cette organisation n'a été effectuée. On observe toutefois que la satisfaction globale des locataires a un peu augmenté. Pour y remédier des démarches sont en cours pour la mise en œuvre du processus de certification Qualibail (cf. §4.5-Qualité du service rendu aux locataires). La gestion du gros entretien et de l'investissement (hors réhabilitation) au sein du centre des services partagés, reste peu efficace, avec un taux de réalisation de la programmation médiocre, donnant lieu à de fréquents ajustements de l'organisation des équipes, désormais territorialisées.

A compter de janvier 2020, le centre de services partagés disparaît en tant que pôle à part entière. Il est désormais rattaché au pôle ressources et services. Un rattachement à la direction des politiques patrimoniales, en charge notamment de la stratégie patrimoniale et des réhabilitations, aurait présenté davantage de synergies et d'efficacité sur la gestion de la maintenance. De même, on peut s'interroger sur le rattachement de la DSI au pôle immobilier et innovation, même si le responsable de ce pôle est l'ancien DSI.

A compter du 01/01/2020, l'organisation est la suivante :



La société indique avoir demandé une évaluation externe de cette organisation début 2021.

Le rattachement au groupe HER en qualité de SA filiale, implique des incidences organisationnelles. D'un point de vue comptable et financier, les comptes doivent être consolidés à partir de 2019 et les projections d'exploitation doivent être rapprochées. Les aspects procéduraux ou modalités d'audit interne seront par

ailleurs à harmoniser. Des mutualisations sont envisageables mais elles restent en grande partie à définir selon les arbitrages relatifs à la création de la SAC.

## 2.2.4 Relations intra-groupes

SIGH a adhéré au GIE du groupe HER en 2017 en tant que membre du réseau. Cette adhésion permet de bénéficier d'un « socle commun » de prestations (animation des clubs métiers, assistance réseau ...) et implique de contribuer aux frais de fonctionnement du GIE.

Les facturations du GIE HER s'élèvent à 117 628 euros en 2017 et à 166 662 euros en 2018 ce qui représente un coût moyen ramené au logement compris entre 5 et 6 euros. Ce coût moyen est donné à simple titre d'illustration, la participation étant fondée sur plusieurs clés de répartition.

En qualité de société filiale à compter de 2019, les coûts liés à des prestations de base plus importantes, notamment l'adhésion au pôle économique et financier en raison de l'entrée dans la consolidation groupe, ont vocation à fortement augmenter, ce que traduit le PMT avec un montant prévisionnel de plus d'1 million d'euros dès 2023.

| Rubriques                      | Exercice 2018 | Exercice 2019 | Exercice 2020 | Exercice 2021 | Exercice 2022 | Exercice 2023 | Exercice 2024 et au-delà |
|--------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------------------|
| Redevance GIE HER (milliers €) | 166           | 232           | 552           | 709           | 910           | 1 126         | 1 109                    |
| soit en €/ logement            | 5,7           | 8             | 19            | 24,4          | 31,4          | 39            | 38,5                     |

Source : PMT 2020-2029

-

Toutefois suite à des arbitrages courant 2020, la société indique que certaines prestations du GIE concernant de grands projets structurants type BIM ou HAB en lien avec la gestion de patrimoine, ne sont plus d'actualité. La redevance devrait donc rester plutôt stable,

## 3. PATRIMOINE

### 3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

SIGH est propriétaire de 29 115 logements, répartis en près de 1 800 ensembles immobiliers. SIGH est également propriétaire de 12 281 parkings et 275 locaux commerciaux.

Le parc comporte un nombre important de logements individuels (42 %), généralement regroupés au sein de cités de taille variable comportant également quelques immeubles collectifs. Les collectifs sont généralement concentrés au sein de grands ensembles (Valenciennes Chasse Royale, Saint Saulve, Marly les Valenciennes, Raismes, Douchy-les-Mines, ...)

#### Type de construction

|                        | Collectif | Individuel |
|------------------------|-----------|------------|
| SIGH                   | 58%       | 42%        |
| Région Hauts de France | 62%       | 38%        |
| France                 | 84%       | 16%        |

Sources : RPLS 2019 pour SIGH - RPLS 2018 pour les références régionales et nationales

L'âge moyen du parc de logements de SIGH n'est pas connu, du fait d'erreurs dans les dates de construction dans les bases informatiques de la société. En effet, selon ces bases, il serait de l'ordre de 30 ans, alors qu'il est vraisemblablement dans la moyenne régionale, soit autour d'une quarantaine d'années. SIGH a engagé une action pour mettre à jour les dates en question.

Sur le plan thermique, le parc est un peu moins performant que la moyenne nationale, même s'il est plus performant que la moyenne des autres bailleurs sociaux de la région. Le parc comporte encore 1 800 logements énergivores (DPE en étiquettes F et G). Durant le contrôle, SIGH a lancé la commande des 10 % des diagnostics de performance énergétique (DPE) manquants et la mise à jour de 2 000 diagnostics effectués il y a plus de 10 ans.

#### Classement énergétique du parc (DPE)

|                        |                                                  | A,B,C      | D          | E          | F et G    |
|------------------------|--------------------------------------------------|------------|------------|------------|-----------|
| SIGH                   | Logements collectifs<br>(env. 17 000 logements)  | 41%        | 35%        | 18%        | 6%        |
|                        | Logements individuels<br>(env. 13 000 logements) | 45%        | 34%        | 15%        | 6%        |
|                        | <b>Total</b>                                     | <b>42%</b> | <b>35%</b> | <b>17%</b> | <b>6%</b> |
| Région Hauts de France |                                                  | 34%        | 38%        | 21%        | 7%        |
| France                 |                                                  | 40%        | 39%        | 16%        | 5%        |

Sources : RPLS 2019 pour SIGH - RPLS 2018 pour les références régionales et nationales

SIGH est plutôt mieux dotée en petites typologies que les autres bailleurs de la région et de France, ce qui correspond davantage à la demande, mais lui reste encore largement inférieure.

### Typologies des logements

|                                                                               | T1 et T2 | T3    | T4    | T5 et + |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------|-------|-------|---------|
| SIGH                                                                          | 29,6%    | 37,0% | 23,8% | 9,7%    |
| Région Hauts de France                                                        | 22,6%    | 34,8% | 31,2% | 11,4%   |
| France                                                                        | 25,0%    | 37,2% | 29,3% | 8,5%    |
| Demande de logement social dans le département du Nord ( y compris mutations) | 45,2%    | 29,4% | 20,9% | 4,5%    |

Sources : RPLS 2019 pour SIGH - RPLS 2017 pour les références locales, et SNE 2018 (Traitements ANCOLS)

Les visites de patrimoine ont permis de constater que la configuration des logements n'est généralement pas obsolète, avec toutefois, dans certains ensembles des années 1970, une chambre qui n'est accessible que par le séjour. Dans ces ensembles, des grands logements en R+4 et au-dessus sont parfois sans ascenseur, et peuvent être difficiles à louer pour les grandes familles.

## 3.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

Jusqu'en 2018, dans un contexte financier fragile, la stratégie patrimoniale a été surtout pilotée par des impératifs financiers et une volonté de développement rapide, laissant une faible part consacrée à la maintenance du parc. Juste après la signature de la convention d'utilité sociale (CUS) en 2011, entre 2012 et 2017, ont été réalisés plusieurs rachats en bloc de près de 12 000 logements, avec d'importants besoins de réhabilitation. S'ils ont rapidement généré des recettes d'exploitation, ces rachats ont eu pour conséquence de pénaliser encore plus fortement la maintenance de l'ensemble du parc, aussi bien en entretien courant qu'en réhabilitation.

En 2017, soit juste après l'acquisition de l'intégralité des 6 700 logements de V2H, et dans la perspective de la nouvelle CUS, un plan stratégique de patrimoine (PSP) a été établi pour l'ensemble du parc de la nouvelle entité. Comme dans les PSP précédents, ce PSP ne comportait que de grands principes et des enveloppes financières globales, sans listes précises d'opérations chiffrées et planifiées dans le temps, en particulier sur les réhabilitations et la production neuve. Seules les opérations de V2H à achever dans le cadre de l'excédent de liquidation (cf. ci-après) étaient clairement identifiées.

La stratégie patrimoniale de SIGH est essentiellement formalisée dans un plan financier sur 10 ans (PMT). Ce PMT cadre, par année, des objectifs financiers et des volumes de logements, en production neuve, en réhabilitation et changements de composants, en vente et en démolition. Depuis 2018, le PMT s'appuie désormais sur une liste précise d'opérations décidées par la gouvernance sur le court terme (3 ans). Sur les 7 années suivantes, il s'agit d'orientations en masses financières de volumes annuels prévisionnels de logements (neufs et réhabilités). Fin 2019, le PMT ne prévoit pas d'acquisitions ou de ventes en bloc de patrimoine.

La production neuve était assez soutenue jusqu'en 2017, avec 250 logements livrés annuellement en moyenne. En revanche, seulement 200 logements étaient réhabilités par an en moyenne. A partir de 2018, et pour les

10 années suivantes, SIGH a décidé de diminuer de moitié sa production neuve et d'accroître substantiellement la maintenance de son parc, en particulier en doublant la réhabilitation de logements. Cette réorientation stratégique est pertinente et répond aux enjeux observés par l'ANCOLS.

Le Préfet du département a autorisé la SIGH à reporter le dépôt de sa CUS au 30 juin 2020, dans le cadre de la réorganisation du groupe HER, et SIGH envisage de demander un nouveau report dans le cadre du projet de SAC régionale.

### 3.2.1 Analyse de la stratégie de développement

Les rachats en bloc ont commencé dès 2012, avec la fusion-absorption de la SA d'HLM Le Logement Rural et ses 4 500 logements, situés essentiellement sur le Pas-de-Calais, autour d'Arras, dans l'ancien bassin minier et vers le littoral. En 2017, SIGH en a vendu une partie (1 030 logements) à la SA d'HLM Habitat Hauts-de-France, essentiellement près du littoral du Pas-de-Calais, pour 50,5 millions d'euros.

Entre 2014 et 2018, le parc de logements de SIGH a continué à croître très fortement, de près d'un tiers, grâce notamment aux rachats en bloc qui ont constitué 65 % de son effort d'investissement.

Évolution du patrimoine (logements, et hors foyers et résidences)

| Parc au 1er janvier | Construction | Acquisition<br>Amélioration<br>(AA) | Acquisition<br>(hors AA) | Vente | Transformation<br>d'usage | Démolition | Parc au<br>31 décembre | Évolution |
|---------------------|--------------|-------------------------------------|--------------------------|-------|---------------------------|------------|------------------------|-----------|
| 2014* 22 181        | 340          | 0                                   | 519                      | 98    | -5                        | 60         | 22 877                 | 3,1 %     |
| 2015* 22 877        | 167          | 0                                   | 332                      | 131   | -65                       | 0          | 23 180                 | 1,3 %     |
| 2016* 23 180        | 200          | 0                                   | 0                        | 73    | -7                        | 23         | 23 277                 | 0,4 %     |
| 2017 23 277         | 302          | 0                                   | 6 683                    | 1 116 | 6                         | 4          | 29 148                 | 25,2 %    |
| 2018 29 148         | 120          | 0                                   | 0                        | 115   | 0                         | 11         | 29 115                 | -0,1 %    |
| Total               | 1 129        | 0                                   | 7 534                    | 1 533 | -71                       | 98         |                        | 31,3 %    |

Sources : États réglementaires - \* Données SA du Hainaut seule (hors OPH Val Hainaut Habitat)

Les achats ont d'abord été réalisés sur d'autres territoires que celui de SIGH, à des prix d'acquisition prenant en compte des besoins de réhabilitation parfois importants. En 2014, 519 logements ont été acquis à la SA SIA Habitat (groupe HER), dans la région de Maubeuge, au prix moyen de 22 517 euros. En 2015, 332 logements ont été acquis à la SA Vilogia sur la métropole lilloise pour un prix moyen de 43 250 euros. Les réhabilitations sur ces logements sont en cours ou programmées. Le parc racheté à Vilogia nécessite un programme de travaux plus important par rapport aux estimations initiales, passant de 8,2 millions d'euros à 10,3 millions d'euros.

Le rachat du parc de V2H et les actions à y réaliser font l'objet d'un développement spécifique (cf. §3.2.2).

Entre 2019 et 2028, environ 1 400 logements neufs sont prévus, à raison de 100 et 150 logements par an. Sur ses territoires historiques, SIGH prévoit de se limiter aux opérations engagées, ce qui ne semble pas incohérent avec l'offre déjà importante et la demande de ces secteurs, et de leur contexte socio-économique, même si SIGH doit rester à l'écoute des territoires en matière de production de logements très sociaux (PLAI) ou de remplacement de parc obsolète. Le développement est surtout envisagé vers l'arrageois et notamment la Communauté urbaine d'Arras. SIGH disposait de nombreuses réserves foncières qu'elle vend en partie compte tenu de sa politique de développement en repli.

Au global, en tenant compte des démolitions et des ventes (cf. ci-après), le nombre de logements devrait diminuer d'environ 1 000 unités en 10 ans, atteignant un peu plus de 28 000 logements.

Les visites de patrimoine ont permis de constater le bon niveau des prestations pour les constructions neuves<sup>6</sup>.

Entre 2014 et 2018, le prix moyen TTC d'un logement produit par SIGH est de 144 000 euros, pour une surface moyenne de 75 m<sup>2</sup> et un prix moyen de 1 925 euros/m<sup>2</sup> de surface utile <sup>7</sup>, pour respectivement 67 m<sup>2</sup> et 2 390 euros/m<sup>2</sup> en région Hauts-de-France<sup>8</sup>. Un quart des logements produits par SIGH sont des individuels. La proportion de petits logements (T1 et T2) se rapproche de la demande, avec 30 % des logements produits, et près de la moitié en T3.

Sur les opérations neuves livrées entre 2014 et 2018, hors opérations de V2H, en moyenne 29 % de fonds propres dans chaque opération neuve ont été investis. Ce niveau est soutenu.

SIGH produit essentiellement en maîtrise d'ouvrage directe, avec seulement 10 % de VEFA.

Les opérations neuves font l'objet d'une validation et d'une clôture par un comité d'engagement auquel participent le président du directoire, les services du siège (construction neuve, direction financière, gestion locative) ainsi que les services en charge de la future exploitation des nouveaux logements (territoires et agences).

Entre 2014 et 2018, la part de PLAI produits est insuffisante par rapport aux besoins, en particulier sur les deux Communautés d'agglomération de Valenciennes Métropole (CAVM) et de la Porte du Hainaut (CAPH).

Sur ces deux EPCI, délégataires des aides à la pierre, et sur lesquelles la demande de logements de type PLAI (loyers bas pour des ménages avec des ressources très modestes) est importante, la production de PLAI est très en retrait par rapport à l'objectif des 30 % visé dans le cadre de la politique du logement.

### Financements sociaux des logements livrés entre 2014 et 2018

| EPCI                      |             | PLAI | PLUS | PLS |
|---------------------------|-------------|------|------|-----|
| CAVM                      |             | 15%  | 75%  | 10% |
| CAPH                      |             | 14%  | 68%  | 18% |
| MEL                       |             | 24%  | 75%  | 1%  |
| CUA                       |             | 24%  | 76%  | 0%  |
| Production totale de SIGH | 2014 à 2018 | 18%  | 74%  | 8%  |
|                           | 2018        | 17%  | 79%  | 4%  |

Sources : Données SIGH sur la production neuve

Les livraisons de la société sur la période 2019-2021 infirment la tendance, avec une part des PLAI portée à 29,89 %. Cette prise de conscience concerne l'ensemble des EPCI et notamment la CAPH avec une proportion de 33 %. Cette tendance devra toutefois être confirmée.

<sup>6</sup> avec par exemple des portes et des étagères dans les placards, ce qui n'est pas habituel

<sup>7</sup> Source : données SIGH sur les opérations neuves livrées entre 2014 et 2018.

<sup>8</sup> Source : Ministère de la cohésion des territoires et des relations avec les collectivités territoriales – Bilan 2018 des logements aidés.

### **3.2.2 Les conditions du rachat et de mise à niveau du parc de V2H**

V2H s'est trouvé en difficulté en 2016 car confronté à l'impossibilité de mener à bien le NPNRU sur le quartier de Chasse Royale et d'assurer par ailleurs le programme de réhabilitation de droit commun sur son parc.

Un rapprochement s'est alors engagé avec la SA du Hainaut (SAH) et il a été acté le rachat de l'intégralité du patrimoine de V2H et la reprise à l'époque par la SAH (devenue SIGH) de l'intégralité des engagements et des contrats en cours (y compris les contrats de travail). Le coût de ce rachat s'est élevé à 405 millions d'euros.

Un décret ministériel a prononcé la dissolution de V2H le 27 décembre 2016. Le patrimoine a été intégralement racheté par SIGH. Un premier transfert de 85 % du parc a été réalisé fin mars 2017 et les 15 % restant le 8 juin 2017. L'intégralité du personnel salarié le souhaitant a intégré SIGH soit 126 ETP. À la suite de cette liquidation, un mandat de gestion a été confié à SIGH. La dissolution de V2H a généré un excédent de liquidation qui a été attribué intégralement à SIGH avec pour objectif assigné d'assurer la réalisation de certains investissements ciblés.

Une convention d'utilisation de l'excédent de liquidation a été signée le 12 mai 2017. Cet excédent était alors estimé à 47 millions d'euros et a été affecté pour 33 millions d'euros en subvention répartie par opération. Le solde reste à verser lors de la signature de la CUS.

Au 31/12/2016, le programme de travaux sur le patrimoine de V2H représente 67,7 millions d'euros sur des opérations à différents stades d'avancement soit pratiquement achevées, soit en cours de chantier soit au stade préliminaire. Le taux d'avancement des opérations visées est alors de 38 % et les dépenses restant à comptabiliser représentent 41,7 millions d'euros.

L'avenant n°1 du 3 août 2018 acte notamment l'abandon de certaines opérations neuves encore au stade préliminaire jugées peu opportunes et l'ajout d'une vaste opération de réhabilitation de 291 logements sur le programme Dampierre à Valenciennes. Les dépenses restant à effectuer représentent 39,9 millions d'euros et sont à hauteur de 27,2 millions d'euros sur des opérations encore au stade préliminaire au 31/12/2018.

Fin 2019, le programme de travaux complet sur le parc de V2H est estimé à 81,4 millions d'euros (valeur estimative au 10/12/2019). 55 millions d'euros de dépenses sont réalisées soit un taux d'avancement de 68 %. Il reste 26,4 millions d'euros à comptabiliser essentiellement sur la réhabilitation de Dampierre (19,2 millions d'euros) et sur l'opération neuve « Place Barre – Onesyme Leroy » de 21 logements sociaux à Valenciennes (4,4 millions d'euros).

L'intégralité de l'excédent de liquidation est bien allouée au parc racheté à l'opérateur V2H et assure une remise à niveau du patrimoine. La part du programme de travaux affectée à des actions de réhabilitation et d'amélioration est finalement passée de 20 à 40 % entre 2016 et 2019 suite notamment à l'intégration du programme Dampierre.

### **3.2.3 Analyse de la stratégie sur le patrimoine existant**

Le pilotage financier de SIGH a abouti à repousser les besoins de maintenance depuis plusieurs années, en particulier sur le parc « historique » de la SA du Hainaut, mais aussi sur les parcs rachetés. Un retard s'est constitué que la société se voit désormais contrainte de rattraper, malgré un handicap financier lié à des emprunts toxiques, désormais contenu et qui devrait s'amenuiser à partir de 2025.

Entre 2014 et 2018, l'effort financier de maintenance sur le parc est très en retrait par rapport aux références (OLS de plus de 12 000 logements), que ce soit en entretien courant seul ou pour l'ensemble de la

maintenance : entretien courant, gros entretien et campagne de remplacements de composants. Ce n'est qu'à partir de 2018 que SIGH commence à atteindre des ratios de maintenance comparables à la moyenne des bailleurs de référence.

| Effort de maintenance global du patrimoine entre 2014 et 2018            |                  |                  |                  |                  |                  |
|--------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Montants en milliers d'euros                                             |                  |                  |                  |                  |                  |
| Rubriques                                                                | Exercice 2014    | Exercice 2015    | Exercice 2016    | Exercice 2017    | Exercice 2018    |
| Charges d'exploitation liée aux immeubles                                | 3 053,70         | 3 381,01         | 2 346,93         | 3 563,92         | 3 406,90         |
| Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs         | 4 339,91         | 5 750,88         | 6 327,48         | 8 390,64         | 7 144,94         |
| Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs                | 3 558,62         | 3 537,82         | 3 673,86         | 3 235,99         | 3 858,29         |
| Maintenance locative en régie - Coût du personnel                        | 31,97            | 13,06            | 495,87           | 0,00             | 333,83           |
| Maintenance locative en régie - Consommations                            | 44,50            | 1,20             | 39,33            | 0,00             | 7,96             |
| <b>Coût de la maintenance (1)</b>                                        | <b>11 028,69</b> | <b>12 683,98</b> | <b>12 883,47</b> | <b>15 190,55</b> | <b>14 751,92</b> |
| Additions et remplacement de composants                                  | 16 294,50        | 14 676,00        | 14 717,00        | 23 276,33        | 21 877,66        |
| <b>Coût total entretien du parc (2)</b>                                  | <b>27 323,19</b> | <b>27 359,98</b> | <b>27 600,47</b> | <b>38 466,88</b> | <b>36 629,58</b> |
| Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)                     | 22 877           | 23 180           | 25 113           | 31 285           | 29 130           |
| <b>Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)</b>       | <b>482,09</b>    | <b>547,19</b>    | <b>513,02</b>    | <b>485,55</b>    | <b>506,42</b>    |
| <i>Valeurs de référence</i>                                              | 675,59           | 675,64           | 678,24           | 672,34           | 636,57           |
| Loyers (5)                                                               | 116 167,73       | 119 076,18       | 121 164,28       | 145 656,11       | 139 216,97       |
| <b>Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)</b>                   | <b>9,49%</b>     | <b>10,65%</b>    | <b>10,63%</b>    | <b>10,43%</b>    | <b>10,60%</b>    |
| <i>Valeurs de référence</i>                                              | 14,96%           | 15,18%           | 14,89%           | 14,58%           | 14,91%           |
| <b>Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)</b> | <b>1 194,35</b>  | <b>1 180,33</b>  | <b>1 099,05</b>  | <b>1 229,56</b>  | <b>1 257,45</b>  |
| <i>Valeurs de référence</i>                                              | 1 295,45         | 1 266,45         | 1 337,34         | 1 336,22         | 1 282,49         |

Source : Etats réglementaires corrigés pour les données issues du MPAI "additions et remplacements de composant"

Dans l'évaluation bisannuelle 2013-2014 de la CUS du 10 mars 2016, était déjà pointée une sous-dotation annuelle en maintenance (réhabilitation changements de composants et gros entretien programmé), de 22 millions d'euros pour des besoins évalués à 27 millions d'euros par an.

Malgré un parc de près de 30 000 logements, SIGH ne dispose pas d'une base patrimoniale opérationnelle, recensant les principaux composants et leurs âges. Par exemple, l'âge des toitures-terrasses n'est pas capitalisé. Cette base est cependant en cours de construction (Gestion Technique du Patrimoine), et SIGH mène des réflexions sur une solution numérique permettant un meilleur partage d'informations avec l'ensemble des équipes opérationnelles.

Par ailleurs, depuis 2015, la société a décidé de recenser et d'objectiver les besoins du patrimoine existant via l'outil ANTILOPE. Cette base s'apparente plus à un recueil des besoins du patrimoine qu'à une réelle base de données patrimoniale et n'est pas interfacée avec l'ERP. Toutefois, tous les ensembles immobiliers, y compris le patrimoine de l'ex-V2H, ont fait l'objet d'une évaluation technique et financière des besoins de travaux nécessaires à court, moyen et long terme (15 ans).

La qualité des diagnostics réalisés en interne, visuellement et à partir des réclamations techniques, est variable mais leur fiabilisation est en cours. A partir de son retour d'expérience récent, SIGH estime qu'ils sont fiables à plus ou moins 15 %.

Le PMT s'appuie donc désormais sur une programmation davantage objectivée et priorisée, ce qui n'existait pas réellement jusqu'en 2018. Les besoins de travaux sont examinés chaque année et précisément pour les 3 années suivantes, entre les équipes techniques et financières du siège et les équipes de terrain. Les besoins sont regroupés soit au sein d'opérations complètes de réhabilitation -avec accord collectif et les autorisations réglementaires-, soit font l'objet d'opérations groupées de changements de composants (menuiseries, chaudières, installations électriques, ...). Les réhabilitations sont programmées précisément sur 3 ans : à l'opération, avec un montant et un échéancier, et de manière indicative pour les 7 années suivantes.

Les visites de patrimoine ont permis de constater un parc globalement en bon état, mais avec des retards de réhabilitation qui commencent à être rattrapés. En particulier, il a été constaté que certains ensembles pour lesquels des besoins de travaux importants avaient été recensés à partir de 2015 ont vu leur réhabilitation enfin engagée. Les parties communes des ensembles collectifs, lorsqu'elles ont été rénovées, ne l'ont été qu'au niveau des halls d'entrée, avec des cages d'escalier parfois délabrées.

**Obs 1 : L'amélioration thermique du parc a pris du retard.**

En 2013, le traitement thermique des ensembles avec une étiquette de DPE en E, F et G avait été repoussé en 2028, ce qui était déjà en retrait par rapport aux objectifs d'un traitement pour 2020, suite à la loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement, et aussi de la loi n° 2015-992 du 17 août 2015 relative à la transition énergétique pour la croissance verte. Fin 2019, SIGH a pour objectif de traiter l'ensemble des logements avec un DPE en F ou G à horizon 2025. L'amélioration thermique envisagée sur certains logements en catégorie F et G pourra être réalisée par des bouquets de travaux très ciblés (par exemple : changement des radiateurs électriques, menuiseries, isolation sous combles) sans rénovation globale des bâtiments permettant de gagner une étiquette énergétique. L'impact en termes d'économies pour les locataires de ce type de rénovation ponctuelle devra être étudiée. Les logements avec un DPE en E ne seront tous traités au mieux qu'en 2030.

À la suite de la réhabilitation thermique, SIGH n'a demandé de contribution au partage des économies d'énergie (dite « 3<sup>ème</sup> ligne de quittance ») que pour une opération de réhabilitation (Fresnes-sur-Escaut).

Le PMT prévoit la réhabilitation de plus de 4 000 logements d'ici 2029. Le coût moyen d'une réhabilitation est d'environ 51 000 euros, que ce soit entre 2014 et 2018<sup>9</sup> ou en prévision dans le PMT. Lors des visites de patrimoine, les réhabilitations sont apparues qualitatives.

Des PLAI diffus vacants depuis de nombreux mois font désormais l'objet de décisions de réhabilitation, parfois avec des montants de travaux pouvant dépasser les 100 000 euros.

Pour se concrétiser, le doublement prévu du nombre de réhabilitations devra nécessairement s'accompagner d'un dimensionnement adapté des équipes en charge de ces opérations.

Les opérations de changements de composants, hors réhabilitations, prennent du retard depuis plusieurs années.

SIGH a décidé d'allouer environ 10 millions d'euros par an, et près de 15 millions d'euros en 2019 pour remplacer certains composants, soit en entretien, soit en investissement. Le budget est sous-consommé de manière chronique depuis plusieurs années. En 2019, le budget ne sera consommé qu'aux deux-tiers du fait de retards de certaines opérations importantes, reportées à 2020. Les ajustements d'organisation concomitants

---

<sup>9</sup> Source : Tableau des opérations d'investissement de SIGH

à la période de contrôle n'ont pas été évalués. La société nous indique toutefois une consommation de la totalité des budgets alloués en 2020 (16,4 millions d'euros).

### **3.2.4 Le renouvellement urbain (ANRU)**

Le programme national de rénovation urbaine (dit « ANRU 1 »), portant sur une dizaine d'opérations, s'est achevé en 2018, avec notamment 1 020 démolitions, 1 389 constructions neuves, 840 réhabilitations, et 1 395 résidentialisations.

Dans le cadre du Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU), SIGH est concernée par 3 quartiers.

Le quartier de Chasse Royale, à Valenciennes, est classé d'intérêt national. D'un coût total de 65 millions d'euros, il porte notamment sur la démolition de 432 logements, la réhabilitation de 288 logements, 157 constructions neuves et la résidentialisation de 353 logements.

Les deux quartiers de Le Coq-Chanteclerc à Condé-sur-L'Escaut et Pont de Pierre à Maubeuge, sont d'intérêt régional. Dans le premier, dont les investissements totaux sont évalués à 9,3 millions d'euros, sont prévus 78 démolitions, 59 réhabilitations, 11 logements neufs et la résidentialisation de 59 logements. Dans le second, pour 5,8 millions d'euros, 53 logements seront démolis et 299 logements résidentialisés.

Au global, les besoins liés au NPNRU semblent correctement évalués (80,3 millions d'euros, dont 18,9 millions d'euros à la charge de SIGH). Représentant 7 % des investissements à venir en réhabilitation et 8 % en production neuve, ils sont bien intégrés dans le PMT avec un achèvement en 2027. Les démolitions sont bien compensées financièrement et pèsent assez peu sur l'équilibre économique.

### **3.2.5 Sécurité dans le parc**

Des prestataires ont la charge de la maintenance réglementaire, notamment en matière d'ascenseurs, portes et portails automatiques, et de risque incendie (extincteurs, désenfumage, colonnes sèches, blocs-secours, ...).

Les diagnostics amiante des parties privatives des logements collectifs ne sont pas réalisés, contrairement à l'obligation faite par l'article R. 1334-29-4 du code de la santé publique.

Seulement 10 % environ des logements collectifs dont le permis de construire a été accordé avant le 1<sup>er</sup> juillet 1997 disposent des diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) obligatoires à compter du 5 février 2012. Toutefois, depuis la clôture du contrôle, il a été procédé à la commande des DAPP manquants.

Il n'est pas relevé d'autres manquements à la réglementation relative à l'amiante à l'occasion du contrôle notamment en matière de diagnostic avant travaux.

Durant le contrôle, SIGH a passé commande des constats de risques d'exposition au plomb (CREP) des logements construits avant 1949, obligatoires depuis 2008 (art. L. 1334-6 et suivants du code de la santé publique et arrêté du 19 août 2011 relatif au CREP).

Concernant les ascenseurs (471 unités, dont 23 en copropriété) et les 239 portes et portails automatiques de garages (239 unités), il n'a pas été relevé de manquements à la réglementation, en particulier en matière d'entretien périodique et de contrôles quinquennaux de sécurité, réalisés par des prestataires spécialisés. Le suivi de ces prestataires, généralement très lourd au quotidien, est réalisé en interne par une équipe qui a de multiples autres tâches, ce qui constitue un risque dans le contrôle de la bonne exécution de la maintenance

des appareils, très nombreux à SIGH. Compte tenu des enjeux en termes de sécurité, le recours à un assistant à maîtrise d'ouvrage spécialisé devrait être envisagé.

Le taux de visite de contrôle annuelle des chaudières individuelles est très bon (plus de 97 %).

### 3.2.6 Accessibilité aux personnes en situation de handicap et adaptation au vieillissement

Les personnes de plus de 65 ans représentent 16 % des occupants du parc mais 23 % des signataires de baux.

En cas de réhabilitation, l'accessibilité des parties communes est étudiée et le cas échéant traitée. Par ailleurs, au moins 10 % des logements réhabilités font l'objet d'aménagements dans un objectif d'adaptation au vieillissement.

Aucun recensement général de l'accessibilité des parties communes n'a été effectué. Toutefois, ce recensement est prévu en 2021. En effet, le cadre patrimonial stratégique du groupe HRP prévoit un axe spécifique liés aux enjeux de vieillissement.

Concernant les mises en service, sur la période 2016-2019, 7 programmes totalisant 39 logements, uniquement dédiés aux personnes âgées ont été ou vont être livrés. 4 projets représentant 43 logements sont en cours d'étude. Une labellisation HSS (Habitat Senior Services) est par ailleurs en cours de réflexion.

Par ailleurs, à la demande des locataires de plus de 70 ans ou en cas de perte d'autonomie, SIGH peut adapter le logement. En 2017 et 2018, 130 logements ont fait l'objet de travaux pour un montant moyen de 9 000 euros au logement.

Depuis 2019 une commission notamment composée de représentants de locataires ainsi de représentants d'associations compétentes en matière de handicap, se réunit 2 fois par an en vue de l'examen des demandes. Il convient de noter que les dossiers sont présentés dès lors que les travaux sont possibles techniquement. Ils ne sont menés que si le logement ne se situe pas à l'étage d'une résidence sans ascenseur, et que le locataire n'est pas en situation de sous-occupation. Dans ces derniers cas, il est proposé une mutation au sein du parc. Le nombre de mutation effective n'est pas suivi. À la suite de la commission de juin dernier au cours de laquelle 24 demandes (sur 69) ont été déboutées, il ressort que, bien que contactés, seuls 2 ménages sont susceptibles d'effectuer cette demande de mutation.

### 3.2.7 Ventes de patrimoine à l'unité

Les ventes de patrimoine à l'unité concernent une centaine de logements par an.

| Ventes à l'unité           |             |            |            |            |                |
|----------------------------|-------------|------------|------------|------------|----------------|
|                            | SA HLM SIGH |            |            |            |                |
|                            | 2014        | 2015       | 2016       | 2017       | 2018           |
| <b>Objectifs de ventes</b> | <b>150</b>  | <b>100</b> | <b>100</b> | <b>120</b> | <b>130-150</b> |
| <b>Ventes effectives</b>   | <b>98</b>   | <b>95</b>  | <b>73</b>  | <b>94</b>  | <b>109</b>     |
| dont locataire occupant    | 15          | 22         | 12         | 15         | 23             |
| dont locataire             | 36          | 41         | 19         | 30         | 43             |
| dont autres                | 47          | 32         | 42         | 49         | 43             |
| % locataire du parc        | 52%         | 66%        | 42%        | 48%        | 61%            |

Sources : PV- AGO

Elles s'inscrivent en partie dans le parcours résidentiel des locataires, acquéreurs d'un logement vendu sur deux. Sur la période de contrôle, le prix moyen constaté s'élève à 75 000 euros. SIGH a mis en place une politique tarifaire spécifique au profit de ses locataires qui bénéficient d'une remise de 10 à 15 % selon les secteurs. Cet avantage a toutefois vocation à être réduit à 8 % à compter de 2020.

A partir de 2017, les objectifs ont été revus à la hausse en lien avec l'intégration du patrimoine de l'ex OPH V2H et l'équipe de vente a été renforcée. Un objectif de 170 à 180 logements à l'année a été fixé. Cet objectif ambitieux au regard des ventes effectives est celui repris dans le plan moyen terme de la société (PMT). Il a été récemment actualisé et ramené à un niveau plus réaliste de 140 ventes par an pour 80 millions de plus-value.

Cela suppose néanmoins la mise à jour du stock de logements mis en vente. Une actualisation avait été actée en décembre 2018 mais a été mise en cause au cours de l'année 2019 ; la prochaine actualisation est prévue en mars 2020 dans la perspective du futur plan de vente qui sera annexé à la CUS. Aujourd'hui, ce stock est limité à 2 200 logements dont une large part offre peu de perspectives à moyen terme au regard du délai déjà écoulé depuis la décision de mise en vente.

D'un point de vue performance thermique, des travaux sont prévus pour les logements relevant de la catégorie F, G afin de les rendre compatibles à la vente au moindre coût. Il convient de souligner que l'engagement pris par SIGH dans la convention de partenariat avec la CAVM de ne mettre aucun logement en vente au-delà de l'étiquette D, est mis en œuvre depuis 2020.

#### Ventes à l'unité - Données financières

|                                                | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Chiffre d'affaires en k€ (c.775)</b>        | <b>8 292</b> | <b>7 759</b> | <b>5 978</b> | <b>7 138</b> | <b>8 199</b> |
| Marge nette de l'organisme en k€ (c.775-c.675) | 6 523        | 6 038        | 4 787        | 5 668        | 6 307        |

Sources : Données organisme

Pour 2019, le chiffre d'affaires est de 11,5 millions d'euros pour une marge nette de 8 millions d'euros.

La réussite de la politique de vente constitue le fondement de la stratégie d'investissement sur les 10 prochaines années. Même si l'augmentation significative sur l'exercice 2019 en lien avec les objectifs du PMT est à souligner, l'atteinte de ces résultats sur le long terme reste incertaine. La stratégie d'investissement doit par conséquent être sécurisée et trouver d'autres leviers de mise en œuvre.

### 3.2.8 Autres activités

L'accession sociale a essentiellement été mise en œuvre dans le cadre du programme ANRU sous forme de location-accession.

Marginale, l'accession directe était concentrée au sein de la SCP Cléôme, fusionnée au sein de la SCP Escaut Habitat en janvier 2019.

SIGH s'est engagée par le passé dans des activités d'aménagement de ZAC sur lesquelles elle a engagé des fonds propres importants. Les opérations sont en phase d'achèvement et cette activité n'a pas vocation à être reconduite.

## 4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 4.1 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

#### 4.1.1 Loyers

Le respect du taux de loyer plafond de la convention n'a pu être vérifié de manière exhaustive, la société n'ayant pas la capacité de transmettre sous format exploitable l'information relative au taux de loyer initial de la convention.

Toutefois l'examen de 50 conventions représentant un peu moins de 2 600 logements n'a pas révélé de dépassements de taux.

Concernant les surfaces, un audit mené en 2017 a mis en lumière un problème de cohérence entre les surfaces des conventions antérieures à 1996 (surfaces corrigées) mentionnées dans la convention et les surfaces figurant dans le progiciel de gestion intégré. Un important travail de mise en conformité est en cours. En accord avec les services de l'Etat, en cas de discordance, le montant du loyer est maintenu par variation du taux de loyer dans le respect du taux plafond de la convention. En cas de dépassement, il est procédé au remboursement du locataire sur une période de 3 années.

Le niveau de loyer est élevé.

SIGH n'a pas formalisé sa politique de loyers. Toutefois, l'application du loyer maximum de la convention est systématique pour les nouvelles mises en service.

En matière de loyer à la relocation, le loyer plafonds à la relocation est plus nuancé. SIGH a mené une étude en 2016 sur le niveau de loyer pratiqué. Elle a conduit à la décision d'appliquer à la relocation une augmentation de loyer à 65 % des logements du parc de l'époque soit 14 518 logements, cette augmentation était supérieure à 20 euros pour un peu plus de 11 000 logements. Les secteurs les plus impactés sont : Denain, Douchy, Raismes et Saint-Amand. Environ 6 950 logements, représentant un tiers des logements de l'époque, ont été maintenus au loyer pratiqué (dont les trois-quarts avec une marge de plus de 20 euros) en raison de leur manque d'attractivité. Aujourd'hui la marge actuelle entre les loyers plafonds et les loyers pratiqués est de l'ordre de 7,5 %.

Le constat est malgré tout celui d'un niveau de loyer élevé, 5,8 euros/m<sup>2</sup> de SH contre 5,5 euros au niveau départemental. La part des logements dont le loyer est inférieur au loyer de référence de l'APL est très faible comparativement à celle du département, 31,5 % contre 48,9 %, occasionnant une part à charge importante pour les locataires. Pour les logements situés dans le Pas-de-Calais (environ 15 % du parc), ce taux est 16,5 % contre une référence départementale à 43 %.

#### Analyse de la distribution des loyers

| Rubriques           | Nombre de logements | Loyer mensuel en euros par m <sup>2</sup> de surface habitable |         |                         |
|---------------------|---------------------|----------------------------------------------------------------|---------|-------------------------|
|                     |                     | 1 <sup>er</sup> quartile                                       | Médiane | 3 <sup>e</sup> quartile |
| SIGH                | 29 115              | 5,3                                                            | 5,8     | 6,2                     |
| Département du Nord | 240 836             | 4,9                                                            | 5,5     | 6,1                     |
| France métropole    | 4 285 771           | 4,8                                                            | 5,6     | 6,5                     |

Sources : RPLS / données transmises par l'office

Le parc est réparti sur 4 EPCI principaux et son niveau de loyer est supérieur au niveau de loyer constaté à l'échelle de chacun d'entre eux, sauf sur la CAPH.

Cela s'explique pour partie à l'échelle de la MEL et dans une moindre mesure sur celle de la Communauté urbaine d'Arras, en raison d'une forte proportion de logements financés en PLS/PLI, respectivement de 29 % et 10 %. Sur le territoire de la CAVM, qui rassemble 50% du parc de la société, ces financements ne représentent que 3 %. Le niveau de loyer y apparaît donc objectivement élevé puisqu'il dépasse la médiane constatée sur le secteur en m<sup>2</sup> de SH alors même que SIGH représente plus de 60 % des logements sociaux.

La faible part des PLAI dans les mises en service effectives entre 2014 et 2018 n'est pas de nature à nuancer ce constat : seulement 15 % de PLAI livrés sur la CAVM contre 18 % sur l'ensemble des territoires d'intervention. Conscient de ce déficit, SIGH a amorcé un rééquilibrage (cf. § 3.2.1) pour atteindre 30%. Toutefois, ce taux reste en deçà sur le territoire de la CAVM avec respectivement 24,65% pour les livraisons 2019-2021 et 29,18% pour les programmations de la même période.

La CAVM, délégataire des aides à pierre mais aussi en charge de l'aménagement du territoire doit être vigilante y compris à l'échelle de chaque bailleur afin de jouer son rôle de garant d'un parc accessible.

Concernant les réhabilitations, l'augmentation de loyer est majoritairement pratiquée. Sur les 57 groupes représentant 1 064 logements réhabilités et livrés entre 2014 et 2018, seuls 123 logements (11,5 %) n'ont pas fait l'objet d'une augmentation du taux de loyer.

#### **4.1.2 Supplément de loyer de solidarité**

Le Supplément de loyer de solidarité (SLS) faisait l'objet d'une minoration prévue dans la précédente CUS.

L'enquête concerne chaque année environ 25 % des locataires du parc et un nombre final d'assujettis peu significatif (438 en 2018).

En 2018, l'application du SLS de droit commun associé à l'augmentation significative du parc par l'intégration du patrimoine de l'ex-OPH V2H conduit à un doublement de ce produit qui se révèle toutefois anecdotique par rapport au montant des produits locatifs (0,34 %). Il s'élève ainsi à 473 000 euros soit une moyenne de 90 euros par mois et par ménage assujetti. Aucun dépassement n'atteint 150 % du plafond réglementaire.

#### **4.1.3 Charges locatives**

La régularisation intervient chaque année en mai selon un processus bien rodé et maîtrisé par la quasi-totalité de l'équipe « charges ».

Le taux de provisionnement global est de 106 % pour la dernière régularisation opérée en 2019.

Le nombre de régularisations liées à un sous-provisionnement significatif (>100 euros) est faible : 348 soit 1,20 % des locataires pour une moyenne de 246 euros.

Ces situations sont détectées avant la mise en recouvrement des sommes et les locataires sont contactés pour un étalement de la dette. Cet étalement est quasi-systématique en cas de locataire injoignable.

Cette évaluation satisfaisante s'appuie sur un ajustement de la provision en janvier de chaque année et sur des ajustements mensuels pour les charges d'eau, permis par la mise en place de la télérelève sur l'ensemble du parc originel de la société. Il est en cours de déploiement pour le parc acquis.

Une centaine de ménages ont été identifiés avec des sur-provisionnementnements importants (> 300 euros) deux années consécutives (groupes MA07 et SA07). Ce recensement n'est pas exhaustif. Il mériterait d'être analysé au même titre que les sous-provisionnementnements car, d'une part il peut générer de l'impayé, certes régularisé au moment du solde, mais peut également constituer un frein à l'entrée dans le parc de certains locataires dans le calcul du taux d'effort ou du reste à vivre.

Concernant les charges, la remise en concurrence régulière des contrats d'exploitation est de nature à contenir les charges voire les réduire. Il n'a pas été constaté d'irrégularité hormis la récupération des charges de maintenance des ascenseurs, qui ne peut plus être forfaitaire depuis la loi n° 2006-872 du 13 juillet 2006 portant engagement national pour le logement. Elle doit être réalisée selon leur nature, récupérable ou non récupérable (article L. 442-3 du CCH), et non plus forfaitisée à 73 % des dépenses engagées comme cela était pratiqué jusqu'en 2006. Le nouveau marché ayant pris effet au 1<sup>er</sup> février 2020 a remédié à cette irrégularité.

SIGH répartit la charge de ses 105 gardiens d'immeubles désormais uniquement en charge d'entretien récupérée à hauteur de 75 % ou 40 % en cas de présence de point d'apport volontaire.

Il est à noter que la régularisation de charges ne fait l'objet d'aucun point d'actualité dans les instances de la société ni même auprès des associations de locataires.

## 4.2 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

| Analyse de l'occupation sociale   |                |                |                 |                          |                                    |                          |               |                        |
|-----------------------------------|----------------|----------------|-----------------|--------------------------|------------------------------------|--------------------------|---------------|------------------------|
| En %                              | Revenu <20 % * | Revenu <60 % * | Revenu > 100 %* | Bénéficiaires d'APL + AL | Taux d'occupants de 65 ans et plus | Familles mono-parentales | Pers. Isolées | Ménages 3 enfants et + |
| <b>SIGH occupation globale</b>    | <b>24,9 %</b>  | <b>64,8 %</b>  | <b>6,8 %</b>    | <b>53,4 %</b>            | <b>15,9 %</b>                      | <b>20,0 %</b>            | <b>45,0 %</b> | <b>8,7 %</b>           |
| <b>SIGH dans le Nord</b>          | <b>26,4 %</b>  | <b>66,4 %</b>  | <b>6,3 %</b>    | <b>55,0 %</b>            | <b>16,3 %</b>                      | <b>19,8 %</b>            | <b>45,6 %</b> | <b>8,8 %</b>           |
| Département du Nord**             | 24,6 %         | 64,7 %         | 8,2 %           | 54,1 %                   | 13,5 %                             | 19,8 %                   | 39,4 %        | 11,0 %                 |
| CA Valenciennes Métropole**       | 26,6 %         | 66,6 %         | 6,8 %           | 57,2 %                   | 15,4 %                             | 19,9 %                   | 40,9 %        | 10,0 %                 |
| CA Porte du Hainaut**             | 26,3 %         | 68,9 %         | 6,8 %           | 58,8 %                   | 14,1 %                             | 18,8 %                   | 36,5 %        | 12,0 %                 |
| <b>SIGH dans le Pas-de-Calais</b> | <b>15,4 %</b>  | <b>54,9 %</b>  | <b>10,0 %</b>   | <b>43,4 %</b>            | <b>13,9 %</b>                      | <b>21,2 %</b>            | <b>40,7 %</b> | <b>8,2 %</b>           |
| Département du Pas-de-Calais**    | 25,6 %         | 65,8 %         | 7,3 %           | 56,6 %                   | 13,3 %                             | 17,4 %                   | 37,5 %        | 10,1 %                 |
| CU Arras                          | 24,3 %         | 64,0 %         | 8,6 %           | 53,6 %                   | 13,4 %                             | 19,6 %                   | 39,2 %        | 10,5 %                 |

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

\*\* ensemble des bailleurs du périmètre concerné

Sources : BO / enquête OPS 2018

L'occupation sociale est conforme à l'objet social de la société. Il convient de noter que la part des ménages modestes et très modestes a augmenté de 3,6 points par rapport à l'enquête d'occupation menée en 2016. Cela est toutefois dû essentiellement à l'absorption du parc de l'ex-OPH V2H.

Dans le secteur de la CUA, sur lequel SIGH a pour ambition de se développer en raison de son positionnement de 2<sup>ème</sup> bailleur du secteur avec 10 % des logements sociaux (loin toutefois derrière l'OPH Pas-de-Calais Habitat qui en dispose de 76 %), l'occupation du parc devra être équilibrée au profit des ménages les plus modestes au moyen d'une politique d'attribution volontariste.

## **4.3 ACCES AU LOGEMENT**

### **4.3.1 Connaissance de la demande**

La demande sur la CAVM et la CAPH est relativement peu tendue, avec un indice de pression brute de la demande de l'ordre de 2,8 contre 3,6 sur le département du Nord.

Le nombre de demandes encore actives au 31/12/2018 est en baisse par rapport à 2017 de l'ordre de 10 700 contre 11 300. 78 % des demandeurs ayant saisi leurs revenus se situent sous les plafonds PLAI.

### **4.3.2 Politique d'occupation du parc de la société**

Depuis la clôture des opérations de contrôle, SIGH a procédé à la formalisation d'une politique d'attribution articulant les obligations et objectifs réglementaires et/ou conventionnels, assortie également d'objectifs propres à la société. La directrice des politiques locatives, garante de la mise en œuvre de cette politique a mis en place un observatoire interne des attributions, donnant lieu à des points mensuels.

### **4.3.3 Gestion des attributions**

D'un point de vue organisationnel, les attributions sont gérées au sein des 13 agences. Les commissions d'attribution de logements (CAL) numériques ont été mises en place au cours de l'année 2019 et sont ouvertes chaque semaine par le directeur de secteur. SIGH a fait le choix d'avoir autant de CAL que d'EPCI concernés soit 23.

Le rythme désormais hebdomadaire permet une meilleure flexibilité des attributions et limite de facto la vacance.

Le défaut de politique d'attribution hiérarchisant et articulant les priorités, les obligations réglementaires et les objectifs propres à SIGH (limités aujourd'hui au parcours résidentiel) rend d'autant plus difficile l'atteinte des objectifs qu'aucune réunion physique de CAL en vue de faire le point n'est prévu.

#### **4.3.3.1 Analyse de la gestion des attributions**

SIGH gère un flux annuel compris entre 2 900 et 3 000 attributions.

Sur la période 2016-2018, 10 irrégularités ont été identifiées.

Elles représentent 0,1 % des attributions. Il s'agit de dépassements de plafonds de ressources dont 3 concernant des financements en PLAI. Les chargés de clientèle ne disposent pas directement des informations relatives à l'occupation d'une résidence. Cette connaissance est plutôt issue d'un savoir personnel plus ou moins précis en fonction de l'ancienneté de gestion du secteur.

Les mises en service ne font pas l'objet d'une réunion physique de la CAL. Certaines agences organisent une pré-CAL avec l'ensemble des réservataires pour la répartition des logements et il est veillé au respect de la convention mais il n'y a pas de stratégie de peuplement clairement mise en œuvre.

L'examen des candidatures liées à une mise en service en mai 2019 a montré l'absence d'examen global permettant la mise en œuvre d'une véritable politique de peuplement. L'attribution des 24 logements a été répartie sur 7 CAL différentes. Cette résidence située hors QPV ne comprend aucun ménage relevant du 1<sup>er</sup> quartile de ressources malgré la présence de 4 logements PLAI. Ces logements, adaptés aux personnes à mobilité réduite (PMR), ont été affectés pour moitié à des candidats ne présentant aucun besoin d'adaptation de leur logement. 12 candidats, au titre du réservataire Action Logement, se sont vus attribués un logement

pour un quota de 7 réservations. Même si la convention APL est correctement mise en œuvre, avec 50 % des logements PLUS attribués à des ménages modestes, la politique de peuplement à la mise en service ne remplit pas tous les attendus, notamment en matière d'accès au logement des publics prioritaires, de mutation interne (2 pour un objectif de 4 si on considère la cible de 19 %), ou bénéficiant aux ménages appartenant au 1<sup>er</sup> quartile des demandeurs.

**Obs 2 : Le seuil des attributions réalisées hors des QPV au bénéfice des ménages appartenant au 1<sup>er</sup> quartile des demandeurs est insuffisamment pris en compte dans les attributions.**

De manière générale, s'il est devenu intuitif pour les chargé(e)s de clientèle de tenter un rééquilibrage en secteur situé en QPV, les ménages du 1<sup>er</sup> quartile apparaissent largement déficitaires parmi les attributaires.

Ainsi en 2018, ils ne représentent, tous secteurs confondus, que 14 % des attributions. Hors QPV, ils représentent 12 % des attributions. Dans le secteur de la CAVM, ces taux sont de 15 %.

Le pilotage mis en place depuis 2020 a conduit à la fiabilisation des données relatives aux ressources mensuelles des demandeurs et à un suivi renforcé de cet objectif.

SIGH ne remplit pas totalement ses obligations en matière de lutte contre la sous-occupation relevant de l'article L. 442-3-1 du CCH.

La sous-occupation constitue un critère prioritaire en cas de demande de mutation et fait l'objet d'un examen lors des demandes d'adaptation de logements ou en cas d'impayés. Elle n'a toutefois pas fait l'objet d'un recensement et d'une information globale aux intéressés. La société prévoit cependant de remédier à cette lacune au travers de la mise en place des CALEOL.

#### **4.3.3.2 Gestion des publics prioritaires**

Concernant les ménages prioritaires, on note une évolution positive de la prise en compte des publics prioritaires dans les attributions avec un niveau d'atteinte de l'objectif fixé par le préfet qui passe de 33 % en 2014 à 59 % en 2018.

En 2019, ce taux est porté à 82 % ce qui constitue une grande marge de progression qu'il conviendra de confirmer sur le long terme.

Dans un souci d'améliorer l'efficacité de la mise en œuvre de sa politique d'attribution à la fois au regard du peuplement actuel des résidences et en considération de la cotation prochaine de la demande, SIGH a fait le choix d'investir dans un outil d'aide à la sélection des candidats, qui sera mis en place courant 2021. Si cet outil est de nature à faciliter le travail d'articulation des différentes composantes d'une politique d'attribution aujourd'hui devenue complexe, il conviendra toutefois de veiller à ce que son utilisation soit corrélée à une prospection élargie des demandeurs et soit limitée à celle d'un outil d'aide à la décision.

## 4.4 DONNEES SUR LA VACANCE ET LA ROTATION

Taux de vacance au 31/12

| En %                             | SA HLM SIGH |        |        |        |        |
|----------------------------------|-------------|--------|--------|--------|--------|
|                                  | 2014        | 2015   | 2016   | 2017   | 2018   |
| Taux de vacance globale          | 2,31%       | 2,31%  | 2,11%  | 2,56%  | 2,43%  |
| Taux de vacance à plus de 3 mois | 1,14%       | 1,11%  | 0,88%  | 1,25%  | 1,34%  |
| Taux de vacance technique        | 0,33%       | 0,29%  | 0,19%  | 0,43%  | 0,47%  |
| Taux de vacance commerciale      | 1,97%       | 2,01%  | 1,92%  | 2,13%  | 1,96%  |
| Taux de Rotation                 | 10,93%      | 11,31% | 10,43% | 10,42% | 10,47% |

Sources : organisme

La vacance fait l'objet comme les impayés de toutes les attentions. La mise en place des CAL numériques apporte une grande souplesse dans la gestion des préavis en permettant des réunions chaque semaine en cas de besoin. Les responsables d'agences font des points mensuels sur le suivi des logements qui ont des difficultés à trouver preneur. Des baisses de loyers sont parfois consenties sur motivation expresse de l'agence et du secteur. Elles sont validées par le DG ; ces baisses ponctuelles restent peu importantes mais en progression (33 en 2017 contre 55 en 2018), elles concernent certes des PLS/PLI (40 %) mais aussi des équivalents PLUS ne trouvant pas preneur au loyer plafond à la relocation.

Cela se traduit sur le plan financier par des pertes limitées en moyenne annuelle à 2 % du quittancement soit environ 3 millions d'euros ce qui correspond à une bonne maîtrise du risque induit par la vacance locative.

## 4.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La qualité de service est une des préoccupations majeures de la société, elle figure comme un axe principal du projet d'entreprise mis en place en septembre 2018 qui a notamment pour objectif la certification Qualibail.

Elle est assurée aujourd'hui par 13 agences largement ouvertes aux locataires et demandeurs et par 105 gardiens présents sur la quasi-totalité des territoires d'intervention sauf pour les agences Arras-Artois sur lesquels le patrimoine est plus diffus.

Elle est mesurée chaque année par une enquête de satisfaction externalisée. L'enquête menée en octobre 2019 montre une augmentation de la satisfaction globale des locataires (+4 points) avec un taux de 83,1 %, confirmée en 2020 avec 85,9%

Les pistes de progrès identifiées étaient notamment la propreté des parties communes et le traitement des réclamations techniques et administratives.

Si le recentrage des missions de gardiens sur le nettoyage a permis une nette amélioration de la satisfaction (+9 points), la mise en place de délais pour le traitement des réclamations n'a eu d'impact que pour les réclamations administratives (+17 points) mais avec un taux de satisfaction encore très médiocre à 55,5 %. Ces dernières, peu caractérisées, mériteraient d'être précisées afin d'identifier les pistes de progrès à mettre en place.

Le taux de satisfaction lié au traitement des réclamations techniques n'a pas évolué de manière significative et reste très insuffisant dans la prise en compte du délai de traitement malgré le respect des indicateurs mis en place.

## 4.6 TRAITEMENT DES IMPAYES

D'un point de vue financier, le montant des créances locatives impayées est très contenu. Le rapport entre les créances totales et le quittance est stable entre 2014 et 2018, de l'ordre de 10 %, attestant d'une vigilance soutenue de la société sur cette thématique. Le niveau des créances locatives est significativement en deçà des référents nationaux moyens pour les organismes de même taille (soit -2,8 % à fin 2018).

| Evolution des créances locatives                                                           |                   |                   |                   |                   |                   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Montants en milliers d'euros                                                               |                   |                   |                   |                   |                   |
| Rubriques                                                                                  | Exercice 2014     | Exercice 2015     | Exercice 2016     | Exercice 2017     | Exercice 2018     |
| Produits des loyers (1)                                                                    | 116 167,73        | 119 076,18        | 121 164,28        | 145 656,11        | 139 216,97        |
| Récupération de charges locatives (2)                                                      | 14 952,37         | 15 797,29         | 15 682,63         | 19 910,15         | 18 702,94         |
| <b>Quittance (3)=(1)+(2)</b>                                                               | <b>131 120,10</b> | <b>134 873,47</b> | <b>136 846,91</b> | <b>165 566,27</b> | <b>157 919,91</b> |
| Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)                              | 554,27            | 563,52            | 659,38            | 805,36            | 676,87            |
| Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)                               | 1 080,00          | 1 205,37          | 1 216,96          | 2 492,89          | 86,60             |
| Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)                                   | 1 634,27          | 1 768,89          | 1 876,34          | 3 298,25          | 763,47            |
| Locataires partis créances douteuses (7)                                                   | 2 867,88          | 2 942,89          | 3 101,99          | 4 184,13          | 4 794,33          |
| <b>Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)</b>                       | <b>4 502,14</b>   | <b>4 711,78</b>   | <b>4 978,33</b>   | <b>7 482,38</b>   | <b>5 557,79</b>   |
| Autres créances comptes 4162 4164 4165 (9)                                                 | 70,09             | 65,60             | 65,60             | 55,66             | 55,66             |
| <b>Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11)</b>        | <b>4 572,24</b>   | <b>4 777,38</b>   | <b>5 043,93</b>   | <b>7 538,04</b>   | <b>5 613,45</b>   |
| <b>Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12)</b>                        | <b>8 724,78</b>   | <b>8 535,03</b>   | <b>8 782,22</b>   | <b>10 748,43</b>  | <b>11 046,45</b>  |
| <b>Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12)</b>       | <b>13 297,02</b>  | <b>13 312,41</b>  | <b>13 826,15</b>  | <b>18 286,46</b>  | <b>16 659,90</b>  |
| Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)                  | 10,14%            | 9,87%             | 10,10%            | 11,04%            | 10,55%            |
| Valeurs de référence                                                                       | 13,24%            | 13,38%            | 13,49%            | 13,48%            | 13,41%            |
| Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (15) = (3) / 365                     | 359,23            | 369,52            | 374,92            | 453,61            | 432,66            |
| Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours | 37,02             | 36,03             | 36,88             | 40,31             | 38,51             |
| Valeurs de référence                                                                       | 48,32             | 48,84             | 49,22             | 49,19             | 48,96             |
| Créances locataires partis / Créances totales                                              | 21,57%            | 22,11%            | 22,44%            | 22,88%            | 28,78%            |
| Valeurs de référence                                                                       | 26,16%            | 27,98%            | 28,80%            | 29,74%            | 30,01%            |

Source : états réglementaires

Le taux moyen de recouvrement s'élève à 99,2% sur la période contrôlée. Le rythme des passages en perte est régulier de l'ordre de 0,4% des loyers et charges chaque année hormis en 2017 en raison de l'intégration de V2H et d'un travail d'analyse des dossiers. Les passages en perte donnent lieu à une présentation régulière en CS.

| Analyse du recouvrement                           |                   |                   |                   |                   |                   |
|---------------------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Montants en milliers d'euros                      |                   |                   |                   |                   |                   |
| Rubriques                                         | Exercice 2014     | Exercice 2015     | Exercice 2016     | Exercice 2017     | Exercice 2018     |
| Produits des loyers (1)                           | 116 167,73        | 119 076,18        | 121 164,28        | 145 656,11        | 139 216,97        |
| Récupération de charges locatives (2)             | 14 952,37         | 15 797,29         | 15 682,63         | 19 910,15         | 18 702,94         |
| <b>Quittance (3)=(1)+(2)</b>                      | <b>131 120,10</b> | <b>134 873,47</b> | <b>136 846,91</b> | <b>165 566,27</b> | <b>157 919,91</b> |
| Variation des créances clients entre (N-1) et (N) | 692,09            | -85,49            | -579,34           | -4 525,91         | 1 570,91          |
| Pertes sur créances irrécouvrables                | -400,86           | -509,09           | -500,59           | -950,06           | -591,32           |
| <b>Total encaissement (N) (4)</b>                 | <b>131 411,34</b> | <b>134 278,89</b> | <b>135 766,98</b> | <b>160 090,30</b> | <b>158 899,50</b> |
| Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)                | 100,22%           | 99,56%            | 99,21%            | 96,69%            | 100,62%           |
| Valeurs de référence                              | 98,70%            | 98,79%            | 98,76%            | 98,80%            | 98,63%            |

Source : états réglementaires

Sur le plan organisationnel, la gestion de l'impayé relève conjointement des agences et du service contentieux.

Le processus mis en place permet à la fois une détection précoce et un suivi très rigoureux contribuant pour le locataire à limiter le montant de la dette. Cela se traduit notamment par un nombre de départ après commandement de quitter les lieux de l'ordre d'une cinquantaine par an (départs « volontaires » et expulsions avec ou sans concours de la force publique) avec une tendance à l'augmentation essentiellement mécanique liée à l'accroissement du parc.

## **4.7 LES ACTIONS D'ACCOMPAGNEMENT SOCIAL**

La cohésion sociale est un service de trois personnes issues de la fusion-absorption de l'ex OPH V2H. De nombreux partenariats déjà contractualisés ont ainsi été étendus à la SIGH. Des actions liées à la valorisation de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) sont menées en partenariat avec les agglomérations, les communes mais aussi les écoles ou les associations. A titre d'exemple, on peut citer les chantiers ARA (Auto-Réhabilitation Accompagnée, la mise en place d'un appartement pédagogique sur l'appropriation et l'entretien du logement, les « Kolocations A projets Solidaires » (KAPS) qui conjuguent engagement solidaire et logement étudiant.

Ces actions intéressantes et innovantes restent toutefois mal articulées avec les autres services. On peut souligner l'absence de relais entre les chantiers d'insertion en charge de la réfection des halls de certaines résidences et une éventuelle programmation du reste des parties communes au titre des entretiens périodiques. Désormais, la cohésion sociale a intégré le comité métier « politiques patrimoniales » et notamment le projet « réhabiliter autrement ». Cela est de nature à créer des interactions plus grandes avec le service patrimoine mais aussi avec la concertation locative.

## 5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

### 5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Le contrôle porte sur les exercices 2014 à 2018. Le service comptable et financier dispose d'une équipe compétente de 20 personnes. L'encadrement est stable hormis le changement récent du directeur des finances en 2018. Le commissariat aux comptes (CAC) a été renouvelé en 2018 et est désormais assuré par les cabinets KPMG et SALUSTRO. Aucun dysfonctionnement organisationnel n'est relevé à l'occasion du contrôle.

#### 5.1.1 Appréciation de la tenue de la comptabilité générale et des états réglementaires

La tenue de la comptabilité générale et des états réglementaires ne fait pas obstacle à l'analyse financière. Les points suivants sont néanmoins identifiés :

- La société comptabilise des prêts au personnel pour l'achat de véhicules non conformes à la réglementation pour un montant de 203 034 euros au 31/12/2018. Cette pratique irrégulière (déjà signalée dans le rapport précédent) est en voie de résorption à la suite de la dénonciation de l'accord d'entreprise afférent.
- La comptabilisation des produits et pertes sur les contrats de swaps n'est pas conforme à l'instruction comptable. SIGH comptabilise sur un compte 661 « Intérêt swap locatif » le montant net des charges déduction faite des produits de l'exercice. Les charges doivent figurer sur un compte 668 « Autres charges financières – perte sur contrat de swap de taux d'intérêt » et les produits afférents être isolés sur un compte 768 « Autres produits financiers-contreparties sur swaps ».
- Un changement des pratiques de comptabilisation des dégrèvements de TFBP est intervenu en 2015. A compter de cet exercice, la société cesse de comptabiliser en produit à recevoir l'intégralité des demandes de dégrèvements transmises aux services fiscaux. Un montant de 2,588 millions d'euros débiteur est comptabilisé au compte 771 « Dégrèvement impôts ». Cet ajustement minore le résultat comptable sur l'exercice 2015.
- L'annexe MPAI reprend des données erronées sur les exercices 2015, 2016 et 2017 concernant les dépenses relatives aux remplacements et additions de composants. Un retraitement extracomptable n'a pas été effectué sur ces exercices. Ces dépenses sont majorées de 17,5 millions d'euros dans les états réglementaires et doivent être rectifiées comme suit :

| Rubriques (milliers €)        | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 | Cumul      |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|------------|
| Données source - MPAI         | 16 294,50     | 22 887,02     | 18 987,41     | 28 346,64     | 21 877,66     | 108 393,22 |
| Données rectifiées - Contrôle | 16 294,50     | 14 676,44     | 14 716,89     | 23 276,33     | 21 877,66     | 90 841,81  |
| Ecart                         | 0,00          | 8 210,58      | 4 270,52      | 5 070,31      | 0,00          | 17 551,41  |

- Les modalités pratiques de reprise du patrimoine de V2H ont conduit à un écart d'un semestre entre la date d'estimation de la valeur de rachat des programmes au 31/12/2016 et les dates effectives de ce rachat de ces mêmes opérations. Cela génère un risque sur les valeurs figurant à l'actif des programmes en cours de travaux au moment de ce rachat. Ce constat concerne principalement les opérations en VEFA (4 opérations identifiées) pour lesquelles il est demandé à SIGH à l'occasion des bilans comptables des opérations de faire procéder à une analyse par son CAC.

- L'annexe « Maintenance » ne fournit pas les données nécessaires concernant les charges non récupérables imputables à la régie sur la période sous revue. La ventilation entre les consommations, les salaires et les frais généraux imputables à la régie est inexacte. Les données de l'exercice 2017 n'ont pas été transmises à la plate-forme Harmonia et sont reconstituées dans le cadre du présent contrôle. Cette anomalie perturbe marginalement l'effort de maintenance. Il est précisé ici que la régie de SIGH a vocation à disparaître dans l'avenir.

### 5.1.2 Synthèse des principaux points comptables nécessaires à la bonne compréhension de l'analyse financière

La bonne compréhension de l'analyse financière subséquente implique d'identifier les événements marquants suivants :

- La refonte de l'instruction comptable a induit des changements de méthode concernant les dépréciations des créances locataires et la provision gros entretien (PGE). L'incidence est positive de 2,9 millions d'euros sur les capitaux propres de l'exercice 2016 ;
- Jusqu'en 2017, la société comptabilise une provision pour couvrir les risques de pertes induits par les contrats de swaps et les prêts structurés contractés. Cette provision régresse régulièrement entre 2014 et 2016 en lien avec la sécurisation corollaire du portefeuille passant de 10,06 millions d'euros à 5,79 millions d'euros. Suivant le règlement ANC 2015-05 relatif aux instruments financiers à terme et aux opérations de couverture, des précisions ont été apportées sur la comptabilisation des opérations de réaménagement de ces contrats et implique un changement de comptabilisation des provisions sur swaps. L'analyse menée par SIGH en 2017 et confortée par le commissaire aux comptes (CAC) conduit à la qualification de l'ensemble de son encours de swaps en instrument de couverture et à la reprise intégrale de la provision soit une incidence positive de 5,8 millions d'euros sur les capitaux propres de l'exercice 2017 ;
- À compter de 2017, la société a recours à des prêts relais comptabilisés sur un compte 168 qui doivent être retraités pour l'analyse de la structure financière ;
- La société a réalisé trois importants achats en bloc qui impliquent des évolutions très conséquentes de sa structure financière :

#### Synthèse des incidences financières des achats en bloc significatifs de SIGH :

| Rubriques                                          | Exercice 2014                                                      | Exercice 2015                                                | Exercice 2017                                                                                                   |
|----------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Évènement                                          | Achat en bloc de 519 à la SA HLM SIA Habitat (secteur de Maubeuge) | Achat de 332 à la SA HLM VILOGIA - (secteur de la MEL)       | Achat de l'opérateur 6 683 OPH V2H                                                                              |
| Cout d'achat (en milliers d'euros)                 | 12 744,00                                                          | 14 359,00                                                    | 407 535,00                                                                                                      |
| Modalités de financement et incidences financières | Financement intégral sur fonds propres                             | Financement bancaire à hauteur 70 % et 30 % en fonds propres | Reprise par transfert de prêts à hauteur de 318,1 millions d'euros et de subventions pour 38,4 millions d'euros |
|                                                    |                                                                    |                                                              | Prêt-relais de 45 millions d'euros                                                                              |
|                                                    |                                                                    |                                                              | Boni de liquidation de 33 millions d'euros en subvention                                                        |

- Sur l'exercice 2017, un montant de 33 millions d'euros est comptabilisé en compte de classe 13 « Subvention notifiée » issu du boni de liquidation de V2H qui conforte la structure financière de SIGH. Le solde de ce boni reste à affecter. Il est estimé à 10 millions d'euros ;

- A compter de 2017, en raison du recentrage de sa stratégie patrimoniale, les ventes en bloc importantes interviennent et impactent fortement la structure bilancielle. Il s'agit principalement des 2 mouvements financiers suivants :

Synthèse des incidences financières des ventes en bloc significatives de SIGH :

| Rubriques                              | Exercice 2017                                                                                                                                                        | Exercice 2018                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Evènement                              | Vente du parc situé dans le Pas de Calais (1021 logements)                                                                                                           | Vente de 90 établissements spécifiques (EPHAD et foyer,...)                                                                                                                                                             |
| Produits de ventes (en milliers euros) | 50 554,00                                                                                                                                                            | 150 484,00                                                                                                                                                                                                              |
| Incidences financières sur la société  | VNC du parc cédé (-30,1 millions)<br>Prêt sur le parc vendu (-17,9 millions)<br><br>Plus-value de 20,4 millions d'euros impactant positivement le résultat comptable | VNC du parc cédé (-151,1 millions)<br><br>Vente à la valeur nette comptable- pas d'incidence sur le résultat comptable<br><br>Prêt sur le parc vendu (-101,3 millions)<br>Subvention sur le parc vendu (-30,2 millions) |

### 5.1.3 Appréciation de la tenue de la comptabilité de programmes

Lors du dernier contrôle, la comptabilité de programmes qui permet le suivi opérationnel des investissements locatifs n'était pas fiable. Un plan d'actions complet permettant d'y remédier a été conduit. Un pôle dédié a été créé afin d'assurer l'interface entre les services maîtrise d'ouvrage et financier. Des procédures adaptées ont permis la sécurisation du circuit d'information et des données financières saisies. Le rôle de contrôle de gestion a été renforcé pour garantir la qualité des données prévisionnelles en lien avec une ingénierie financière beaucoup plus cadrée. Le CAC a conduit des missions d'analyse spécifique jusque 2016.

Des situations de surfinancement d'opération d'investissement sont identifiées.

À la suite du rachat de V2H en 2017, les comptabilités de programmes ont été fusionnées. Le dernier contrôle conduit sur cet opérateur en 2016, peu avant sa liquidation, avait notamment mis en évidence des situations de surfinancement liées à des appels très anticipés de prêt long terme sur la base de coût estimatif. Cette difficulté persiste sur les mêmes opérations (exemple : DE69N1 à N3 - Denain rue Turenne et Taffin (34 logements) ; prix de revient 2,3 millions d'euros et emprunts encaissés de 4,2 millions d'euros). SIGH doit s'attacher à solder ces opérations et à procéder rapidement aux remboursements nécessaires. La société s'est engagée à procéder au bilan et ajustements nécessaires en 2021.

Au-delà de ces cas particuliers, l'axe d'amélioration identifié concerne la procédure de bilan financier des opérations qui doit être étoffée et rendue beaucoup plus régulière afin de permettre l'identification du prix de revient définitif complet et l'ajustement des financements associés dans les fiches de suivi. Une vigilance particulière doit être portée aux opérations qui étaient en cours de travaux lors du rachat de V2H. Des démarches en ce sens ont été entreprises fin 2020.

Enfin, la comptabilité de programmes intègre les 33 millions d'euros de boni issu de l'excédent de liquidation de V2H. Ils figurent au titre des subventions encaissées quel que soit le niveau d'avancement des opérations. Le solde du boni doit être réintégré dans l'analyse à terminaison afin d'avoir une vision complète de la situation de la société. Il est estimé à environ 10 millions d'euros au 31/12/2019 (cf. §3.2.2). La dernière actualisation de ce boni fin 2020 est évaluée à 12,4 millions d'euros.

## 5.2 ANALYSE FINANCIERE

### 5.2.1 Performance d'exploitation (EBE)

Il s'agit ici d'analyser la capacité de SIGH à générer, dans le cadre de ses activités normales et courantes d'exploitation, les ressources nécessaires au financement de sa stratégie patrimoniale tout en garantissant un service qualitatif à ses locataires. Les valeurs de référence considérées dans les tableaux correspondent principalement à celles des organismes HLM disposant d'un parc supérieur à 12 000 logements.

De manière générale, l'excédent brut d'exploitation (EBE)<sup>10</sup> de SIGH est en progression sur la période et est nettement supérieur aux valeurs de référence. Il passe ainsi de 75 à 83,3 millions d'euros sur 5 ans (+11 %). Cette progression est essentiellement liée à :

- L'augmentation forte des recettes locatives induites par les achats en bloc. L'achat de 851 logements sur les communes de Maubeuge et Roubaix a des effets perceptibles à compter des exercices 2015 et 2016. L'intégration progressive des logements de l'ex-V2H sur l'exercice 2017 explique la forte progression de plus de 20 % des recettes locatives sur ce seul exercice. La mise en œuvre de la réduction de loyer de solidarité (RLS) en février 2018 induit un recul des loyers de 5,9 millions d'euros ;
- Des coûts de gestion maîtrisés, malgré des évolutions de périmètre importantes, qui font l'objet d'une étude détaillée ci-après ;
- Des charges de maintenance d'exploitation faibles.

| Evolution de l'excédent brut d'exploitation |                   |                |                   |                |                   |                |                   |                |                   |                |
|---------------------------------------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|-------------------|----------------|
| Montants en milliers d'euros                |                   |                |                   |                |                   |                |                   |                |                   |                |
| Rubriques                                   | Exercice 2014     |                | Exercice 2015     |                | Exercice 2016     |                | Exercice 2017     |                | Exercice 2018     |                |
|                                             | Montant           | %              | Montant           | %              | Montant           | %              | Montant           | %              | Montant           | %              |
| Loyers                                      | 116 167,73        | 100,21%        | 119 076,18        | 100,38%        | 121 164,28        | 100,38%        | 145 656,11        | 100,02%        | 139 216,97        | 99,66%         |
| Écart de récupération de charges            | -539,59           | 0,47%          | -820,88           | 0,69%          | -852,59           | 0,71%          | -759,47           | 0,52%          | -967,99           | 0,69%          |
| Produits des activités annexes              | 291,4             | 0,25%          | 370,89            | 0,31%          | 396,45            | 0,33%          | 733,15            | 0,50%          | 628,76            | 0,45%          |
| Péréquation RLS                             |                   |                |                   |                |                   |                |                   |                | 817,73            | 0,59%          |
| <b>Chiffre d'affaires</b>                   | <b>115 919,54</b> | <b>100,00%</b> | <b>118 626,18</b> | <b>100,00%</b> | <b>120 708,15</b> | <b>100,00%</b> | <b>145 629,79</b> | <b>100,00%</b> | <b>139 695,47</b> | <b>100,00%</b> |
| Ventes d'immeubles                          | 3 516,39          |                | 8 955,28          |                | 4 202,81          |                | 10 243,23         |                | 4 155,88          |                |
| Production stockée                          | -3 871,36         |                | -10 762,44        |                | -1 778,46         |                | -2 309,80         |                | -2 733,25         |                |
| Stocks transférés à l'actif                 | 1 362,60          |                | 2 078,92          |                | 97,82             |                | -178,93           |                | -268,93           |                |
| Coûts promotion immobilière                 | -178,27           |                | -395,64           |                | -2 240,23         |                | -7 479,63         |                | -965,21           |                |
| <b>Marge sur activité de promotion</b>      | <b>829,35</b>     |                | <b>-123,88</b>    |                | <b>281,95</b>     |                | <b>274,87</b>     |                | <b>188,49</b>     |                |
| Production immobilisée                      | 543,93            |                | 379,99            |                | 372,87            |                | 176,34            |                | 206,6             |                |
| <b>Produit des activités</b>                | <b>117 292,82</b> |                | <b>118 882,30</b> |                | <b>121 362,97</b> |                | <b>146 081,00</b> |                | <b>140 090,56</b> |                |
| Coût personnel (hors régie)                 | -15 186,36        | 13,10%         | -15 082,28        | 12,71%         | -14 224,69        | 11,78%         | -19 396,69        | 13,32%         | -18 526,77        | 13,26%         |
| Autres charges externes (hors CGLLS)        | -6 590,89         | 5,69%          | -7 355,88         | 6,20%          | -7 195,33         | 5,96%          | -8 447,55         | 5,80%          | -8 991,99         | 6,44%          |
| <b>Coût de gestion</b>                      | <b>-21 777,25</b> | <b>-18,79%</b> | <b>-22 438,16</b> | <b>18,92%</b>  | <b>-21 420,03</b> | <b>17,75%</b>  | <b>-27 844,24</b> | <b>19,12%</b>  | <b>-27 518,76</b> | <b>19,70%</b>  |
| Charges de maintenance (y.c régie)          | -11 028,69        | 9,51%          | -12 683,98        | 10,69%         | -12 883,47        | 10,67%         | -15 190,55        | 10,43%         | -14 751,92        | 10,56%         |
| Cotisation CGLLS                            | -556,13           | 0,48%          | -881,62           | 0,74%          | -1 537,29         | 1,27%          | -1 517,24         | 1,04%          | -2 321,50         | 1,66%          |
| Taxes foncières sur les propriétés bâties   | -8 456,15         | 7,29%          | -8 677,74         | 7,32%          | -9 278,10         | 7,69%          | -11 548,76        | 7,93%          | -11 635,16        | 8,33%          |
| Valeurs de référence                        |                   | 10,39%         |                   | 10,45%         |                   | 10,42%         |                   | 10,67%         |                   | 11,50%         |
| Créances irrécouvrables                     | -400,86           | 0,35%          | -509,09           | 0,43%          | -500,59           | 0,41%          | -950,06           | 0,65%          | -591,32           | 0,42%          |
| <b>Excédent brut d'exploitation</b>         | <b>75 073,73</b>  | <b>64,76%</b>  | <b>73 691,72</b>  | <b>62,12%</b>  | <b>75 743,49</b>  | <b>62,75%</b>  | <b>89 030,16</b>  | <b>61,13%</b>  | <b>83 271,90</b>  | <b>59,61%</b>  |
| Valeurs de référence                        |                   | 48,73%         |                   | 48,58%         |                   | 48,46%         |                   | 48,34%         |                   | 46,31%         |

Source: Etats réglementaires

### **5.2.1.1 Les ressources d'exploitation : chiffre d'affaires et produit des activités**

Le produit des activités est composé quasi exclusivement des recettes locatives. Les autres activités sont très marginales (essentiellement prestations de services, prestations de syndics de copropriétés, ...). L'activité d'accession est en principe plutôt confiée à une filiale dédiée du groupe (cf. §2.2-Gouvernance et management). La société a réalisé néanmoins quelques programmes en PSLA (marge nette moyenne HT sur 3 ans estimée à 11,3 %) et en accession libre au bénéfice essentiellement d'investisseur privé (marge nette moyenne HT sur 3 ans estimée à 19,8 %). Depuis 2016, SIGH se désengage progressivement de ses activités d'aménageur qui l'amènent à immobiliser des fonds propres pour l'acquisition de terrains. Sur la période, cette activité est globalement équilibrée (marge nette moyenne sur 5 ans estimée à 2,8 %) mais marquée par des résultats très inégaux selon les opérations.

SIGH se caractérise par un niveau de recettes locatives plus élevé que les organismes de même taille au niveau national. En 2018, comparé ici aux organismes ayant un parc supérieur à 20 000 logements, elles représentent 4 779 euros par logement par an pour une valeur de référence nationale de 4 501 euros soit un écart de 6 % confirmant un niveau de loyer élevé.

L'évolution des recettes locatives, qui progressent de près de 20 % en 5 ans passant de 116 à 139 millions d'euros, est induite essentiellement par la croissance du parc sous l'effet de l'importante politique d'achats en bloc qui a conduit la société à intégrer 7 534 logements et 2 544 garages. Par ailleurs, les mises en service de logements neufs avec un taux de croissance sur la période de 4,9 % ont également contribué à cette augmentation. Enfin, dans une moindre mesure, la mise en œuvre de la hausse des loyers à la relocation à compter de 2016 concourt à cette optimisation des recettes locatives.

Les risques locatifs sont quant à eux très suivis et bien maîtrisés. Ils génèrent une perte annuelle moyenne estimée à 2,4 % des loyers et charges soit environ 3,5 millions d'euros.

En 2018, la réduction de loyer de solidarité (RLS) s'est traduite par diminution brute de produits locatifs de 5,9 millions d'euros (4 % des loyers de cet exercice). Cette perte a été en partie compensée dans la cadre du dispositif de lissage par une remise de 817 734 euros sur la cotisation CGLLS sur la base de 17 334 bénéficiaires soit 60,7 % de locataires bénéficiant de l'APL. Dans ces perspectives financières, SIGH acte la clause de revoyure de la loi de finance 2018. La société intègre bien les dernières mesures complémentaires qui ramènent l'impact global de la RLS sur les ressources des organismes à 950 millions d'euros par an. En 2019, la perte de recettes locatives est ainsi de 6,6 millions d'euros et le dispositif de lissage se traduit par une remise de 565 545 euros soit une perte nette de 6,03 millions d'euros. La RLS correspond à une perte estimée de 7,4 % des loyers jusqu'en 2022 soit en moyenne par an 10,9 millions d'euros, puis elle est portée au-delà à 8,4 % des loyers. Le dispositif de péréquation est intégré à l'étude sur la base des taux appliqués en 2019.

### **5.2.1.2 Les charges d'exploitation : du produit des activités à l'excédent brut d'exploitation**

Les charges d'exploitation sont principalement constituées des coûts de gestion (charges de personnel et frais généraux), des charges de maintenance du patrimoine et de la TFPB.

---

<sup>10</sup> A la différence de l'EBE HLM calculé dans les états réglementaires, l'EBE calculé selon les modalités du plan comptable général ne prend pas en compte les charges calculées (dotations aux amortissements locatifs et reprises de subvention) et les charges financières pour intérêt d'emprunt.

### 5.2.1.2.1 Analyse des coûts de gestion

#### 5.2.1.2.1.1 Appréciation de l'efficacité de gestion sur la base du coût de gestion normalisé

Le coût de gestion est ici appréhendé comme un coût de gestion à condition normale d'exploitation. Il comprend les charges d'exploitation non récupérables, ainsi que les impôts et les taxes, hors TFPB. En revanche, ne sont pas retenus les dépenses de maintenance, les écarts de récupération de charges, les charges de mutualisation et les cotisations CGLLS.

Globalement, la société intervient dans un contexte jugé plutôt favorable caractérisé par une part modérée de logements situés en QPV, une proportion importante de logements individuels et un taux de rotation faible. Le tableau ci-dessous met en évidence que les coûts de gestion sont maîtrisés sous l'effet d'une action régulière d'optimisation. Ils représentent moins de 20 % des loyers ce qui est très en deçà des référents nationaux des organismes de taille comparable. En valeur absolue, la brusque augmentation observée sur l'exercice 2017 de 21,4 à 27,8 millions d'euros s'explique par l'absorption de l'opérateur V2H qui a conduit à l'intégration de 126 ETP et un accroissement sensible du parc (+ 25 % de logements).

| Coût de gestion normalisé                                                           |                  |                  |                  |                  |                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Montants en milliers d'euros                                                        |                  |                  |                  |                  |                  |
| Rubriques                                                                           | Exercice 2014    | Exercice 2015    | Exercice 2016    | Exercice 2017    | Exercice 2018    |
| Charges de personnel                                                                | 18 119,41        | 16 994,12        | 16 809,73        | 21 920,96        | 22 000,93        |
| Personnel extérieur à la société                                                    | 0                | 0                | 0                | 0                | 0                |
| Déduction des coûts internes de production immobilisée                              | -1 800,91        | -1 147,73        | -1 235,66        | -1 606,42        | -1 873,68        |
| Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie                            | -31,97           | -13,06           | -495,87          | nc*              | -333,83          |
| Transferts de charges d'exploitation                                                | -1 100,16        | -751,05          | -853,51          | -917,85          | -1 266,65        |
| <b>Coûts de personnel (1)</b>                                                       | <b>15 186,36</b> | <b>15 082,28</b> | <b>14 224,69</b> | <b>19 396,69</b> | <b>18 526,77</b> |
| Approvisionnements (stocks et variation)                                            | 260,55           | 23,27            | 61,41            | 31,73            | 13,29            |
| Achats non stockés de matériel et fournitures                                       | 666,41           | 750,11           | 748,55           | 969,32           | 807,41           |
| Déduction pour consommations pour maintenance en régie                              | -44,5            | -1,2             | -39,33           | 0                | -7,96            |
| Crédit baux et baux à long terme                                                    | 10,88            | 11,11            | 10,96            | 11,97            | 11,99            |
| Primes d'assurances                                                                 | 823,63           | 1 133,69         | 1 071,14         | 1 413,48         | 451,04           |
| Rémunérations d'intermédiaires et honoraires                                        | 1 599,11         | 1 984,18         | 1 595,59         | 1 827,09         | 2 907,58         |
| Publicité, publications, relations publiques                                        | 197,33           | 182,38           | 220,76           | 289,24           | 227,31           |
| Déplacements, missions et réceptions                                                | 371,79           | 371,55           | 399,3            | 391,6            | 437,57           |
| Redevances de sous-traitance générale                                               | 0                | 0                | 0                | 117,63           | 166,66           |
| Autres services extérieurs                                                          | 4 037,02         | 4 308,63         | 5 362,32         | 5 594,24         | 5 709,54         |
| Déduction pour cotisations CGLLS                                                    | -556,13          | -881,62          | -1 537,29        | -1 517,24        | -2 321,50        |
| Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS                                             | -1 108,90        | -1 060,44        | -1 274,14        | -1 158,48        | 0                |
| Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)                          | 253,29           | 410,21           | 347,55           | 350,26           | 454,32           |
| Redevances et charges diverses de gestion courante                                  | 80,42            | 124,02           | 228,52           | 126,69           | 134,74           |
| <b>Autres charges externes (2)</b>                                                  | <b>6 590,89</b>  | <b>7 355,88</b>  | <b>7 195,33</b>  | <b>8 447,55</b>  | <b>8 991,99</b>  |
| <b>Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)</b>                                    | <b>21 777,25</b> | <b>22 438,16</b> | <b>21 420,03</b> | <b>27 844,24</b> | <b>27 518,76</b> |
| Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)                                | 22 877           | 23 180           | 25 113           | 31 285           | 29 115           |
| <b>Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)</b> | <b>951,93</b>    | <b>968</b>       | <b>852,95</b>    | <b>890,02</b>    | <b>945,17</b>    |
| <i>Valeurs de référence</i>                                                         | 1 090,34         | 1 039,07         | 1 054,00         | 1 062,34         | 1 063,79         |
| Loyers (5)                                                                          | 116 167,73       | 119 076,18       | 121 164,28       | 145 656,11       | 139 216,97       |
| <b>Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5)</b>                                 | <b>18,75%</b>    | <b>18,84%</b>    | <b>17,68%</b>    | <b>19,12%</b>    | <b>19,77%</b>    |
| <i>Valeurs de référence</i>                                                         | 24,70%           | 23,50%           | 23,85%           | 24,11%           | 24,28%           |
| <b>Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)</b>                               | <b>13,07%</b>    | <b>12,67%</b>    | <b>11,74%</b>    | <b>13,32%</b>    | <b>13,31%</b>    |
| <i>Valeurs de référence</i>                                                         | 16,06%           | 15,35%           | 15,34%           | 15,45%           | 15,92%           |
| <b>Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)</b>                         | <b>5,67%</b>     | <b>6,18%</b>     | <b>5,94%</b>     | <b>5,80%</b>     | <b>6,46%</b>     |
| <i>Valeurs de référence</i>                                                         | 8,86%            | 7,91%            | 8,33%            | 8,37%            | 8,38%            |

Source : Etats réglementaires HLM - \* Données 2017 manquantes concernant la régie : -477 k€ soit ratio redressé (1)/(5) = 12,9 % au lieu de 13,3 %

### **Concernant les charges de personnel :**

Le rapprochement avec l'opérateur V2H a été plutôt bien conduit en termes de maîtrise des ETP. Dans la mesure du possible, une anticipation de l'intégration du personnel de l'OPH est observée par un léger ralentissement des embauches sur l'exercice précédent afin de limiter au maximum les doublons de poste. Au final, le coût du personnel rapporté aux loyers est inférieur aux valeurs de référence de 2,6 % fin 2018. A titre informatif, pour les SA ayant plus de 300 salariés, le nombre d'ETP pour 1 000 logements à fin 2018 est de 15,7 (source : DIS RH 2018). La répartition des ETP par statut évolue comme suit :

Répartition des effectifs par statut et identification du cout moyen de personnel entre 2014 et 2018

| Rubriques                                   | Exercice 2014 | en %   | Exercice 2015 | en %   | Exercice 2016 | en %   | Exercice 2017 | en %   | Exercice 2018 | en %   |
|---------------------------------------------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| <b>Effectifs total (ETP)</b>                | <b>307</b>    |        | <b>297,4</b>  |        | <b>293,9</b>  |        | <b>414,08</b> |        | <b>420,56</b> |        |
| <i>Répartitions :</i>                       |               |        |               |        |               |        |               |        |               |        |
| Cadres                                      | 88            | 28,70% | 88,4          | 29,70% | 88,8          | 30,20% | 112,3         | 27,10% | 112,96        | 26,90% |
| Agents de maîtrise                          | 101           | 32,90% | 87,9          | 29,60% | 85,1          | 29,00% | 130,3         | 31,50% | 156           | 37,10% |
| Employés                                    | 44            | 14,30% | 45,1          | 15,20% | 40            | 13,60% | 53,06         | 12,80% | 41,6          | 9,90%  |
| Proximité : Gardiens et employés d'immeuble | 63            | 20,50% | 66            | 22,20% | 71            | 24,20% | 101,42        | 24,50% | 104           | 24,70% |
| Régie travaux                               | 11            | 3,60%  | 10            | 3,40%  | 9             | 3,10%  | 17            | 4,10%  | 6             | 1,40%  |
| Nombre de logements gérés                   | 22 877,00     |        | 23 180,00     |        | 25 113,00     |        | 31 285,00     |        | 29 130,00     |        |
| Charges de personnel                        | 18 119,41     |        | 16 994,12     |        | 16 809,73     |        | 21 920,96     |        | 22 000,93     |        |
| Coût de personnel moyen                     | 59            |        | 57            |        | 57            |        | 53            |        | 52            |        |
| ETP pour 1 000 logements                    | 13,4          |        | 12,8          |        | 11,7          |        | 13,2          |        | 14,4          |        |

Source : données SIGH transmises dans le cadre du contrôle "répartition des effectifs " et états réglementaires HLM

L'évolution importante des agents de maîtrise sur 2018 est induite en partie par un redéploiement des effectifs de la régie dont la suppression progressive est actée. On observe une progression des effectifs affectés à la proximité en partie expliquée par l'intégration du parc de V2H fortement implanté en QPV :

Evolution de la part des effectifs affectés à la proximité entre 2014 et 2018

| Rubriques                          | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| ETP proximité pour 1 000 logements | 2,8           | 2,8           | 2,8           | 3,2           | 3,6           |

Le contrôle observe une augmentation très significative de l'absentéisme sur l'exercice 2018 qui touche toutes les catégories de personnel. Hors arrêt maternité et paternité, le nombre de jours d'absences pour maladie progresse de 50 % entre 2017 et 2018 passant de 5 676 à 8 500 jours. Rapporté aux ETP, cela conduit à une progression de 15 à 25 jours par an par ETP.

### **Concernant les frais généraux :**

Les frais généraux rapportés aux loyers restent également globalement très contenus. La hausse des ratios sur l'exercice 2018 est en partie induite par la RLS qui réduit les loyers (dénominateur du ratio ; incidence chiffrée à +0,3 %). La progression des honoraires sur 2018 est liée en grande partie aux frais induits par la réorganisation. De manière générale, la société est vigilante sur ce poste et procède à des arbitrages sur le recours à des prestataires externes par type de prestation afin de maîtriser ses charges d'honoraires. Il convient de relever ici que le niveau du poste « assurance » est particulièrement faible sur 2018 en raison de la régularisation sur cet exercice des indemnités de fin de carrière.

Au final, les coûts de gestion normalisés de SIGH rapportés au logement, sont sensiblement en-dessous des valeurs de référence sur l'ensemble de la période. Le coût de gestion normalisé s'établit en 2018 à 945 euros au logement, en-dessous de la valeur de référence à 1 064 euros par logement. La décomposition de ce coût au logement par nature de dépenses est la suivante :

Coût de gestion normalisé par logement par nature de dépenses

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                           | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|-------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Cout de personnel en € par logement | 664           | 651           | 566           | 620           | 636           |
| Frais généraux en € par logement    | 288           | 317           | 287           | 270           | 309           |

Alors que le précédent rapport signalé des coûts de gestion élevés et insuffisamment optimisés, il peut être conclu que SIGH se montre désormais vigilant particulièrement sur la période 2014 à 2016. L'intégration en 2017 de l'opérateur V2H n'a pas dégradé significativement les ratios de gestion. Les évolutions sur 2018 impliquent toutefois une vigilance accrue de la société pour l'avenir.

Dans le cadre de ses travaux relatifs aux coûts de gestion, l'ANCOLS a établi des groupes, homogènes au regard d'une dizaine de critères, ne comprenant chacun que quelques organismes (cf. rapport public annuel de contrôle de l'ANCOLS 2017 ou RPAC 2017). La moyenne au logement des coûts de gestion des sept autres organismes du groupe auquel appartient SIGH est de 995 euros par an sur la période 2016-2018 selon les données disponibles sur la plate-forme Harmonia. SIGH ressort à 896 euros soit 100 euros de moins au logement ce qui est significativement plus performant.

#### 5.2.1.2.1.2 Etude spécifique du cout de gestion locatif normalisé entre 2016 et 2018

Le paragraphe « Gouvernance et management » a déjà permis d'analyser l'organisation générale de SIGH. La présente partie va s'intéresser davantage aux éléments d'appréciation chiffrée.

Les coûts de gestion locatifs normalisés sont obtenus à partir des coûts de gestion normalisés tels qu'ils ressortent du tableau « Cout de gestion normalisé » ci-avant auxquels sont ajoutés les retraitements présentés ci-dessous.

Ces retraitements permettent d'homogénéiser les différents coûts pris en considération pour les organismes faisant partie d'un même groupe d'analyse et de centrer la réflexion sur la seule activité locative.

SIGH est propriétaire de ses bureaux, ce qui « améliore » le coût de gestion normalisé car la société comptabilise de facto peu de charges relatives au poste « location de bâtiments administratifs ». Un équivalent loyer a été déterminé et est ici pris en considération (sur la base de la cote annuelle des valeurs vénale immobilières et foncières au 1<sup>er</sup> janvier 2019 - Editions Callon Moullé). Les différents coûts relatifs aux activités d'accession et de gestion de copropriétés sont quant à eux neutralisés.

Retraitements relatifs aux coûts de gestion locatifs normalisés

Montants en milliers d'euros

| Retraitements des coûts de gestion                                                        | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Bâtiment administratif (équivalent loyer déterminé pour le parc en propriété)             | 555,64        | 706,58        | 857,52        |
| Personnels affectés à la commercialisation des activités accession et vente HLM           | -333,41       | -328,24       | -406,76       |
| Coûts affectables à l'activité accession et de vente (commercialisateur, publicité, etc ) | -218,89       | -274,3        | -376,09       |
| Neutralisation des transferts de charge sans lien avec l'exploitation                     | 588,9         | 621,5         | 875,75        |
| Personnels affectés à la copropriété                                                      | -102,45       | -144,27       | -174,03       |
| Ajustement sur la régie                                                                   | 127,6         | -37,74        | 21,08         |
| Refacturation de personnel                                                                | -96,62        | -95,77        | -51,04        |
| Total                                                                                     | 520,77        | 447,76        | 746,43        |

Source : SIGH services comptabilité et RH

La prise en compte de ces retraitements permet d'aboutir au coût de gestion locatif normalisé présenté ci-après sur la période 2016-2018 :

### Cout de gestion locatif normalisé retraité

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                                                                                     | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Coûts de personnel (1)                                                                        | 14 225        | 19 396        | 18 527        |
| Autres charges externes (2)                                                                   | 7 195         | 8 448         | 8 992         |
| <b>Coût de gestion normalisé (3)</b>                                                          | <b>21 420</b> | <b>27 844</b> | <b>27 519</b> |
| <b>Retraitement identifiés (4)</b>                                                            | <b>521</b>    | <b>448</b>    | <b>746</b>    |
| <b>Coût de gestion locatif normalisé retraité (5) = (3) + (4)</b>                             | <b>21 941</b> | <b>28 291</b> | <b>28 265</b> |
| Nombre de logements et équivalent logement gérés (6)                                          | 25 113        | 31 285        | 29 115        |
| Coût de gestion locatif normalisé retraité au logement et équivalent logement gérés = (5)/(6) | 874           | 904           | 971           |
| Loyers (7)                                                                                    | 121 164,28    | 145 656,11    | 139 216,97    |
| Coût de gestion locatif normalisé retraité / Loyers = (5)/(7)                                 | 18,10%        | 19,40%        | 20,30%        |
| Coût de personnel locatif normalisé / Loyers                                                  | 11,80%        | 13,40%        | 13,50%        |
| Coût des autres charges locatives normalisées / Loyers                                        | 6,30%         | 6,10%         | 6,80%         |

Source : Etats réglementaires HLM et données transmises par les services comptables et RH de SIGH

Les coûts de gestion locatifs normalisés et retraités augmentent mais restent maîtrisés d'autant qu'il faut tenir compte de l'évolution de périmètre à compter de l'exercice 2017 et des nécessaires ajustements induits. De plus amples éléments de comparaison seront disponibles dans le rapport d'activité 2019 de l'ANCOLS afin d'apprécier plus spécifiquement la performance de SIGH au sein d'un cercle restreint d'organismes similaires. D'ores et déjà, on observe que les retraitements opérés impactent ici finalement assez peu les charges de personnel rapportées aux loyers et un peu plus les frais généraux car le rachat en 2017 de V2H a impliqué l'acquisition d'un siège social « en doublon » d'une superficie de 3 933 m<sup>2</sup> qui est actuellement très largement sous-occupé et que SIGH peine à revendre.

Par ailleurs, l'objectif du contrôle thématique est d'étudier de manière approfondie le schéma organisationnel et le fonctionnement des organismes afin d'identifier les facteurs constituant le déterminisme des coûts de gestion. Il s'agit d'une démarche de type coûts-avantages qui vise à appréhender l'optimisation des ressources mobilisées au service des missions assignées à l'organisme. Dans ce cadre, une décomposition a été opérée par moyens humains en grandes macro-fonctions : gestion locative, politique sociale, gestion technique et maintenance, gestion de proximité au sens large (incluant le personnel d'accueil), fonction support et enfin management stratégique. Les principaux résultats sont déclinés dans le tableau suivant :

### Répartition de la masse salariale non récupérable par macro-fonction entre 2016 et 2018

| Rubriques                                                                             | 2016          | 2017          | 2018          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| <i>Pour mémoire : masse salariale non récupérable (en milliers d'euros)</i>           | <i>16 810</i> | <i>21 921</i> | <i>22 001</i> |
| <b>Fonction Management (direction générale, audit, qualité, pilotage stratégique)</b> | <b>6,50%</b>  | <b>5,50%</b>  | <b>5,00%</b>  |
| <b>Fonction Support (RH, financier, SI, juridique...)</b>                             | <b>22,10%</b> | <b>21,70%</b> | <b>21,90%</b> |
| <b>Fonction gestion locative</b>                                                      | <b>71,40%</b> | <b>72,80%</b> | <b>73,10%</b> |
| <i>dont Gestion locative pure (commercialisation, attribution, quittance)</i>         | <i>26,20%</i> | <i>25,70%</i> | <i>27,00%</i> |
| <i>dont Politique sociale (accompagnement social, suivi impayé)</i>                   | <i>9,10%</i>  | <i>8,10%</i>  | <i>7,70%</i>  |
| <i>dont Gestion technique et maintenance (maîtrise d'ouvrage)</i>                     | <i>17,20%</i> | <i>19,50%</i> | <i>18,50%</i> |
| <i>dont gestion de proximité (gardien, réclamation, accueil)</i>                      | <i>18,80%</i> | <i>19,50%</i> | <i>20,00%</i> |

Source : états réglementaires et données du service RH de SIGH

Les données du tableau confirment la vigilance de la société sur les moyens alloués à la direction générale et aux fonctions supports. Leur part est globalement stable. Elles mettent également en évidence les orientations données pour améliorer la satisfaction des locataires avec notamment un renforcement de la gestion locative « pure » et de la gestion de proximité entendue ici au sens large et intégrant outre les gardiens et personnel d'immeuble, le personnel d'accueil et le centre d'appels. La baisse des moyens alloués à la politique sociale n'est en fait pas représentative d'un désengagement sur le sujet car même si la masse salariale allouée diminue légèrement, les ETP affectés progressent entre 2015 et 2018 de 25,5 à 31,8 ETP.

Le tableau suivant permet d'observer une certaine stabilité dans la progression des dix plus fortes rémunérations :

| Hiérarchie des rémunérations                                                                                                                                                     |               |               |               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| Rubriques                                                                                                                                                                        | 2016          | 2017          | 2018          |
| <b>Effectif total (en ETP)</b>                                                                                                                                                   | <b>293,9</b>  | <b>414,1</b>  | <b>420,6</b>  |
| <b>Charges de personnel (en milliers d'euros)</b>                                                                                                                                | <b>16 810</b> | <b>21 921</b> | <b>22 001</b> |
| <b>dont total des 10 rémunérations les plus fortes</b>                                                                                                                           | <b>986</b>    | <b>1 055</b>  | <b>1 047</b>  |
| dont DG                                                                                                                                                                          | 161           | 149           | 199           |
| Moyenne des rémunérations des 10 % de salariés ayant les plus fortes rémunérations/<br>moyenne des 10% de rémunération des salariés touchant les rémunérations les moins élevées | 3,27          | 2,71          | 2,97          |

Source : Données SIGH et bilans sociaux

#### 5.2.1.2.2 Maintenance du patrimoine

Il est précisé de manière liminaire que les données erronées relatives aux additions et remplacements de composant signalées en partie comptable ont été modifiées dans le présent rapport compte tenu de l'incidence forte sur les ratios. Les données régies sont celles remises dans Harmonia et leur redressement n'impacte pas significativement l'analyse. L'effort global d'intervention sur le parc existant intègre à la fois les dépenses d'exploitation et la remise à niveau lourde du parc en investissement.

Entre 2014 et 2018, le coût global d'intervention est stable. Il se situe à 1 160 euros mais est inférieur à la médiane nationale qui se situe à 1 300 euros au logement. A compter de 2017, on observe une augmentation des investissements en réhabilitation en partie due à l'évolution de périmètre à la suite du rachat de V2H mais aussi aux efforts de la société pour mieux hiérarchiser ses actions. SIGH bénéficie également d'aides spécifiques allouées pour améliorer le rythme de rénovation (prêt de haut de bilan bonifié-PHBB- notamment).

Cependant, globalement des sous-consommations budgétaires régulières sont observées toutes natures d'intervention confondues. Ces difficultés sont en partie induites par des attermoissements dans le pilotage des actions à conduire mais également par des problèmes d'organisation interne que SIGH peine à résoudre.

Dans ses perspectives économiques, la société prévoit une très légère revalorisation de la maintenance d'exploitation portée à 11,2 % des loyers (à comparer aux 10,6 % consacrés antérieurement). En revanche, l'effort total d'intervention est très augmenté et porté à 1 800 euros au logement dans les 5 ans à venir en lien avec la remise à niveau du parc projeté par la société et le traitement prioritaire rapide des logements mal classés énergétiquement. Les données transmises par la société pour l'exercice 2020 tendent à confirmer la concrétisation de cette orientation stratégique.

### 5.2.1.2.3 Autres charges d'exploitation significatives

#### 5.2.1.2.3.1 *La taxe foncière sur les propriétés bâties*

La fiscalité locale est favorable à la société. Les charges de TFPB sont très en dessous des référents nationaux. En 2018, elles représentent 400 euros au logement pour une médiane nationale à 486 euros avec un parc assujéti à 75 %. Jusqu'en 2023, SIGH bénéficie d'un abattement de 30 % appliqué à sa base d'imposition pour les logements qu'il détient en QPV. La part de ces logements a progressé en 2017 avec l'intégration de V2H. Fin 2018, cela représente 26,7 % du parc ce qui est légèrement inférieur à la moyenne nationale de 30 %.

#### 5.2.1.2.3.2 *Les pertes sur créances irrécouvrables*

Le montant des créances locatives passées en perte est en moyenne de 0,6 million d'euros par an sur la période étudiée. Cela correspond à 0,4 % du quittance, ce qui est cohérent avec les taux de recouvrement observés. Des démarches d'analyse du stock de créances locatives sans perspective de recouvrement ont été conduites en 2017 lors du rachat de V2H et en 2019 à hauteur de 1,4 million d'euros afin d'apurer le stock de dossiers.

## 5.2.2 Analyse de la profitabilité : CAF brute et autofinancement net

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

A partir de la CAF brute, la prise en compte des remboursements des emprunts locatifs permet de quantifier l'autofinancement net. L'autofinancement net est un indicateur spécifique au secteur HLM et est associé à un dispositif d'alerte en cas de niveau inférieur à un seuil d'alerte fixé réglementairement (actuellement 3 %).

### 5.2.2.1 Capacité d'autofinancement brute

| Evolution de la capacité d'autofinancement |   |                                                          |                   |               |                   |                   |               |                   |               |                   |               |
|--------------------------------------------|---|----------------------------------------------------------|-------------------|---------------|-------------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|-------------------|---------------|
| Montants en milliers d'euros               |   |                                                          |                   |               |                   |                   |               |                   |               |                   |               |
| Rubriques                                  |   | Exercice 2014                                            |                   | Exercice 2015 |                   | Exercice 2016     |               | Exercice 2017     |               | Exercice 2018     |               |
|                                            |   | Montant                                                  | %                 | Montant       | %                 | Montant           | %             | Montant           | %             | Montant           | %             |
| X                                          | X | <b>Excédent brut d'exploitation</b>                      | <b>75 075,73</b>  |               | <b>73 691,72</b>  | <b>75 743,49</b>  |               | <b>89 030,16</b>  |               | <b>83 271,90</b>  |               |
| X                                          | X | Autres charges d'exploitation                            |                   | -1 060,44     |                   | -1 274,14         |               | -1 158,48         |               | 0                 |               |
| X                                          | X | Autres produits d'exploitation                           | 1 800,39          |               | 216,07            | 165,87            |               | 337,95            |               | 1 662,17          |               |
|                                            |   | Dotations aux amortissements du parc locatif             | -37 119,83        | 32,02%        | -38 660,45        | -39 124,82        | 32,41%        | -46 942,88        | 32,23%        | -46 698,55        | 33,43%        |
|                                            |   | Dotations aux amortissements (hors parc locatif)         | -654,3            | 0,56%         | -732,02           | -838,59           | 0,69%         | -1 029,48         | 0,71%         | -1 211,20         | 0,87%         |
|                                            |   | Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation | -11 005,65        | 9,49%         | -12 540,97        | -5 273,63         | 4,37%         | -11 152,92        | 7,66%         | -6 813,81         | 4,88%         |
|                                            |   | Reprises provisions et dépréciations d'exploitation      | 9 548,21          | 8,24%         | 13 143,34         | 6 847,92          | 5,67%         | 11 062,14         | 7,60%         | 7 250,78          | 5,19%         |
|                                            |   | <b>Résultat d'exploitation</b>                           | <b>36 533,65</b>  | <b>31,52%</b> | <b>34 057,23</b>  | <b>36 246,10</b>  | <b>30,03%</b> | <b>40 146,50</b>  | <b>27,57%</b> | <b>37 461,28</b>  | <b>26,82%</b> |
|                                            |   | Valeurs de référence                                     |                   | 20,26%        |                   | 19,19%            | 17,61%        |                   | 16,78%        |                   | 14,04%        |
| X                                          |   | Produits financiers divers                               | 378,97            |               | 955,68            | 863,03            |               | 577,23            |               | 748,67            |               |
|                                            |   | Reprises financières                                     | 718,06            | 0,62%         | 4 201,28          | 752,32            | 0,62%         | 0                 | 0,00%         | 73,14             | 0,05%         |
|                                            |   | <b>Produits financiers</b>                               | <b>1 097,03</b>   | <b>0,95%</b>  | <b>5 156,96</b>   | <b>1 615,35</b>   | <b>1,34%</b>  | <b>577,23</b>     | <b>0,40%</b>  | <b>821,8</b>      | <b>0,59%</b>  |
| X                                          |   | Intérêts sur financements locatifs                       | -31 851,52        |               | -27 123,53        | -27 198,87        |               | -30 584,32        |               | -29 945,74        |               |
|                                            |   | Autres charges d'intérêt                                 | -524,99           | 0,45%         | -383,15           | -313,96           | 0,26%         | -470,87           | 0,32%         | -473,92           | 0,34%         |
| X                                          |   | <b>Charges d'intérêts</b>                                | <b>-32 376,52</b> |               | <b>-27 506,68</b> | <b>-27 512,83</b> |               | <b>-31 055,20</b> |               | <b>-30 419,66</b> |               |
| X                                          |   | Autres charges financières                               | -183,95           |               | -1,04             | -9,96             |               | -12,87            |               | -737,96           |               |
|                                            |   | Dotations financières                                    | -175,5            | 0,15%         | -9,59             | -20,16            | 0,02%         | -95,24            | 0,07%         | 0                 | 0,00%         |
|                                            |   | <b>Charges financières</b>                               | <b>-32 735,96</b> | <b>28,24%</b> | <b>-27 517,31</b> | <b>-27 542,95</b> | <b>22,82%</b> | <b>-31 163,30</b> | <b>21,40%</b> | <b>-31 157,62</b> | <b>22,30%</b> |
|                                            |   | <b>Résultat financier</b>                                | <b>-31 638,93</b> | <b>27,29%</b> | <b>-22 360,35</b> | <b>-25 927,60</b> | <b>21,48%</b> | <b>-30 586,07</b> | <b>21,00%</b> | <b>-30 335,82</b> | <b>21,72%</b> |
|                                            |   | Valeurs de référence                                     |                   | 12,22%        |                   | 10,87%            | 9,99%         |                   | 9,49%         |                   | 9,73%         |
|                                            |   | <b>Résultat courant</b>                                  | <b>4 894,72</b>   | <b>4,22%</b>  | <b>11 696,88</b>  | <b>10 318,50</b>  | <b>8,55%</b>  | <b>9 560,43</b>   | <b>6,56%</b>  | <b>7 125,46</b>   | <b>5,10%</b>  |
|                                            |   | Valeurs de référence                                     |                   | 7,48%         |                   | 7,33%             | 7,50%         |                   | 7,00%         |                   | 4,87%         |
|                                            |   | Subventions d'investissement                             | 3 787,92          | 3,27%         | 4 123,38          | 3 844,35          | 3,18%         | 6 674,58          | 4,58%         | 5 204,69          | 3,73%         |
|                                            |   | Cessions d'actifs immobilisés                            | 18 032,03         | 15,56%        | 8 895,83          | 11 042,13         | 9,15%         | 63 466,41         | 43,58%        | 155 201,30        | 111,10%       |
|                                            |   | VNC des immobilisations sorties                          | -13 427,41        | 11,58%        | -3 955,26         | -7 526,92         | 6,24%         | -38 434,19        | 26,39%        | -162 139,90       | 116,07%       |
| X                                          |   | Autres produits et charges exceptionnels                 | 3 605,78          |               | -2 187,07         | 7 520,30          |               | 2 488,27          |               | 2 201,38          |               |
|                                            |   | Dotations et reprises exceptionnelles                    | 1 497,66          | 1,29%         | -394,12           | -100,49           | 0,08%         | -566,87           | 0,39%         | 10 147,97         | 7,26%         |
|                                            |   | <b>Résultat exceptionnel</b>                             | <b>13 495,99</b>  | <b>11,64%</b> | <b>6 482,75</b>   | <b>14 779,37</b>  | <b>12,24%</b> | <b>33 628,20</b>  | <b>23,09%</b> | <b>10 615,45</b>  | <b>7,60%</b>  |
|                                            |   | Valeurs de référence                                     |                   | 7,35%         |                   | 7,94%             | 8,44%         |                   | 8,64%         |                   | 9,39%         |
|                                            |   | <b>Résultat net avant impôt</b>                          | <b>18 390,71</b>  | <b>15,87%</b> | <b>18 179,63</b>  | <b>25 097,87</b>  | <b>20,79%</b> | <b>43 188,62</b>  | <b>29,66%</b> | <b>17 740,91</b>  | <b>12,70%</b> |
| X                                          |   | Impôt sur les bénéfices                                  | 0                 |               | 0                 | 0                 |               | -152,31           |               | 0                 |               |
|                                            |   | <b>Résultat net comptable</b>                            | <b>18 390,71</b>  | <b>15,87%</b> | <b>18 179,63</b>  | <b>25 097,87</b>  | <b>20,79%</b> | <b>43 036,31</b>  | <b>29,55%</b> | <b>17 740,91</b>  | <b>12,70%</b> |
|                                            |   | Valeurs de référence                                     |                   | 15,44%        |                   | 15,94%            | 15,33%        |                   | 15,43%        |                   | 14,32%        |
|                                            |   | <b>CAF courante</b>                                      | <b>43 913,70</b>  | <b>37,88%</b> | <b>45 723,81</b>  | <b>47 436,35</b>  | <b>39,30%</b> | <b>57 625,31</b>  | <b>39,57%</b> | <b>54 988,33</b>  | <b>39,36%</b> |
|                                            |   | Valeurs de référence                                     |                   | 37,45%        |                   | 37,22%            | 38,63%        |                   | 40,11%        |                   | 37,89%        |
|                                            |   | <b>CAF brute</b>                                         | <b>47 189,52</b>  | <b>40,71%</b> | <b>44 108,23</b>  | <b>55 495,75</b>  | <b>45,98%</b> | <b>60 054,76</b>  | <b>41,24%</b> | <b>56 726,49</b>  | <b>40,61%</b> |
|                                            |   | Valeurs de référence                                     |                   | 38,70%        |                   | 38,90%            | 40,24%        |                   | 39,32%        |                   | 39,28%        |

Source : états réglementaires

Malgré un niveau d'excédent brut d'exploitation élevé (2 860 euros au logement pour une valeur médiane de 2 075 euros en 2018), la CAF brute de SIGH est finalement très proche des valeurs de référence. Entre 2014 et 2018, elle représente en moyenne 41 % du chiffre d'affaires.

Cette situation est induite par des charges financières particulièrement soutenues et expliquées par l'encours des contrats de swap de taux (cf. §5.2.31-Analyse de la dette). En effet, cela représente une charge financière d'un montant de 52,7 millions d'euros en 5 ans. Exclusion faite de ces charges, la CAF brute moyenne en 5 ans

aurait été de 49,4 % ce qui correspond à une rentabilité extrêmement soutenue. Les erreurs de gestion passées dans la gestion de la dette (cf. rapport MILOS précédent) restent pour l'instant lourdes d'incidences sur les capacités d'action de la société.

Le flux exceptionnel (hors cessions de patrimoine) quant à lui contribue peu à la formation de la CAF brute (13,6 millions d'euros cumulés en 5 ans) et est essentiellement lié aux dégrèvements de TFPB obtenus à hauteur de 8,3 millions d'euros en contrepartie des travaux d'économie d'énergie et d'accessibilité. Les niveaux de dégrèvements sur les exercices 2017 (0,9 million d'euros) et 2018 (1,3 million d'euros) semblent relativement faibles comparés au niveau d'intervention sur le parc sur les exercices récents et aux efforts particuliers engagés sur le traitement thermique du parc. Dans ses perspectives financières, SIGH retient un montant de dégrèvement de 1,2 million d'euros par an jusqu'en 2029 ce qui n'est pas cohérent avec les niveaux de dégrèvements observés avant 2017 et avec la priorisation donnée d'ici 2025 au traitement rapide des logements mal classés énergétiquement. Les certificats d'économie d'énergie (CEE) représentent quant à eux 3,1 millions d'euros en 5 ans avec de la même manière des niveaux en baisse sur 2017/2018. Des efforts récents ont été entrepris pour améliorer l'organisation sur ces sujets sensibles financièrement.

### 5.2.2.2 Autofinancement net

L'autofinancement net correspond aux capacités financières disponibles après que la société a acquitté le remboursement en capital de la dette locative (hors remboursements anticipés). Il est donc très dépendant des modalités de financement de la stratégie d'investissement et du niveau de recours à l'emprunt (cf. §5.2.2.2). L'évolution de l'autofinancement net de SIGH figure dans le tableau ci-après :

| Evolution de l'autofinancement net HLM                              |               |        |               |        |               |        |               |        |               |        |
|---------------------------------------------------------------------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|---------------|--------|
| Montants en milliers d'euros                                        |               |        |               |        |               |        |               |        |               |        |
| Rubriques                                                           | Exercice 2014 |        | Exercice 2015 |        | Exercice 2016 |        | Exercice 2017 |        | Exercice 2018 |        |
|                                                                     | Montant       | %      | Montant       | %      | Montant       | %      | Montant       | %      | Montant       | %      |
| CAF brute                                                           | 47 189,52     | 40,71% | 44 108,23     | 37,18% | 55 495,75     | 45,98% | 60 054,76     | 41,24% | 56 726,49     | 40,61% |
| Remboursement des emprunts locatifs                                 | 38 932,57     | 33,59% | 39 838,65     | 33,58% | 41 802,61     | 34,63% | 50 675,51     | 34,80% | 49 890,76     | 35,71% |
| Autofinancement net HLM                                             | 8 256,95      | 7,12%  | 4 269,58      | 3,60%  | 13 693,15     | 11,34% | 9 379,25      | 6,44%  | 6 835,74      | 4,89%  |
| Valeurs de référence                                                |               | 12,67% |               | 12,57% |               | 11,36% |               | 11,25% |               | 9,65%  |
| Total des produits financiers (compte 76) (b)                       | 2 083,47      |        | 5 157,55      |        | 1 615,60      |        | 1 384,86      |        | 821,8         |        |
| Total des produits d'activité (comptes 70) (c)                      | 134 927,88    |        | 144 199,63    |        | 141 446,18    |        | 176 542,65    |        | 162 704,54    |        |
| Charges récupérées (comptes 703) (d)                                | 14 952,37     |        | 15 797,29     |        | 15 682,63     |        | 19 910,15     |        | 18 702,94     |        |
| Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : ( b + c - d ) | 122 058,99    |        | 133 559,90    |        | 127 379,14    |        | 158 017,35    |        | 144 823,41    |        |
| Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)                  |               | 6,76%  |               | 3,20%  |               | 10,75% |               | 5,94%  |               | 4,72%  |
| Valeurs de référence                                                |               | 11,99% |               | 11,91% |               | 10,67% |               | 10,30% |               | 9,24%  |

Source : états réglementaires

Globalement, l'autofinancement net moyen de SIGH sur la période est assez faible, il équivaut à 6,6 % ce qui est très en dessous des valeurs de référence. Il reste toutefois systématiquement supérieur au seuil d'alerte fixé par la législation.

Ramené au logement, il est inférieur de 200 à 360 euros selon les années par rapport à un organisme comparable hormis en 2016 en raison d'un effet de rattrapage des recettes de dégrèvement de TFPB sur cet exercice :

| Rubriques                                                    | Exercice 2014  | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017  | Exercice 2018  |
|--------------------------------------------------------------|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Autofinancement net HLM                                      | 8 256,95       | 4 269,58      | 13 693,15     | 9 379,25       | 6 835,74       |
| AF net HLM en euros au logement et équivalent logement gérés | 360,93         | 184,19        | 545,26        | 299,8          | 234,66         |
| Valeurs de référence                                         | 591,96         | 545,29        | 527,42        | 529,92         | 438,28         |
| <b>écart</b>                                                 | <b>-231,03</b> | <b>-361,1</b> | <b>17,84</b>  | <b>-230,12</b> | <b>-203,62</b> |

Source : états réglementaires

## 5.2.3 Structure financière

### 5.2.3.1 Analyse de la dette

#### 5.2.3.1.1 Analyse de l'évolution de l'endettement et de la gestion active de la dette

Le montant net des dettes fin 2013 est de 892 millions d'euros. Au 31/12/2018, l'endettement de SIGH s'élève à 1,002 milliard d'euros. A cette date, le risque de taux est panaché entre taux fixe (12,1 %), taux variable (86,5 %) et taux structuré (1,4 %). Les instruments financiers de couverture représentent 38 % de la dette.

Le tableau ci-après met clairement en évidence la stratégie de désendettement mis en œuvre par la société.

Evolution de l'endettement de SIGH entre 2014 et 2018

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                                         | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|---------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Endettement ouverture                             | 892 851,10    | 879 856,84    | 861 113,63    | 841 519,40    | 1 123 304,04  |
| Nouveaux emprunts                                 | 32 133,65     | 26 969,49     | 23 226,74     | 396 319,24    | 39 848,88     |
| Remboursement en capital                          | 45 129,07     | 45 712,68     | 42 820,97     | 114 534,61    | 160 421,82    |
| Endettement clôture                               | 879 855,69    | 861 113,65    | 841 519,40    | 1 123 304,04  | 1 002 731,10  |
| Variation capital restant dû                      | -12 995,41    | -18 743,19    | -19 594,23    | 281 784,64    | -120 572,94   |
| Ressources stables clôture                        | 1 774 296,40  | 1 777 788,82  | 1 801 056,60  | 2 202 258,08  | 2 038 089,03  |
| Variation capital restant dû / Ressources stables | -0,73%        | -1,05%        | -1,09%        | 12,80%        | -5,92%        |
| Valeurs de référence                              | 1,77%         | 1,77%         | 1,66%         | 1,73%         | 1,13%         |

L'endettement est en baisse entre 2014 à 2016 de 5,7 % (passant de 892 à 841 millions d'euros). L'exercice 2017 est atypique car marqué par le rachat de V2H pour 405 millions d'euros et la reprise des prêts afférents pour un montant de 318,1 millions d'euros à l'origine, en grande partie, de la forte progression de l'encours sur cet exercice. L'exercice 2017 est aussi celui de la vente du parc de SIGH dans le Pas-de-Calais. Cette vente contribue à limiter la progression du passif (transfert de 17,9 millions d'euros de prêt). L'importante baisse du capital restant dû en 2018 est quant à elle induite à 84 % par la vente du parc spécialisé (essentiellement des foyers) à Axentia. Un montant de 101,4 millions d'euros de prêt a ainsi été transféré. Le reste de la baisse observée correspond à la poursuite de la stratégie de désendettement.

Au final, l'encours de dette progresse de 12,3 % entre 2014 et 2018 ce qui est assez peu compte tenu des investissements réalisés. Cette situation est induite par une volonté de limiter au maximum le recours à l'emprunt avec pour corollaire un apport en fonds propres assez soutenu sur l'ensemble des catégories d'investissement (20 % en réhabilitation, 50 % en remplacements de composants et un taux moyen entre 25 et 30 % en production neuve). A compter de 2018, le recours à des prêts-relais à hauteur de 13 millions d'euros permet d'assurer le préfinancement des opérations sans mobiliser les prêts de longs termes, lesquels sont ainsi repoussés au maximum.

Le précédent rapport signalait l'importance de l'impact financier négatif de la politique de gestion des taux d'intérêt. Depuis, SIGH a mis en œuvre les préconisations du précédent contrôle et a renforcé l'implication de sa gouvernance dans l'administration de sa dette. Une commission financière a été chargée du suivi et de la définition d'un plan d'actions. Le présent contrôle relève que l'exposition au risque de taux a été stabilisée notamment par des renégociations permettant de fixer les taux appliqués. L'encours de swaps est ainsi passé de 485 millions d'euros en 2014 (55 % de la dette) à 380 millions d'euros fin 2018 soit 38 % de l'encours total réparti sur 7 contrats, ce qui reste néanmoins très conséquent en volume.

## Instruments financiers de couverture de SIGH

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                          | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Notionnel                          | 485 000,00    | 379 750,00    | 379 750,00    | 379 750,00    | 379 750,00    |
| Impact financier des intérêts      | 9 665,88      | 8 374,48      | 10 352,46     | 11 859,45     | 12 497,90     |
| Provision pour swaps de taux       | 10 066,00     | 6 550,50      | 5 798,20      | 0             | 0             |
| Echéance de fin du dernier contrat | 2 025         | 2 031         | 2 031         | 2 031         | 2 031         |

La perte cumulée à fin 2018 est évaluée à 52,7 millions d'euros. La perte à terminaison totale est actuellement estimée à 111,2 millions d'euros à horizon 2028. Cela représente pour la période à venir 2020-2029 un coût de 28 à 35 millions d'euros étant précisé que cette charge devrait s'amenuiser à compter de 2026 en raison de l'extinction prévue du plus gros contrat restant avec le Crédit Agricole. Le coût de sortie anticipée est évalué à 46 millions d'euros. Si la charge reste trop conséquente, la société risque de devoir poursuivre sa politique de réaménagement de ce portefeuille, à notionnel constant, et à allonger la durée des contrats pour réduire annuellement les incidences financières sur son équilibre d'exploitation de sa politique ancienne d'échanges de taux.

Par ailleurs, jusque 2018, SIGH détenait 9 contrats de prêts structurés principalement auprès de Dexia représentant moins de 2 % de l'encours. Une démarche de désengagement a été enclenchée permettant la renégociation de 4 de ces contrats en taux fixe. Reste à fin 2019, 4 contrats de prêts structurés actifs (capital restant dû de 12,8 millions d'euros) dont le coût de sortie (supérieur à 9 millions d'euros) est bloquant.

Sur la période contrôlée, la société a également conduit des actions de renégociation de sa dette classique mais dont la portée reste finalement assez restreinte en termes de marges de manœuvres financières. En 2014, un petit réaménagement de l'encours CDC à hauteur de 135 millions d'euros (15 % de l'encours) lui a permis de dégager des marges de manœuvres annuelles en moyenne de 1,7 million d'euros sur 5 ans jusque 2019. Plus récemment sur 2018/2019, SIGH a mené une action d'allongement de la durée d'amortissement de son encours contracté auprès de la CDC, principal prêteur (65 % de l'encours fin 2018). Ce réaménagement est caractérisé par un allongement de durée portant sur 195,5 millions d'euros de capital restant dû (20 % de la dette) et lui permet de dégager près de 41,7 millions d'euros sur les 10 prochaines années en contrepartie d'un surcoût en intérêt estimé à 15,4 millions d'euros. Dans le contexte de la RLS et face au surcoût en intérêt induit par ses contrats d'échange de taux, cela lui permet de retrouver des marges de manœuvres de l'ordre de 4 à 5 millions d'euros par an jusque 2029 pour faire face à l'important programme de remise à niveau de son patrimoine. SIGH n'a pas mobilisé les possibilités offertes de réaménagement en taux fixe de son encours auprès de la CDC pour l'instant. Il a conduit un réaménagement de son encours de prêt Dexia pour 24,6 millions d'euros avec un passage en taux fixe.

La société a également élargi au dispositif de prêts de haut de bilan. A ce titre, une enveloppe de 5 millions d'euros lui a été allouée en 2017 afin principalement d'accélérer le rythme de rénovation thermique de son parc (soit 409 logements traités en plus entre 2016 et 2018) et sa production neuve (soit 36 logements à réaliser en plus). En 2018, un montant de 0,9 million d'euros lui a été attribué pour la réalisation de 178 logements neufs.

### 5.2.3.1.2 Analyse de la soutenabilité de la dette

La capacité de désendettement est évaluée en calculant le nombre d'années qui seraient nécessaires à SIGH pour rembourser la totalité des capitaux restant dus, dans l'hypothèse théorique où la société consacrerait l'intégralité de sa capacité d'autofinancement à cet objectif.

| Capacité de désendettement                                                          |               |               |               |               |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Montants en milliers d'euros                                                        |               |               |               |               |               |
| Rubriques                                                                           | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
| Endettement (1)                                                                     | 879 855,69    | 861 113,65    | 841 519,40    | 1 123 304,04  | 1 002 731,10  |
| CAFC                                                                                | 43 913,70     | 45 723,81     | 47 436,35     | 57 625,31     | 54 988,33     |
| Endettement / CAFC                                                                  | 20,04         | 18,83         | 17,74         | 19,49         | 18,24         |
| Valeurs de référence                                                                | 16,27         | 16,84         | 16,33         | 16,3          | 17,53         |
| Trésorerie (2)                                                                      | 56 168,94     | 44 231,91     | 45 257,84     | 72 024,17     | 89 580,62     |
| Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)                                           | 823 686,75    | 816 881,74    | 796 261,56    | 1 051 279,87  | 913 150,47    |
| Endettement net de trésorerie / CAFC                                                | 18,76         | 17,87         | 16,79         | 18,24         | 16,61         |
| Valeurs de référence                                                                | 15,29         | 15,63         | 15,31         | 15,05         | 16,48         |
| Valeur nette comptable du parc locatif                                              | 1 027 733,18  | 1 045 085,46  | 1 046 078,78  | 1 358 307,04  | 1 199 155,01  |
| Dotations Amortissements du parc locatif                                            | 37 119,83     | 38 660,45     | 39 124,82     | 46 942,88     | 46 698,55     |
| VNC / Amortissement du parc locatif                                                 | 27,69         | 27,03         | 26,74         | 28,94         | 25,68         |
| Valeurs de référence                                                                | 23,78         | 23,86         | 24,24         | 24,2          | 24,18         |
| Ressources propres                                                                  | 892 061,10    | 914 014,82    | 958 234,72    | 1 079 043,24  | 1 036 230,54  |
| Ressources stables                                                                  | 1 774 296,40  | 1 777 788,82  | 1 801 056,60  | 2 202 258,08  | 2 038 089,03  |
| Ressources propres / Ressources stables                                             | 50,28%        | 51,41%        | 53,20%        | 49,00%        | 50,84%        |
| Valeurs de référence                                                                | 56,10%        | 56,37%        | 56,33%        | 56,80%        | 57,51%        |
| Actif locatif brut                                                                  | 1 704 076,95  | 1 728 062,01  | 1 750 856,13  | 2 133 747,47  | 1 956 295,81  |
| Transfert subventions au compte de résultat                                         | 3 787,92      | 4 123,38      | 3 844,35      | 6 674,58      | 5 204,69      |
| Excédent Brut d'Exploitation (EBE)                                                  | 73 964,84     | 73 691,72     | 75 743,49     | 89 030,16     | 83 271,90     |
| Taux de rentabilité économique [(EBE+Subv Rt)/Actif brut]                           | 4,56%         | 4,50%         | 4,55%         | 4,49%         | 4,52%         |
| Valeurs de référence                                                                | 4,13%         | 3,99%         | 3,84%         | 3,68%         | 3,39%         |
| Taux moyen dette [Charges Intérêts/(Endettement ouverture + Endettement clôture)/2] | 3,65%         | 3,16%         | 3,23%         | 3,16%         | 2,86%         |
| Valeurs de référence                                                                | 2,26%         | 1,95%         | 1,70%         | 1,58%         | 1,52%         |

Source : états réglementaires HLM

Cette durée s'élève à 18 ans sur l'exercice 2018 ce qui est assez proche des valeurs de référence. Cette situation est induite par la combinaison de la stratégie de désendettement rapportée à une CAF amoindrie par les charges de swaps. Cet indicateur est à rapprocher de la durée de vie résiduelle des actifs mesurée par le rapport entre la Valeur Nette Comptable du patrimoine (VNC) et les dotations aux amortissements comptabilisées chaque année. Fin 2018, cette valeur est de 25,7 ans soit son niveau le plus bas sur la période. Cela implique que le patrimoine de SIGH actuellement sous exploitation sera amorti totalement d'ici 25 ans. La durée de vie théorique des actifs (autour de 25 ans) est donc significativement plus élevée que la durée théoriquement nécessaire pour rembourser les emprunts utilisés pour les financer (18 ans). SIGH a donc la capacité de rembourser l'intégralité de ces emprunts avant d'avoir à remplacer ses actifs. Sur ces deux points, SIGH a des valeurs proches des médianes du secteur.

En revanche, le poids de la dette dans le bilan de SIGH mesuré par l'indicateur « Ressources propres / Ressources stables » fait ressortir que la part de ressources propres de SIGH est plus faible que celle des entités comparables traduisant un niveau de dette plus soutenu. L'analyse du taux moyen de dette met quant à lui en lumière un coût de la dette très supérieur à la valeur de référence en lien avec les contrats de couverture et les prêts structurés. SIGH doit donc poursuivre ses efforts de réaménagement.

### 5.2.3.1.3 Un niveau d'annuités locatives élevé

L'analyse du niveau des annuités rapporté au chiffre d'affaires met en évidence un poids plus important que dans les organismes comparables (supérieur de +18 %). Ce déséquilibre est induit spécifiquement par le niveau des charges d'intérêt locatif malgré un contexte de taux particulièrement favorable sur la période étudiée.

#### L'évolution des annuités locatives

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                               | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|-----------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Remboursement des emprunts locatifs (1) | 38 932,57     | 39 838,65     | 41 802,61     | 50 675,51     | 49 890,76     |
| Charges d'intérêts (2)                  | 32 376,52     | 27 506,68     | 27 512,83     | 31 055,20     | 30 419,66     |
| Annuités emprunts locatifs (1)+(2)      | 71 309,09     | 67 345,33     | 69 315,44     | 81 730,71     | 80 310,42     |
| Loyers de l'exercice                    | 116 167,73    | 119 076,18    | 121 164,28    | 145 656,11    | 139 216,97    |
| Annuités emprunts locatifs / Loyers     | 61,38%        | 56,56%        | 57,21%        | 56,11%        | 57,69%        |
| Valeurs de référence                    | 39,06%        | 38,77%        | 38,70%        | 38,43%        | 39,74%        |

Source: états réglementaires

En conclusion, la situation de SIGH s'est stabilisée en termes de risques de taux mais les choix passés grèvent les capacités d'action à court/moyen terme. Dans ses perspectives financières, la société se fixe pour objectif de ramener le niveau des annuités aux alentours de 50 % à l'horizon 2022 et de le stabiliser à 47 % après 2026. Elle prévoit donc de poursuivre sa stratégie de limitation de recours à l'emprunt et valorise un apport conséquent de fonds propres issus d'une stratégie de vente soutenue.

### 5.2.3.2 Analyse du bilan fonctionnel

L'analyse du bilan fonctionnel de SIGH a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou à défaut que le besoin de fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme sur des biens durables et enfin d'analyser la situation de trésorerie. Le niveau de fonds de roulement net global (FRNG) est tributaire des modalités de mobilisation des financements mises en œuvre par la société, lesquelles sont neutralisées dans la cadre de l'analyse dite « à terminaison des opérations »<sup>11</sup>.

| Evolution du bilan fonctionnel                              |               |         |               |         |               |         |               |         |               |         |
|-------------------------------------------------------------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|---------------|---------|
| Montants en milliers d'euros                                |               |         |               |         |               |         |               |         |               |         |
| Rubriques                                                   | Exercice 2014 |         | Exercice 2015 |         | Exercice 2016 |         | Exercice 2017 |         | Exercice 2018 |         |
|                                                             | Montant       | %       | Montant       | %       | Montant       | %       | Montant       | %       | Montant       | %       |
| Capital et réserves nets des participations (a)             | 195 314,77    | 11,01%  | 213 668,28    | 12,02%  | 234 903,11    | 13,04%  | 265 741,80    | 12,07%  | 308 750,21    | 15,15%  |
| Résultat de d'exercice (b)                                  | 18 390,71     | 1,04%   | 18 179,63     | 1,02%   | 25 097,87     | 1,39%   | 43 036,31     | 1,95%   | 17 740,91     | 0,87%   |
| Autres capitaux (c)                                         | 0             | 0,00%   | 0             | 0,00%   | 0             | 0,00%   | 0             | 0,00%   | 0             | 0,00%   |
| Subventions nettes d'investissement (d)                     | 112 650,71    | 6,35%   | 110 485,00    | 6,21%   | 108 220,71    | 6,01%   | 175 959,97    | 7,99%   | 142 203,91    | 6,98%   |
| Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)                        | 326 356,19    | 18,39%  | 342 332,91    | 19,26%  | 368 221,70    | 20,44%  | 484 738,08    | 22,01%  | 468 695,03    | 23,00%  |
| Valeurs de référence                                        |               | 23,29%  |               | 23,38%  |               | 23,30%  |               | 23,66%  |               | 23,13%  |
| Provisions pour gros entretien (f)                          | 22 422,36     | 1,26%   | 20 528,43     | 1,15%   | 17 820,74     | 0,99%   | 15 679,64     | 0,71%   | 5 566,16      | 0,27%   |
| Autres provisions pour risques et charges (g)               | 13 537,50     | 0,76%   | 11 420,89     | 0,64%   | 9 482,10      | 0,53%   | 3 735,71      | 0,17%   | 1 238,10      | 0,06%   |
| Amortissements et dépréciations (h)                         | 529 745,06    | 29,86%  | 539 732,59    | 30,36%  | 562 710,18    | 31,24%  | 574 889,81    | 26,10%  | 560 731,24    | 27,51%  |
| Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)                      | 892 061,10    | 50,28%  | 914 014,82    | 51,41%  | 958 234,72    | 53,20%  | 1 079 043,24  | 49,00%  | 1 036 230,54  | 50,84%  |
| Dettes financières (j)                                      | 882 235,30    | 49,72%  | 863 774,00    | 48,59%  | 842 821,87    | 46,80%  | 1 123 214,83  | 51,00%  | 1 001 858,48  | 49,16%  |
| Ressources stables (k)=(i)+(j)                              | 1 774 296,40  | 100,00% | 1 777 788,82  | 100,00% | 1 801 056,60  | 100,00% | 2 202 258,08  | 100,00% | 2 038 089,03  | 100,00% |
| Immobilisations d'exploitation brutes (l)                   | 1 704 076,95  | 96,04%  | 1 728 062,01  | 97,20%  | 1 750 856,13  | 97,21%  | 2 133 747,47  | 96,89%  | 1 956 295,81  | 95,99%  |
| Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)                  | 70 219,46     | 3,96%   | 49 726,81     | 2,80%   | 50 200,47     | 2,79%   | 68 510,61     | 3,11%   | 81 793,21     | 4,01%   |
| Immobilisations financières (n)                             | 11 035,98     | 0,62%   | 9 220,75      | 0,52%   | 7 853,28      | 0,44%   | 6 410,89      | 0,29%   | 5 636,17      | 0,28%   |
| Fonds de roulement net global (1) (FRNG) = (m)-(n)          | 59 183,48     | 3,34%   | 40 506,07     | 2,28%   | 42 347,19     | 2,35%   | 62 099,72     | 2,82%   | 76 157,04     | 3,74%   |
| Valeurs de référence                                        |               | 3,60%   |               | 3,74%   |               | 3,49%   |               | 3,66%   |               | 3,74%   |
| Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (n)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w) | 3 014,54      | 0,17%   | -3 725,84     | -0,21%  | -2 910,65     | -0,16%  | -9 924,45     | -0,45%  | -13 423,58    | -0,66%  |
| Valeurs de référence                                        |               | 0,79%   |               | 0,67%   |               | 0,35%   |               | 0,28%   |               | 0,21%   |
| Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)       | 63 447,53     | 3,58%   | 51 713,08     | 2,91%   | 52 972,15     | 2,94%   | 81 828,97     | 3,72%   | 99 466,14     | 4,88%   |
| Concours bancaires courants et découverts (y)               | 27,15         | 0,00%   | 0             | 0,00%   | 0             | 0,00%   | 0             | 0,00%   | 0             | 0,00%   |
| Dépôts et cautionnements reçus (z)                          | 7 251,44      | 0,41%   | 7 481,17      | 0,42%   | 7 714,31      | 0,43%   | 9 804,80      | 0,45%   | 9 885,51      | 0,49%   |
| Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)                          | 56 168,94     | 3,17%   | 44 231,91     | 2,49%   | 45 257,84     | 2,51%   | 72 024,17     | 3,27%   | 89 580,62     | 4,40%   |
| Valeurs de référence                                        |               | 2,72%   |               | 2,81%   |               | 3,03%   |               | 3,19%   |               | 3,26%   |
| Report immobilisations financières (B)                      | 11 035,98     | 0,62%   | 9 220,75      | 0,52%   | 7 853,28      | 0,44%   | 6 410,89      | 0,29%   | 5 636,17      | 0,28%   |
| Trésorerie potentielle (A) + (B)                            | 67 204,92     | 3,79%   | 53 452,66     | 3,01%   | 53 111,12     | 2,95%   | 78 435,06     | 3,56%   | 95 216,80     | 4,67%   |
| Valeurs de référence                                        |               | 3,38%   |               | 3,64%   |               | 3,56%   |               | 3,59%   |               | 3,60%   |

Source : Etats réglementaires

#### 5.2.3.2.1 Analyse du niveau de fonds de roulement net global au 31/12/2018, de ses variations et de la situation à terminaison

##### Niveau du fonds de roulement

Globalement le niveau de fonds de roulement de la société a plutôt tendance à être en dessous de la médiane nationale. Il s'améliore en fin de période sur les exercices 2017 et 2018. Au 31/12/2018, il s'élève alors à 76,1 millions d'euros.

Ce fonds de roulement plutôt bas s'explique essentiellement entre 2014 et 2016 par la stratégie de désendettement dans un contexte d'investissement alors surtout orienté vers la promotion neuve et les achats en bloc. SIGH fait le choix d'injecter une part importante de fonds propres. Certaines acquisitions en bloc sont même financées intégralement sur fonds propres. La structure financière de la société est donc mise à contribution et tend logiquement à diminuer. Le fonds de roulement passe alors de 59 à 42 millions d'euros.

<sup>11</sup> Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

Les exercices 2017 et 2018 sont quant à eux marqués par des mouvements assez complexes induits par des achats et ventes en bloc croisés.

En 2017, on observe une forte progression en valeur absolue (+ 20 millions d'euros) mais le fonds de roulement de SIGH reste toutefois en dessous de la médiane nationale. Il équivaut alors à 1 985 euros par logement pour un référent national moyen de période de 2 295 euros. Le rachat du patrimoine de V2H pour un coût de 407 millions d'euros est financé par le transfert de 38,4 millions d'euros de subventions, de 318 millions d'euros de prêts et l'attribution partielle d'un boni de liquidation de 33 millions d'euros. Cet achat contribue à dégrader le fonds de roulement. Par ailleurs, sur cette même année, les dépenses d'investissement progressent en lien avec un pic de construction neuve (302 livraisons) et avec la hausse importante des dépenses de rénovation du parc (+47 %). La dégradation du FRNG est alors contrebalancée par la vente en bloc de 1 021 logements sur le littoral qui génère une plus-value de 20,4 millions d'euros et par le renforcement des capitaux propres à la suite de la reprise de provision sur swaps (+5,8 millions d'euros).

En 2018, le fonds de roulement apparent semble en nette progression. Il atteint 2 615 euros au logement. Pourtant le niveau des ressources stables tend à diminuer. En effet sur cet exercice, la vente à la valeur nette comptable (sans plus-value) des logements-foyers à Axentia occasionne notamment le transfert de 101,3 millions d'euros de prêts et de 30,2 millions d'euros de subventions. Les dépenses d'investissement tendent à ralentir sur la production neuve mais restent soutenues sur les additions et remplacements de composants. L'explication du renforcement réside dans une modification de la stratégie de portage des investissements. Les dettes financières comportent en 2018 un montant de 13 millions d'euros en prêt-relais. Si on les exclut du FRNG, celui-ci est ramené à 2 169 euros au logement et tend à se rapprocher de la médiane.

### **Variation du fonds de roulement**

L'évolution du FRNG de +17 millions d'euros entre 2014 et 2018 est détaillée dans le tableau suivant :

| Variation du fonds de roulement                                                                     |                    |                    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|--------------------|
| Montant en milliers d'euros                                                                         |                    |                    |
| Rubriques                                                                                           | Flux de trésorerie | Fonds de roulement |
| Fonds de roulement fin 2014                                                                         |                    | 59 183             |
| Autofinancement de 2015 à 2018                                                                      | 34 177             |                    |
| Dépenses d'investissement de 2015 à 2018                                                            | -627 154           |                    |
| Financements comptabilisés de 2015 à 2018                                                           | 535 765            |                    |
| Autofinancement disponible après investissements                                                    | -57 212            |                    |
| Versement de dividendes de 2015 à 2018                                                              | 112                |                    |
| Cessions d'actifs de 2015 à 2018                                                                    | 238 606            |                    |
| Remboursement anticipés d'emprunts locatifs (démolitions, cessions...) (hors relais) de 2015 à 2018 | -180 212           |                    |
| Autres ressources (+) ou emplois (-) de 2015 à 2018                                                 | 15 680             |                    |
| Flux de trésorerie disponible                                                                       | 16 973             |                    |
| Fonds de roulement fin 2018                                                                         |                    | 76 157             |

Source : états réglementaires HLM et tableau de financement ANCOLS

Sur la période 2015-2018, les dépenses d'investissement sont très élevées (627 millions d'euros) en raison notamment des achats en bloc spécifiquement du patrimoine de V2H.

L'effort d'investissement de la société s'est réparti comme suit sur les 5 dernières années : 20 % sur la promotion neuve, 15 % sur la rénovation lourde et 65 % sur des achats de logements existants à d'autres bailleurs. Les financements externes ont couvert les dépenses d'investissement à hauteur de 80 % si on exclut le boni de liquidation de 33 millions d'euros. L'autofinancement généré d'un montant cumulé de 34 millions d'euros a été entièrement réinvesti et a contribué à couvrir partiellement le besoin de financement des opérations qui s'est élevé à 92 millions d'euros. Le fonds de roulement après investissement s'est donc dégradé de 57,2 millions d'euros.

Les produits de cessions d'actifs sont très conséquents. Ils représentent 238 millions d'euros (dont 16 % induit par la vente à l'unité et 84 % par les ventes en bloc). Ils viennent compléter l'effort en fonds propres et financer les remboursements anticipés induits par la politique de vente et les réaménagements de dette.

### **Le fonds de roulement à terminaison**

Le fonds de roulement net à terminaison est estimé à 44,1 millions d'euros. Il est d'un niveau modeste mais se redresse sur la période. Selon les données issues de la comptabilité de programmes établie au 31/12/2018, les dépenses restant à réaliser (soit près de 63 millions d'euros) ne sont que partiellement couvertes par les fonds externes (prêts et subventions) restant à obtenir (38,6 millions d'euros soit 61 %). Cette situation est expliquée par l'importance des apports en fonds propres déjà signalée. Au final, le fonds de roulement à terminaison est en deçà des valeurs de référence nationale (1 514 euros par logement soit un écart négatif de 1 132 euros par rapport à la dernière médiane connue).

| Evolution du fonds de roulement à terminaison des opérations en cours |               |               |               |               |               |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Montants en milliers d'euros                                          |               |               |               |               |               |
| Rubriques                                                             | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
| Fonds de roulement net global (FRNG)                                  | 59 183        | 40 506        | 42 347        | 62 100        | 76 157        |
| Subventions restant à notifier                                        | 315           | 521           | 239           | 305           | 357           |
| Emprunts restant à encaisser                                          | 2 237         | 17 456        | 19 880        | 33 580        | 38 365        |
| Dépenses restant à comptabiliser                                      | -38 509       | -44 687       | -35 649       | -54 312       | -62 817       |
| Neutralisation emprunts relais                                        | 0             | 0             | 0             | -42           | -13 000       |
| Neutralisation opérations préliminaires*                              | 0             | 2 949         | 2 760         | -6 562        | 5 043         |
| <b>Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours</b>       | <b>23 226</b> | <b>16 745</b> | <b>29 578</b> | <b>35 069</b> | <b>44 104</b> |
| Nombre de logements et équivalent logement gérés                      | 22 877        | 23 180        | 25 113        | 31 285        | 29 130        |
| <b>Fonds de roulement à terminaison au logement</b>                   | <b>1 015</b>  | <b>722</b>    | <b>1 178</b>  | <b>1 121</b>  | <b>1 514</b>  |
| Valeurs de référence                                                  | 2 204         | 2 929         | 2 439         | 2 505         | 2 646         |

\*hors opérations visées par la convention d'utilisation de l'excédent de liquidation de V2H –source : Etats réglementaires

Pour les besoins de l'analyse, les opérations visées dans la convention d'utilisation de l'excédent de liquidation de l'opérateur V2H et ses avenants, qui étaient encore au stade préliminaire au 31/12/2018, ont été étudiées afin de mesurer l'impact de cet engagement sur la structure financière de SIGH. En considérant des dépenses restant à réaliser à hauteur de 27,3 millions d'euros et des fonds externes à encaisser alors estimés à 14,7 millions d'euros (essentiellement sur l'opération de réhabilitation de Dampierre), le fonds de roulement à terminaison est évalué à 31,5 millions d'euros (soit 1 083 euros au logement) auquel devrait s'ajouter le solde définitif de boni restant à recevoir, estimé entre 8 et 10 millions d'euros.

#### **5.2.3.2.2 Analyse de la trésorerie**

Jusque 2016, le niveau de trésorerie nette a tendance à être inférieur à la médiane nationale. Cette situation est à mettre en lien avec les modalités d'ingénierie financière qui consistent à repousser à 1 an après la mise en service les premiers amortissements long terme et donc à mobiliser la trésorerie pour assurer le portage des investissements. A compter de 2017/2018, le niveau de trésorerie devient supérieur à la médiane. Au 31/12/2018, la trésorerie nette des dépôts de garantie des locataires s'élève à 89,6 millions d'euros, elle

représente 360 jours de charges courantes (presque 1 année). Elle est essentiellement constituée de placement sur livret et de comptes à terme rémunérés conformes à la réglementation. La société dispose d'un plan de trésorerie à 12 mois. Le mode de gestion est efficient et n'appelle pas de remarque. Les produits de placement financier rapportent 3,5 millions d'euros sur les 5 ans observés. Fin 2018, cela correspond à 26 euros au logement ce qui constitue un niveau de rendement assez bas.

A compter de 2018, pour le préfinancement de ses investissements, SIGH a recours à des prêts-relais, lesquels ne figurent pas en trésorerie (ils sont en classe 16 « Emprunts »). Ils ont vocation à assurer le portage des investissements (à hauteur de 13 millions d'euros en 2018 et de 29,4 millions d'euros en 2019). Leur coût est très modéré (de l'ordre de 0,117 million d'euros sur 2019). Cette pratique permet à la société de réduire les frais de préfinancement.

### **5.3 ANALYSE DU NIVEAU DE COMPENSATION AU TITRE DU MANDAT DE GESTION DE SERVICE D'INTERET ECONOMIQUE GENERAL**

En application de l'article L. 411-2 du CCH et de la décision 2012/21/UE de la Commission, du 20 décembre 2011 relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne, SIGH bénéficie d'aides d'Etat sous forme de compensations de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général, d'exonérations fiscales et d'aides spécifiques de l'Etat au titre du service d'intérêt général défini.

Selon les dispositions de l'article 5 de la décision précitée, « le montant de la compensation n'excède pas ce qui est nécessaire pour couvrir les coûts nets occasionnés par l'exécution des obligations de service public, y compris un bénéfice raisonnable ».

Le contrôle du respect de cette décision relève des compétences de l'ANCOLS et a fait l'objet de la délibération du conseil d'administration 2019-09 du 23 janvier 2019 approuvant la méthode de vérification de l'absence de surcompensation dans les organismes de logement social<sup>12</sup>.

Selon les termes de cette délibération, la méthode de contrôle comporte deux étapes :

- Une étape de diagnostic préliminaire permettant d'identifier les organismes appartenant de façon cumulative au quatrième quartile pour les deux indicateurs retenus pour l'appréciation du niveau de bénéfice raisonnable. Ce diagnostic préliminaire est réalisé à partir d'une exploitation globale des données comptables et financières déclarées par les organismes sur la plateforme Harmonia ;
- Une étape de diagnostic complémentaire dans le but de confirmer le diagnostic préliminaire et de procéder à un examen approfondi de la situation de l'organisme pouvant conduire à des retraitements visant à établir les valeurs observées des indicateurs d'appréciation du niveau de bénéfice raisonnable.

L'étude repose sur l'analyse de deux indicateurs financiers. Le premier indicateur dit "de marge d'exploitation" consiste à diviser l'excédent brut d'exploitation par le chiffre d'affaires net des charges récupérables. Le second

---

<sup>12</sup> Cette délibération publiée sur le site Internet de l'Agence est prise pour l'exercice de sa mission mentionnée au c du 1° du I de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation visant le contrôle du respect de la décision 2012/21/UE de la Commission européenne, du 20 décembre 2011, relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'Etat sous forme de compensations de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général (SIEG).

est un indicateur de rendement de l'actif divisant le résultat net comptable par les immobilisations brutes locatives nettes de l'endettement.

### 5.3.1 Diagnostic préliminaire

Sur la base des données déclarées sur la plateforme Harmonia par les SA d'HLM et les OPH, l'année 2016 constitue le dernier exercice avec des données suffisamment exhaustives au 10 janvier 2019, date d'arrêté des éléments constitutifs du dossier de programmation 2019 sur lequel le conseil d'administration de l'Agence a délibéré le 23 janvier 2019. Ces données ne permettent pas la distinction des activités SIEG et des activités hors SIEG. Elles concernent 474 organismes et ont permis de déterminer que la limite inférieure du quatrième quartile s'établit pour l'année 2016 à :

- 51,64 % pour d'excédent brut d'exploitation divisé par le chiffre d'affaires net des charges récupérables ;
- 2,54 % pour l'indicateur de résultat net comptable divisé par les immobilisations brutes nettes de l'endettement.

Dans le cadre du contrôle, les valeurs calculées pour ces deux indicateurs concernant SIGH figurent dans le tableau ci-après et confirment le pré-diagnostic :

| Indicateurs de risque de surcompensation sur les périmètres SIEG et hors SIEG entre 2014 et 2018 |               |               |               |               |               |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Montants en milliers d'euros                                                                     |               |               |               |               |               |
| Rubriques                                                                                        | Exercice 2014 | Exercice 2015 | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
| EBE (1)                                                                                          | 75 073,73     | 73 691,72     | 75 743,49     | 89 030,16     | 83 271,90     |
| Chiffres d'affaires net des charges récupérables (2)                                             | 115 919,54    | 118 626,18    | 120 708,15    | 145 629,79    | 139 695,47    |
| <b>Indicateur 1 indicateur de marge d'exploitation = (1)/(2)</b>                                 | <b>64,76%</b> | <b>62,12%</b> | <b>62,75%</b> | <b>61,13%</b> | <b>59,61%</b> |
| <i>Limite des 4èmes quartiles</i>                                                                |               |               | 51,64%        |               |               |
| Résultat net comptable (3)                                                                       | 18 390,71     | 18 179,63     | 25 097,87     | 43 036,31     | 17 740,91     |
| Immobilisations brutes d'exploitation (4)                                                        | 1 704 076,95  | 1 728 062,01  | 1 750 856,13  | 2 133 747,47  | 1 956 295,81  |
| Endettement (5)                                                                                  | 879 855,69    | 861 113,65    | 841 519,40    | 1 123 304,04  | 1 002 731,10  |
| <b>Indicateur 2 Rendement de rendement de l'actif = (3)/(4-5)</b>                                | <b>2,23%</b>  | <b>2,10%</b>  | <b>2,76%</b>  | <b>4,26%</b>  | <b>1,86%</b>  |
| <i>Limites des 4èmes quartiles</i>                                                               |               |               | 2,54%         |               |               |

Pour l'exercice de référence 2016, les valeurs relevées positionnent bien SIGH dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs cumulés d'où la conduite d'un diagnostic complémentaire afin de procéder à un examen approfondi « in situ » à l'occasion du présent contrôle, en application de l'article 2 de la délibération 2019-09 du 23 janvier 2019.

### 5.3.2 Examen approfondi : retraitement des données et établissement des niveaux effectifs des indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable

Pour l'appréciation du niveau de bénéfice raisonnable, il importe d'isoler le seul périmètre du SIEG en application de la décision 2012/21/UE de la Commission européenne susmentionnée. Pour ce faire, il est nécessaire de déterminer les valeurs des agrégats concernés sur ce seul périmètre. Ce travail a été rendu possible par la fourniture des données comptables spécifiques par SIGH (*étant entendu que pour la seule année 2018, les données relatives aux comptes de résultat étaient déjà disponibles car exigées au niveau des états réglementaires*).

Un travail d'analyse conséquent a ainsi été fourni par SIGH afin de séparer les données comptables sur les périmètres de services d'intérêt économique général (SIEG) et hors SIEG sur 3 ans aussi bien au niveau du compte de résultat que du haut de bilan. Les travaux menés impliquent de disposer d'une comptabilité analytique développée par opération. Ils ont permis de recalculer les deux indicateurs retenus par l'ANCOLS

pour opérer le contrôle d'absence de surcompensation (article 2 de la délibération), sur la période rétrospective 2016-2018, pour un périmètre d'activité de la société correspondant au seul SIEG.

Sur la base des données transmises par SIGH, différentes données ont été retraitées pour l'établissement de cette ventilation entre SIEG et hors SIEG. Pour le retraitement du bilan, certaines données sont exclues de l'analyse. Elles concernent les opérations préliminaires et en cours (compte 23), une partie des immobilisations incorporelles, les bâtiments administratifs et flottes de véhicules, ainsi que les emprunts correspondants :

#### Détail des données exclues de la ventilation SIEG / hors SIEG

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                                       | Exercice 2016    | Exercice 2017    | Exercice 2018    |
|-------------------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| Immobilisations incorporelles                   | 2 857,82         | 3 553,56         | 4 003,31         |
| Bâtiments et installations administratifs       | 11 068,96        | 15 668,82        | 15 893,84        |
| Installations techniques, matériel et outillage | 4 616,75         | 4 810,95         | 4 877,42         |
| Immobilisations corporelles en cours            | 38 218,58        | 45 690,89        | 48 102,42        |
| <b>Total</b>                                    | <b>56 762,11</b> | <b>69 724,21</b> | <b>72 876,99</b> |

Source : Bilan SIGH

La ventilation obtenue pour les différents agrégats conduit aux recalculs suivants pour le ratio 2 :

#### Indicateurs détaillés sur les périmètres SIEG et hors SIEG de 2016 à 2018

Montants en milliers d'euros

|                                                                 | 2016         |             |                 |              | 2017         |             |                 |              | 2018         |             |                 |              |
|-----------------------------------------------------------------|--------------|-------------|-----------------|--------------|--------------|-------------|-----------------|--------------|--------------|-------------|-----------------|--------------|
|                                                                 | SIEG         | HORS SIEG   | Données exclues | TOTAL        | SIEG         | HORS SIEG   | Données exclues | TOTAL        | SIEG         | HORS SIEG   | Données exclues | TOTAL        |
| Résultat net comptable (1)                                      | 22 191,05    | 2 906,82    |                 | 25 097,87    | 40 626,05    | 2 410,26    |                 | 43 036,31    | 15 237,28    | 3 418,00    |                 | 17 740,91    |
| Immobilisations brutes (2)                                      | 1 628 514,86 | 65 579,17   | 56 762,11       | 1 750 856,13 | 1 996 072,46 | 67 950,77   | 69 724,23       | 2 133 747,47 | 1 816 991,13 | 66 427,65   | 72 876,99       | 1 956 295,81 |
| Endettement (3)                                                 | 815 136,53   | 26 382,87   | 0,00            | 841 519,40   | 1 093 395,72 | 29 908,32   | 0,00            | 1 123 304,04 | 975 219,09   | 27 512,00   | 0               | 1 002 731,10 |
| <b>Ratio 2 Indicateur de rendement de l'actif (1)/((2)-(3))</b> | <b>2,7%</b>  | <b>7,4%</b> |                 | <b>2,8%</b>  | <b>4,5%</b>  | <b>6,3%</b> |                 | <b>4,3%</b>  | <b>1,8%</b>  | <b>8,8%</b> |                 | <b>1,9%</b>  |

Source : Etats réglementaires intégrant les retraitements et ventilation effectués lors du contrôle

L'analyse des spécificités de la société n'a pas conduit à identifier d'autres retraitements pertinents au regard de la significativité des agrégats. En conséquence, les valeurs des deux indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable pour les activités relevant du seul périmètre du SIEG s'établissent comme suit :

#### Indicateurs de risque de surcompensation sur le périmètre SIEG uniquement entre 2016 et 2018

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                                                       | Exercice 2016 | Exercice 2017 | Exercice 2018 |
|-----------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|
| EBE SIEG (1)                                                    | 75 297,45     | 84 963,19     | 81 889,70     |
| Chiffres d'affaires net des charges récupérables SIEG (2)       | 116 416,35    | 141 126,35    | 135 182,38    |
| <b>Indicateur 1 Profitabilité d'exploitation = (1)/(2)</b>      | <b>64,7%</b>  | <b>60,2%</b>  | <b>60,6%</b>  |
| <b>Moyenne du ratio 1 sur 3 ans</b>                             | <b>61,8%</b>  |               |               |
| <i>Limite des 4èmes quartiles</i>                               | <i>51,6%</i>  |               |               |
| Résultat net comptable SIEG (3)                                 | 22 191,05     | 40 626,05     | 15 237,28     |
| Immobilisations locatives brutes SIEG (4)                       | 1 628 514,86  | 1 996 072,46  | 1 816 991,13  |
| Endettement SIEG (5)                                            | 815 136,53    | 1 093 395,72  | 975 219,09    |
| <b>Indicateur 2 Rendement de l'actif immobilisé = (3)/(4-5)</b> | <b>2,7%</b>   | <b>4,5%</b>   | <b>1,8%</b>   |
| <b>Moyenne du ratio 2 sur 3 ans</b>                             | <b>3,0%</b>   |               |               |
| <i>Limites des 4èmes quartiles</i>                              | <i>2,5%</i>   |               |               |

Globalement, on observe que la société bénéficie d'une bonne rentabilité d'exploitation essentiellement sur le seul périmètre du SIEG. En moyenne, l'incidence des activités hors SIEG sur le chiffre d'affaires est de l'ordre de 3 % sur les exercices observés. La prise en compte des activités hors SIEG dégrade même le ratio sur 2016 et 2018, exercices sur lesquels le stock de locaux commerciaux invendus est plus important.

Quant au ratio 2, il est rappelé que l'exercice 2016 enregistre un rattrapage des comptabilisations de dégrèvements de TFPB qui bonifie le résultat comptable de 5,2 millions d'euros. Le niveau du ratio sur 2017 est essentiellement induit par la plus-value enregistrée lors de la vente en bloc du patrimoine sis dans le Pas-de-Calais (hors cette vente, le ratio serait de 2 %). Au final, en moyenne sur 3 ans il serait alors de l'ordre de 2,1%.

Ces résultats ne permettent pas d'établir le caractère raisonnable ou non du bénéfice réalisé par SIGH. En effet, le deuxième alinéa de l'article 6 de la délibération 2019-09 du 23 janvier 2019 dispose que le seuil de qualification d'une situation de surcompensation (c'est-à-dire d'un niveau de bénéfice supérieur au bénéfice raisonnable) sera fixé par une délibération qui interviendra à l'issue d'une période de dix-huit mois après la date d'entrée en application fixée au 1<sup>er</sup> avril 2019. Le présent contrôle a été opéré pendant cette période de dix-huit mois faisant suite à l'entrée en vigueur de la délibération. En conséquence, il est précisé qu'en application du 1<sup>er</sup> alinéa de l'article 6 de ladite délibération, indépendamment de leur niveau, les constats relatifs aux niveaux des deux indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable ne portent pas de conséquence pour la société en termes de suites administratives ou de propositions de sanctions.

Toutefois, indépendamment de cette absence de qualification du niveau raisonnable ou non du bénéfice réalisé par la société, l'Agence attire son attention sur l'importance du respect de la décision 2012/21/UE de la Commission européenne qui comporte des exigences en termes d'efficacité de gestion et d'utilisation des compensations dont bénéficie la société pour l'exercice des différentes activités qui relèvent du SIEG défini à l'article L.411-2 du CCH.

## **5.4 ANALYSE PREVISIONNELLE**

### **5.4.1 Modalités et principes de l'étude**

La projection prévisionnelle étudiée dans le cadre du présent rapport a été validée en novembre 2019 par le CS. Elle est actualisée chaque année et est réalisée sur un tableur Excel. Le déploiement de l'outil VISIAL est envisagé mais pas encore effectif. Cette projection d'exploitation est établie à l'horizon de 10 ans. Elle couvre la période 2020-2029.

L'étude vise à évaluer la soutenabilité du plan d'investissement retenu qui représente 613 millions d'euros et qui est ambitieux en termes de rénovation du parc. Le cadrage et les seuils d'alerte retenus sont ceux fixés par la fédération professionnelle soit : un niveau d'autofinancement net supérieur à 3 % des loyers, un niveau de FRNGT au logement supérieur à 750 euros et un niveau d'annuités inférieur à 65 % des loyers.

A ce stade l'impact de l'appartenance au groupe Caisse d'Épargne se manifeste uniquement par le cadrage des hypothèses macro-économiques. Des indicateurs-groupe sont en cours de définition. Le PMT est cohérent avec les orientations d'intervention et de développement fixées par la Direction Immobilière et Innovation de SIGH.

## 5.4.2 Principales données chiffrées

### 5.4.2.1 Performance d'exploitation prévisionnelle

Evolution de la CAF brute et de l'autofinancement net à l'horizon 2029

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                                          | 2019          | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   | 2029   |
|----------------------------------------------------|---------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| CAF brute prévisionnelle                           | 47 272        | 50 324 | 51 977 | 52 909 | 50 560 | 50 377 | 52 554 | 60 655 | 60 957 | 62 729 | 64 924 |
| En % des loyers avec RLS                           | 35,00%        | 37,80% | 38,60% | 38,70% | 36,80% | 36,20% | 37,30% | 42,20% | 41,70% | 42,10% | 42,70% |
| <b>CAF brute moyenne 2020 à 2029 (en %)</b>        | <b>39,50%</b> |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Autofinancement Net prévisionnel                   | 2 542         | 5 594  | 6 912  | 9 254  | 7 457  | 6 052  | 7 274  | 14 953 | 14 326 | 14 156 | 14 347 |
| En % des loyers avec RLS                           | 1,90%         | 4,20%  | 5,10%  | 6,80%  | 5,40%  | 4,40%  | 5,20%  | 10,40% | 9,80%  | 9,50%  | 9,40%  |
| <b>Autofinancement net moyen 2020 à 2029 (en%)</b> | <b>7,10%</b>  |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |

Source : PMT SIGH 2020-2029 actualisé en octobre 2019

La CAF brute est stabilisée à 39,5 % des loyers en moyenne soit globalement une situation assez comparable à celle observée sur les 5 exercices passés. On note toutefois une amélioration sensible à compter de 2026 en raison de la régression des charges d'intérêts induites par la politique de couverture à compter de cette date.

Le niveau d'autofinancement net moyen reste sur une fourchette plutôt basse mais connaît la même courbe de progression que la CAF. Il est en moyenne de 5,2 % des loyers jusque 2025 puis il progresse et atteint 9,8 % des loyers en moyenne au-delà.

### 5.4.2.2 Evolution de la structure financière à l'horizon 2029

SIGH prend pour point de départ de son étude un FRNGT au 31/12/2018 de 32 millions d'euros hors solde du boni de 10 millions d'euros qu'il intègre sur 2019 au titre des autres variations. Le présent rapport considère que le FRNGT à la même date avoisine davantage les 44,1 millions d'euros hors engagement pris sur les opérations V2H qui ramènerait plutôt le FRNGT à 31,5 millions d'euros (avant affectation des 10 millions d'euros de solde). Le point de départ de l'étude semble donc cohérent.

Incidence de la politique patrimoniale sur la structure financière de SIGH à l'horizon 2029

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                                              | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          | 2025         | 2026          | 2027          | 2028          | 2029          | Cumul 2019 à 2029 |
|--------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|-------------------|
| Autofinancement net                                    |               | 2 542         | 5 594         | 6 912         | 9 254         | 7 457         | 6 052         | 7 274        | 14 953        | 14 326        | 14 156        | 14 347        | 102 867           |
| Remboursement non locatif                              |               | -339          | -245          | -256          | -266          | -1 189        | -269          | -281         | -292          | -305          | -319          | -331          | -4 091            |
| Produits de cessions                                   |               | 7 608         | 8 628         | 10 624        | 11 288        | 11 288        | 11 288        | 10 624       | 9 960         | 9 960         | 9 960         | 9 960         | 111 188           |
| FP investis en travaux de rénovation                   |               | -13 678       | -13 410       | -15 028       | -12 313       | -12 860       | -13 449       | -14 057      | -14 683       | -14 991       | -15 306       | -15 628       | -155 403          |
| FP investis en démolition                              |               |               |               |               |               |               |               |              |               |               |               |               | 0                 |
| FP investis en production neuve                        |               | -2 290        | -7 422        | -4 778        | -4 888        | -4 142        | -5 308        | -4 141       | -5 069        | -5 175        | -5 284        | -5 395        | -53 893           |
| Autres variations (dont prêt-relais, PHBB, solde boni) |               | 28 130        | -31 484       | -897          | -705          | -706          | -720          | -723         | -725          | -734          | -737          | -740          | -10 042           |
| <b>Potentiel à terminaison</b>                         | <b>24 858</b> | <b>46 830</b> | <b>8 491</b>  | <b>5 068</b>  | <b>7 439</b>  | <b>7 286</b>  | <b>4 879</b>  | <b>3 576</b> | <b>7 720</b>  | <b>10 801</b> | <b>13 271</b> | <b>15 484</b> |                   |
| Provision                                              |               | 6 043         | 5 967         | 5 810         | 5 915         | 6 021         | 6 142         | 6 264        | 6 390         | 6 524         | 6 661         | 6 801         |                   |
| <b>FRNGT net des dépôts de garantie</b>                | <b>32 002</b> | <b>52 873</b> | <b>14 458</b> | <b>10 878</b> | <b>13 353</b> | <b>13 307</b> | <b>11 021</b> | <b>9 840</b> | <b>14 110</b> | <b>17 325</b> | <b>19 932</b> | <b>22 285</b> |                   |

Source : PMT SIGH 2020-2029 actualisé en octobre 2019 et présenté au CS - redressement ANCOLS intégration du FRNGT net des dépôts de garantie

Par ailleurs, l'étude de la société intègre en début de période des variations très importantes sur la ligne « Autres » induites par l'intégration d'un prêt PHBB de 3,6 millions d'euros mais surtout par la prise en compte de flux sur les prêts-relais importants sur 2019 et 2020. Pour faciliter la lecture, ces flux de trésorerie sont ici neutralisés. Cela donne le résultat suivant :

Evolution du FRNGT hors prêts-relais

Montants en milliers d'euros

| Rubriques                        | 2018   | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   | 2029   |
|----------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| FRNGT net des dépôts de garantie | 32 002 | 36 474 | 27 459 | 23 878 | 26 354 | 26 308 | 24 022 | 22 841 | 27 111 | 30 326 | 32 933 | 35 285 |

Source : PMT SIGH 2020-2029 – redressement ANCOLS neutralisation des prêts-relais sur 2019 et 2020

Donc, malgré un plan d'investissement très ambitieux et une rentabilité d'un niveau moyen, la société considère que sa structure financière aura plutôt tendance à se renforcer à l'horizon de 10 ans.

### 5.4.3 Analyse de la projection d'exploitation

#### 5.4.3.1 Les principales hypothèses d'appui

##### 5.4.3.1.1 Analyse des principales hypothèses économiques retenues

Les principales hypothèses reprises sont les suivantes :

| Hypothèses macro-économiques de la projection prévisionnelle de SIGH |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Rubriques                                                            | Qualification des tendances retenues                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Loyers                                                               | <p>Hypothèse de variation annuelle moyenne de +1,6 %</p> <p>Prise en compte de la clause de revoyure de la loi de finances 2018. RLS portée progressivement de 4 % des recettes locatives (5,9 millions d'euros) à 7,5 % en 2020 puis à 8,4% à compter de 2023 soit une ponction de 125,4 millions d'euros sur 10 ans.</p> <p><b>Hypothèse conforme aux orientations sur la RLS.</b></p>                                                                                                                      |
| Vacance locative                                                     | <p><b>Hypothèse volontariste</b> de maîtrise forte (soit 2,4% des loyers quittancés) coût annuel moyen sur la période à venir de 3,7 millions d'euros (pour mémoire 3,7 millions d'euros en 2018)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Créances locatives passées en perte                                  | <p><b>Hypothèse de maîtrise</b> du niveau des impayés à 0,6 % des loyers quittancés soit en moyenne 0,8 million d'euros par an (pour mémoire passage en pertes 2018 : 0,6 millions d'euros)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| TFPB et dégrèvement                                                  | <p><b>Hypothèse sécurisée de TFPB</b></p> <p>La société retient une TFPB équivalente à 9 % des loyers portée à 11% à compter de 2023 en considérant la fin de la mesure d'exonération pour les logements en QPV. Le taux d'actualisation est de 2,3%.</p> <p><b>Hypothèse pessimiste de dégrèvement fiscal</b></p> <p>Les dégrèvements de TFPB sont visiblement sous-évalués. Ils sont plafonnés à 1,2 million d'euros alors que la société engage une campagne de remise à niveau thermique de son parc.</p> |
| Fiscalité HLM                                                        | <p>Un <b>niveau modéré</b> de prélèvement CGLLS et projection de la péréquation sur la base des données 2019</p> <p>Moyenne annuelle 1,3 % des loyers quittancés (pour mémoire 2018 : 1,6 % et 2019 montant réglé de 2,7 millions d'euros pour 2,9 millions d'euros repris dans l'étude)</p>                                                                                                                                                                                                                  |
| Coût de gestion                                                      | <p><b>Hypothèse très volontariste</b></p> <p>19,4 % des loyers avec un taux d'actualisation de 0,5 %</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Maintenance (EC et GE)                                               | <p>Hypothèse d'une <b>légère amélioration</b> du niveau de la maintenance d'exploitation.</p> <p>Soit 11,2 % des loyers sur les 10 prochaines années (pour mémoire 2018 : 10,6 %) Un flux annuel de 17 millions d'euros dans les 5 ans à venir en progression par rapport à l'effort observé entre 2014 et 2018 de 13,3 millions d'euros en moyenne annuelle.</p>                                                                                                                                             |

Le taux de livret A repris est de 0,75 % jusqu'en 2020, puis de 1,1 % jusqu'en 2023 et au-delà un taux moyen de 1,7 %. La part de dette indexée à cet indice à fin 2018 est de 80 %.

Cette orientation est plus pessimiste que les projections à moyen terme de la CDC concernant les principales variables économiques sectorielles. Le niveau de l'annuité locative a donc plutôt tendance à être surévalué dans l'étude et il évolue comme suit :

| Evolution du ratio "Annuités locatives/loyers" à horizon 2029 |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
|---------------------------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| En % des loyers                                               |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |        |
| Rubriques                                                     | 2019   | 2020   | 2021   | 2022   | 2023   | 2024   | 2025   | 2026   | 2027   | 2028   | 2029   |
| Part des annuités yc charges liées aux swaps de taux          | 53,90% | 51,40% | 51,30% | 50,80% | 50,40% | 50,80% | 49,50% | 47,10% | 47,10% | 47,20% | 47,40% |
| Part des annuités hors charges liées aux swaps de taux        | 45,40% | 45,60% | 46,70% | 46,40% | 46,20% | 46,80% | 47,20% | 46,90% | 46,90% | 47,10% | 47,30% |

La stratégie de désendettement est maintenue. Le ratio « endettement / CAF courante » enregistre une trajectoire de diminution à compter de 2020, qui s'accroît dès 2025. A cette date l'effet négatif de la politique de couverture s'amoindrit :

| Evolution de l'endettement à horizon 2029 |             |             |             |             |           |             |             |           |             |           |             |             |
|-------------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-----------|-------------|-------------|-----------|-------------|-----------|-------------|-------------|
| Rubriques                                 | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022      | 2023        | 2024        | 2025      | 2026        | 2027      | 2028        | 2029        |
| Dette en fin d'exercice                   | 1 002 731   | 984 288     | 964 334     | 950 618     | 938 302   | 931 329     | 926 774     | 916 984   | 910 545     | 903 994   | 896 336     | 887 527     |
| CAFC                                      | 54 988      | 46 058      | 49 380      | 52 039      | 52 042    | 50 564      | 51 219      | 53 847    | 58 784      | 60 144    | 62 542      | 64 987      |
| <b>Endettement /CAFC</b>                  | <b>18,2</b> | <b>21,4</b> | <b>19,5</b> | <b>18,3</b> | <b>18</b> | <b>18,4</b> | <b>18,1</b> | <b>17</b> | <b>15,5</b> | <b>15</b> | <b>14,3</b> | <b>13,7</b> |

Source : PMT 2020-2029

#### 5.4.3.1.2 Les principales orientations patrimoniales

| Incidences de la politique patrimoniale sur la structure financière de SIGH jusqu'en 2029 |                                       |                               |                                           |                                      |                             |                     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------------|---------------------|
| Montants en milliers d'euros                                                              |                                       |                               |                                           |                                      |                             |                     |
| Type d'investissement                                                                     | Enveloppe financière prévue 2019-2029 | Apport en fonds propres prévu | Taux d'effort par nature d'investissement | Effort annuel moyen en fonds propres | investissement / logement   | Part de FP investis |
| Promotion neuve                                                                           | 199 132                               | 53 893                        | 32,40%                                    | 4 899                                | 43 000 € (date valeur 2019) | 27,10%              |
| Réhabilitation                                                                            | 280 029                               | 87 993                        | 45,60%                                    | 7 999                                | 51 000 € (date valeur 2019) | 20,00%              |
| Remplacements de composant                                                                | 134 820                               | 67 410                        | 22,00%                                    | 6 128                                | 0                           | 50,00%              |
| <b>Effort d'investissement total</b>                                                      | <b>613 982</b>                        | <b>101 510</b>                |                                           |                                      |                             |                     |

Source : PMT SIGH 2020-2029 actualisé en octobre 2019 - synthèse ANCOLS

Les grands principes patrimoniaux retenus sont les suivants :

- La réalisation prioritaire du NPNRU pour un montant de 80,3 millions d'euros sur les quartiers de Chasse Royale (Valenciennes), du Coq – Chanteclerc (Condé sur Escaut) et de Pont de Pierre (Maubeuge). Le reste à charge de SIGH déduction faite des prêts, subventions et autres aides est estimé à 18,9 millions d'euros ;
- Un effort conséquent de réhabilitation portant sur près de 4 959 logements intégrant les travaux sur le patrimoine racheté en bloc et le programme de réhabilitation dans le cadre du NPNRU qui représente à lui seul 7 % des logements ciblés à réhabiliter (soit 347 logements). Le coût de réhabilitation est estimé à 51 000 euros par logement en moyenne. Cet effort de réhabilitation doit être complété par un investissement de 134 millions d'euros financé à 50 % en fonds propres pour assurer des campagnes de remplacements de composants. SIGH se fixe pour objectif de traiter tous les logements en catégorie F et G d'ici 2025 et retient une sanctuarisation de l'enveloppe dédiée aux remplacements de composants ;
- Un développement neuf réduit de 30 % par rapport à la période précédente caractérisé par un apport en fonds propres élevé (27 %) pour assurer l'équilibre financier des opérations et dans la perspective de maîtriser l'endettement. L'objectif de production est de 1 284 logements familiaux (flux prévu 116

livraisons par an en moyenne à 10 ans). Cette production intègre 8 % de logements produits dans le cadre du NPNRU au titre de la constitution de l'offre (soit 168 logements). Le taux de renouvellement du parc est ainsi ramené de 0,9 % sur les 5 années précédentes à 0,4 % pour les 10 années à venir ;

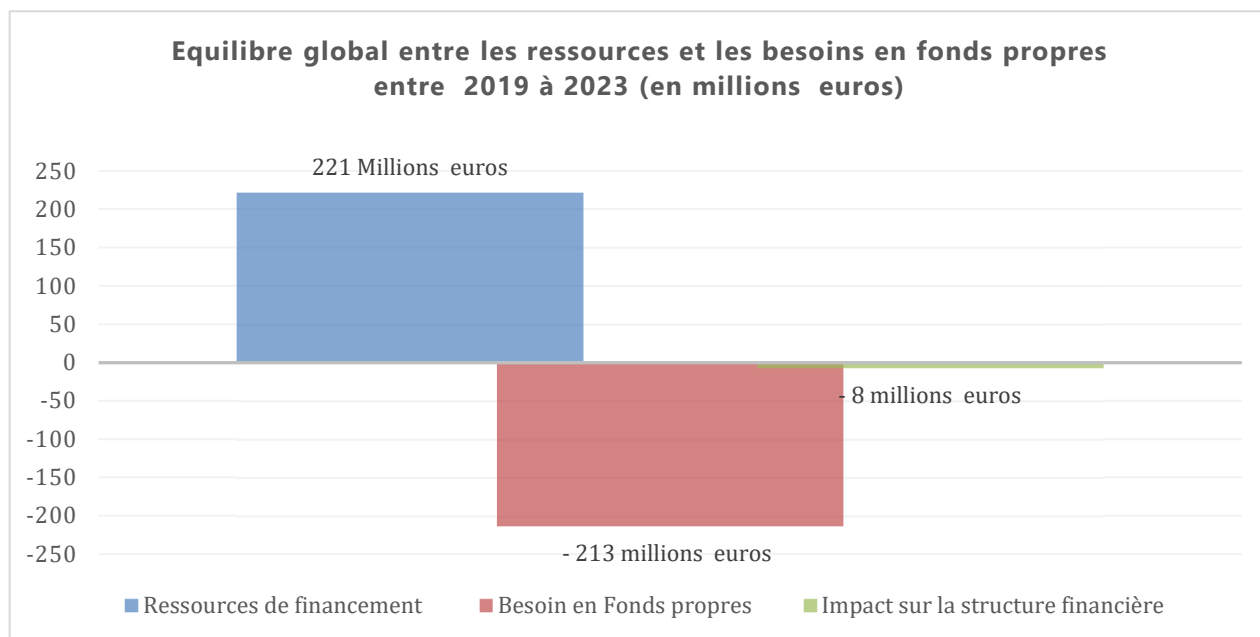
- La politique de vente se poursuit à un niveau soutenu. 1 705 logements doivent être cédés sur 10 ans. La société prévoit un rythme moyen de 155 ventes de logements par an. Les recettes attendues sont estimées à 72 000 euros par logement avec une rentrée financière de 111 millions d'euros sur 10 ans. L'étude n'intègre aucune vente en bloc même si des réflexions sont en cours pour réorganiser les patrimoines entre les différentes filiales du groupe ;
- Les démolitions représentent un désinvestissement de 18,9 millions d'euros pour 563 logements. Ce programme de démolitions est réalisé intégralement dans le cadre du NPNRU avec un niveau de subventionnement pour perte de CAF et relogement de 90 %. L'incidence financière est quasi nulle sur la période étudiée.

#### **5.4.4 Résultats et pertinence de l'étude**

SIGH acte une hypothèse prudente d'évolution de son niveau de rentabilité caractérisée par une amélioration sensible à compter de 2026 en raison de l'atténuation des effets de la politique d'échange de taux. Les incidences de la RLS à compter de 2018 et sa montée en puissance jusqu'en 2020 sont correctement prises en compte et cela sans surévaluation notable. La projection est adossée à une maîtrise forte des risques locatifs et à des coûts de gestion très réduits que la société semble en mesure de garantir compte tenu des constats du présent rapport. La maintenance d'exploitation progresse légèrement et revient à un niveau proche de celui de la médiane nationale. Le niveau de rentabilité retenu paraît globalement cohérent. Les incidences négatives de la politique de couverture devraient s'amenuiser à compter de 2026, améliorant encore les capacités d'action. Des marges de manœuvres complémentaires sont en outre identifiées en raison d'un niveau de dégrèvement de TFPB visiblement sous-évalué mais surtout d'un niveau d'annuité plutôt surévalué. Dans ses réponses au rapport provisoire, la société indique d'ailleurs avoir revu par la suite à la baisse les taux considérés de livret A permettant un renforcement de l'autofinancement net cumulé.

La stratégie patrimoniale validée acte un profond rééquilibrage de l'effort d'investissement en faveur de la remise en état du parc qui représente pour la période à venir 68 % des investissements contre 40 % sur la période antérieure observée. SIGH doit réaliser le programme NPNRU et dans le même temps, il identifie un besoin important de remise à niveau de son patrimoine.

Sur ces bases et compte tenu de la stratégie patrimoniale prévue entre 2019 et 2029, l'autofinancement cumulé sur 10 ans (103 millions d'euros) et les ventes de patrimoine (111 millions d'euros) soit un total de 214 millions d'euros couvrent presque totalement les importants besoins en fonds propres générés par les investissements prévus (soit 223 millions d'euros). Au final dans l'étude, la structure financière de SIGH se dégrade peu entre début 2019 et 2029.



Les fonds propres générés par la vente de patrimoine interviennent dans l'étude comme la variable d'ajustement du modèle économique retenu et doivent venir financer l'intégralité de l'apport en fonds propres sur la production neuve et un tiers des besoins liés aux réhabilitations.

Compte tenu de l'évolution du niveau d'endettement qui passe de 1,002 milliard d'euros à 896 millions d'euros entre 2018 et 2028 et de l'évolution du ratio d'endettement rapporté à la capacité d'autofinancement qui se raccourcit significativement de 21 à 14 ans, il ressort que SIGH est un opérateur qui dispose de marges de manœuvre lui permettant, si le besoin s'en fait sentir, d'avoir recours à l'endettement pour atteindre ses objectifs de rénovation de son patrimoine sans allonger significativement les délais de cette remise à niveau.

## 6. ANNEXES

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

|                                                                                             |                                                |                                                                |                                                                                                                                                                            |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>RAISON SOCIALE :</b> SOCIETE IMMOBILIERE GRAND HAINAUT                                   |                                                |                                                                |                                                                                                                                                                            |
| <b>SIEGE SOCIAL :</b>                                                                       |                                                |                                                                |                                                                                                                                                                            |
| Adresse du siège :                                                                          |                                                | 40 boulevard Saly                                              | Téléphone : 02 35 06 87 34                                                                                                                                                 |
| Code postal :                                                                               |                                                | 59300                                                          |                                                                                                                                                                            |
| Ville :                                                                                     |                                                | VALENCIENNES                                                   |                                                                                                                                                                            |
| <b>CONSEIL DE SURVEILLANCE AU :</b> 14/06/2019                                              |                                                |                                                                |                                                                                                                                                                            |
|                                                                                             | <b>Membres<br/>(personnes morales)</b>         | <b>Représentants permanents<br/>pour les personnes morales</b> | <b>Collège<br/>d'actionnaire<br/>d'appartenance</b>                                                                                                                        |
| <b>Président :</b>                                                                          | ROUBIN Laurent                                 | Caisse d'Épargne Hauts-de-France                               |                                                                                                                                                                            |
| Vice-Président                                                                              | FONTAINE Bruno                                 | Hainaut Immobilier SA                                          | Catégorie 1                                                                                                                                                                |
|                                                                                             | BENOIT Yann                                    | Caisse d'Épargne Hauts-de-France                               | Catégorie 1                                                                                                                                                                |
|                                                                                             | Communauté Urbaine d'Arras                     |                                                                | Catégorie 2                                                                                                                                                                |
|                                                                                             | Valenciennes Métropole                         | GRANDAME Jean-Marcel                                           | Catégorie 2                                                                                                                                                                |
|                                                                                             | Communauté Agglomération des Portes du Hainaut | JEAN Pascal                                                    | Catégorie 2                                                                                                                                                                |
|                                                                                             | SA HLM Société Immobilière de l'Artois         | FOUBET Marie-Hélène                                            | Catégorie 4                                                                                                                                                                |
|                                                                                             | Habitat En Région Services                     | FOURNIER Valérie                                               | Catégorie 4                                                                                                                                                                |
|                                                                                             | FORNIES Valérie                                |                                                                | Catégorie 4                                                                                                                                                                |
|                                                                                             | FOURNIAL Henry                                 |                                                                | Catégorie 4                                                                                                                                                                |
|                                                                                             | LHOSTE Thierry                                 |                                                                | Catégorie 4                                                                                                                                                                |
|                                                                                             | DENIS Jean-Christophe                          |                                                                | Catégorie 4                                                                                                                                                                |
|                                                                                             | DENOYELLE Thierry                              |                                                                | Catégorie 4                                                                                                                                                                |
|                                                                                             | RIZZO Didier                                   |                                                                | Catégorie 4                                                                                                                                                                |
|                                                                                             | DEPAGNE Laurent                                |                                                                | Catégorie 4                                                                                                                                                                |
| <b>Représentants des locataires</b>                                                         | AGOGUE Joël                                    | CGT INDECOSA                                                   | Catégorie 3                                                                                                                                                                |
|                                                                                             | MAIK Martine                                   | CNL                                                            | Catégorie 3                                                                                                                                                                |
|                                                                                             | PRUVOST Pierre                                 | UFC Que Choisir                                                | Catégorie 3                                                                                                                                                                |
| <b>ACTIONNARIAT</b>                                                                         |                                                | <b>Actionnaires les plus importants (% des actions)</b>        |                                                                                                                                                                            |
|                                                                                             | Capital social :                               | 1 488 200 euros                                                | <b>Pacte d'actionnaires du 14 juin 2019</b><br>Habitat En Région Participations (51%)<br>Caisse d'Épargne Hauts de France (33,34 %)<br><br>Hainaut Immobilier SA (15,18 %) |
|                                                                                             | Nombre d'actions :                             | 930 125                                                        |                                                                                                                                                                            |
|                                                                                             | Nombre d'actionnaires :                        | 31                                                             |                                                                                                                                                                            |
| <b>COMMISSAIRES AUX COMPTES :</b> KPMG – 59705 MARCQ-EN-BAROEUL CEDEX                       |                                                |                                                                |                                                                                                                                                                            |
| <b>SUPPLEANT :</b> SALUSTRO REYDELP – 75008 PARIS                                           |                                                |                                                                |                                                                                                                                                                            |
| <b>EFFECTIFS AU :</b><br><br>31/12/2018<br>425 personnes<br>(dont 13 CDD)<br>Soit 420,6 ETP | Mandataires sociaux rémunérés :                | 1                                                              | Total administratif et technique : 314                                                                                                                                     |
|                                                                                             | Cadres :                                       | 114                                                            |                                                                                                                                                                            |
|                                                                                             | Maîtrise :                                     | 158                                                            |                                                                                                                                                                            |
|                                                                                             | Employés :                                     | 42                                                             |                                                                                                                                                                            |
|                                                                                             | Gardiens / Employés d'immeubles                | 105                                                            |                                                                                                                                                                            |
|                                                                                             | Ouvriers (régie)                               | 6                                                              |                                                                                                                                                                            |

## 6.2 SIGLES UTILISES

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

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

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

[www.ancols.fr](http://www.ancols.fr)

