

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2014-156 Juin 2016

SOLIHA METROPOLE NORD

Lille (59)

Rapport définitif de contrôle n°2014-156 Juin 2016

SOLIHA METROPOLE NORD

Lille (59)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2014-156

SOLIHA METROPOLE NORD – 59

Président : M. Dominique Tiberghien
 Présidente du directoire : Mme Agnès Démotié
 Adresse : 73 Boulevard de la Moselle - 59000 Lille

Au 31 décembre 2014 nombre de logements familiaux gérés : 4 276
 nombre de logements familiaux en propriété : 1 407

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				
Logements vacants (hors vacance technique) (%)	2,7 %	1,7 %	3 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	nc	0,8 %	1,6 %	
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	4 %	10,1 %	9,7 %	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)				
Age moyen du parc (en années)	nc			
Populations logées				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds (%)	64 %	21,6 %	19,3 %	
< 60 % des plafonds (%)	92,8 %	64,3 %	59,9 %	
> 100% des plafonds (%)	0,6 %	7,7 %	10,4 %	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	82 %	58,5 %	50,6 %	
Familles monoparentales (%)	26,5 %	18,1 %	20 %	
Personnes isolées (%)	35 %	37,7 %	37,4 %	(2)
Gestion locative				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,2	5,4	5,4	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	77%	13%	13.4%	(3)
Structure financière et rentabilité				(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	Comptabilité de programme non exploitable			
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	-1.86 mois	3.9	3.8	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	-1.16	9.74	9.94	

Points forts

- Une activité très sociale d'insertion par le logement
- Une production importante de logements acquis-améliorés en centre-ville
- Une gestion active de la demande et des attributions
- Mise en place récente d'un suivi des impayés efficace

Points faibles

- Structure en quasi cessation de paiement
- Des mesures internes inopérantes au regard de la gravité de la situation
- Organisation et animation des services insuffisantes, notamment en matière de gestion locative et de service financier
- Déficience en matière de lutte contre la vacance
- Un comité d'investissement limité au lancement des opérations
- Absence de diagnostic de patrimoine
- Une gestion pour le compte de tiers déficitaire
- Une comptabilité analytique à fiabiliser
- Une comptabilité de programmes non exploitable

Irrégularités

- Non respect des principes de la commande publique
- Loyers supérieurs aux loyers plafonds actualisés
- Non respect des délais réglementaires de paiement
- Information budgétaire inexacte concernant les produits non acquis et la subvention de la MEL majorée de 900 k€

Inspecteurs-auditeurs Ancols

Délégué territorial, chargé de mission d'inspection :

Précédent rapport de contrôle : n° 2008-098 d'avril 2009

Contrôle effectué du 11/06/2015 au 23/06/2015

Diffusion du rapport définitif : Juin 2016

RAPPORT DE CONTROLE N° 2014-156 **SOLIHA METROPOLE NORD – 59**

SOMMAIRE

1. Synthèse	3
2. Préambule	5
3. Présentation générale de l'organisme dans son contexte	5
3.1 Contexte socio-économique.....	5
3.2 Gouvernance et management.....	6
3.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	6
3.2.2 Évaluation de l'organisation et du management.....	6
3.2.3 Gouvernance financière.....	7
3.3 Conclusion.....	8
4. Patrimoine	8
4.1 Caractéristiques du patrimoine.....	8
4.1.1 Description et localisation du parc.....	8
4.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	9
4.2 Accessibilité économique du parc.....	9
4.2.1 Loyers.....	9
4.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....	9
4.2.3 Charges locatives.....	10
5. Politique sociale et gestion locative.....	10
5.1 Caractéristiques des populations logées	10
5.2 Accès au logement	10
5.2.1 Connaissance de la demande.....	10
5.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	10
5.2.3 Gestion des attributions	11
5.3 Qualité du service rendu aux locataires	11

5.4	Traitement des impayés.....	12
5.5	Conclusion.....	12
6.	Stratégie patrimoniale.....	13
6.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	13
6.2	Évolution du patrimoine.....	13
6.3	Exercice de la fonction maitrise d'ouvrage.....	14
6.3.1	Engagement et suivi des opérations.....	14
6.3.2	Le prix de revient.....	15
6.4	Maintenance du parc.....	15
6.4.1	Entretien du patrimoine.....	16
6.4.2	La régie de travaux.....	16
6.5	Autres activités : la gestion pour le compte de tiers.....	16
6.6	Conclusion.....	18
7.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	18
7.1	Tenue de la comptabilité.....	18
7.2	Analyse financière.....	20
7.2.1	Analyse de l'exploitation.....	20
7.2.2	Résultats comptables.....	24
7.2.3	Structure financière.....	25
7.3	Analyse prévisionnelle.....	26
7.4	Conclusion financière.....	27
	Liste des annexes.....	29
	Annexes au rapport.....	29

1.SYNTHESE

SOLIHA Métropole Nord, anciennement PACT Métropole Nord est une association dont l'objet social est la réhabilitation de bâtiments en vue d'assurer l'insertion de ménages par le logement dont elle assure l'accompagnement social. Son secteur d'intervention est principalement celui de l'agglomération de Lille. Elle dispose des agréments d'intermédiation locative et de gestion locative sociale ainsi que l'agrément de maîtrise d'ouvrage d'insertion (MOI) pour la réhabilitation de son patrimoine.

L'importance de l'activité, 1 407 logements de patrimoine en propre en 2014, 4 276 logements gérés, et une centaine de logements réhabilités annuellement en font un acteur prépondérant dans le domaine de la politique sociale et de reconquête des centres anciens pour les collectivités territoriales, notamment la MEL (Métropole Européenne de Lille). Son intervention dans les centres villes en secteur diffus est un facteur de mixité sociale.

L'activité de l'association est multiple. Elle exerce des missions sociales pour lesquelles elle perçoit des subventions. Elle réalise des prestations de service de maîtrise d'œuvre et de maîtrise d'ouvrage pour le compte de la SA UES Habitat PACT, constituée de membres coopérateurs qui sont les PACT de la région. Elle assure également ces missions auprès de particuliers et de bailleurs sociaux. Enfin, elle exerce la gestion locative du parc confié en gérance.

Ces différentes activités ne lui permettent pas d'équilibrer son exploitation structurellement déficitaire sur la période contrôlée. Une maîtrise de ses charges d'exploitation reste un enjeu de taille à respecter. Par voie de conséquence, la structure, dans son organisation, doit veiller à anticiper ses engagements et évaluer son process d'achat en appliquant les règles de la commande publique auxquelles elle est soumise. De son activité depuis 2013, elle a accumulé des dettes importantes au détriment de ses partenaires bailleurs pour 5,3 M€. Pour résorber en partie cette situation, une vente de patrimoine en bloc a été réalisée en 2014 pour 2,46 M€ en produits exceptionnels. L'association a demandé à bénéficier d'un plan de rétablissement de l'équilibre auprès de la CGLLS et un plan social d'entreprise est en cours, prévoyant le licenciement de 40 à 69 agents sur 260.

Cette situation est issue de difficultés qui sont communes à l'ensemble des PACT, à savoir une augmentation des coûts de réhabilitation et des circuits complexes de financement et de validation. En interne, les dirigeants successifs de SOLIHA MN n'ont pas réussi à mettre en place les mesures favorables à un redressement financier. SOLIHA souffre également de problèmes importants d'organisation et d'animation du personnel qui doivent être plus efficaces, ainsi que d'un défaut d'expertise financière. La comptabilité analytique n'a été mise en place que tardivement et manque encore de fiabilité, de même que les mesures propres à enrayer les impayés et la vacance qui viennent grever lourdement la rentabilité. En l'absence de diagnostic de l'état du patrimoine et de suivi des opérations d'investissement, l'association n'est pas en mesure de réaliser une projection financière efficace.

Le modèle économique en vigueur, une production importante de logements pour le compte de la SA UES, est remis en question. La collectivité délégataire des aides à la pierre, la MEL, a décidé de suspendre les financements PLAI qu'elle lui octroyait. SOLIHA Métropole Nord ne peut plus accroître son parc qui diminue progressivement par le jeu des ventes à des tiers et des prises à bail par la SA UES. Sur le très court terme, l'association est confrontée à un double défi, rembourser ses dettes, et trouver un équilibre dans ses activités de prestations de service en s'appuyant davantage sur sa comptabilité analytique. C'est impératif pour la survie de l'association qui a en charge le logement et le

suivi de plus de 4 200 ménages en difficulté. Elle devra ensuite définir une stratégie préventive de maintenance de son patrimoine.

2.PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de l'organisme Soliha Métropole Nord 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'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...).* ».

S'agissant d'une association, le contrôle porte principalement sur l'activité de maîtrise d'ouvrage d'insertion et de gestion locative adaptée pour laquelle le PACT a été agréé par l'Etat et sur les logements aidés.

Une procédure CGLLS est en cours d'instruction sur l'organisme, ainsi que sur la SA UES Habitat PACT qui subit un phénomène de contagion lié aux pertes de son coopérateur.

Anciennement PACT Métropole Nord, l'association s'appelle désormais Soliha (Solidaires pour l'Habitat) Métropole Nord suite à la fusion du mouvement PACT avec Habitat et Développement. Le dernier rapport de contrôle soulignait le rôle social exercé par le PACT dans le cadre de l'insertion de populations défavorisées. Il faisait état d'une situation financière correcte mais limitée, surtout en trésorerie. Il concluait à la nécessité d'entreprendre des actions d'harmonisation de procédures et de professionnalisation, pour conforter l'association issue de la fusion des quatre PACT de l'agglomération lilloise.

3.PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

3.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

L'organisme a pour objet l'insertion sociale par le logement. Son activité principale est la réhabilitation et la production de logements adaptés en vue d'assurer l'accès au logement de ménages démunis et d'en assurer l'accompagnement social.

La production de logements est réalisée en maîtrise d'ouvrage déléguée pour le compte de la SA UES Habitat Pact, une structure coopérative qui rassemble la quasi-totalité des ex Pact de la région Nord-Pas-de-Calais. La gestion locative est assurée pour son propre compte, celui de la SA UES et pour le compte de tiers.

Si le parc géré est concentré sur l'agglomération lilloise, principalement sur les communes de Lille Roubaix et Tourcoing, l'association intervient également en Flandre intérieure. C'est un opérateur privilégié de la MEL (Métropole Européenne de Lille).

Soliha Métropole Nord fait face à des difficultés financières qui l'ont conduit à solliciter en juin 2015 un plan de rétablissement de l'équilibre auprès de la CGLLS.

3.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.2.1 Évaluation de la gouvernance

La gouvernance a connu de nombreux mouvements depuis le dernier contrôle. La présidence du conseil de surveillance est assurée depuis le 27 octobre 2011 par M. Dominique Tiberghien en remplacement de M. René Vandierendonck. Le directoire a connu depuis la fusion des 3 PACT de l'agglomération réalisée en 2007 trois présidents de directoire, M. Montaigne en retraite depuis 2010, remplacé par Mme Anne Gobin en 2011 jusqu'en juin 2012 et Mme Agnès Demotié, actuelle présidente du Conseil de développement de la métropole européenne de Lille, depuis le 1^{er} Octobre 2012.. Cette instabilité n'a pas créé des conditions favorables à la mise en œuvre des réformes nécessitées par la fusion.

L'information du conseil de surveillance par le directoire ne se fait plus sous forme d'un rapport d'activité trimestriel. Compte tenu des circonstances, sont traités les sujets d'actualité et urgents.

Soliha Métropole Nord ne respecte pas les principes de la commande publique applicables aux pouvoirs adjudicateurs.

L'organisme ne disposait pas de règlement interne de la commande publique et ne respectait pas les conditions de mise en concurrence et de publicité des prestataires et fournisseurs. Soliha Lille Métropole indique que des interrogations subsistaient quand à leur qualification de pouvoir adjudicateur au sein du mouvement, que cette interrogation est levée et qu'elle se met progressivement en conformité avec la réglementation.

3.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

Comme pour la gouvernance, les cadres des principaux services ont été renouvelés.

L'évolution de l'organisation suite à la fusion des CAL-PACT de la métropole lilloise, jugée nécessaire lors du dernier contrôle, n'est pas aboutie :

- L'effectif n'a pas été réduit sur 5 ans : 259 agents en 2010 et 260 à fin 2014 pour 228 ETP,
- L'organisme est toujours éclaté sur 4 sites correspondants aux anciennes implantations ; la décision a été prise de regrouper l'ensemble des agents sur un seul site en 2016.

Des réorganisations sont toutefois intervenues. Les services ne sont plus éclatés entre les différentes implantations mais regroupés en un site unique. La direction du développement de l'offre patrimoniale a été réorganisée depuis 2014. Si l'activité d'accompagnement social est bien regroupée au sein d'une même direction, la fonction gestion locative est éclatée entre les 3 directions, et parcellisée ; le quittancement, le suivi des loyers, la gestion des baux et les relations avec les bailleurs sociaux au département des affaires financières ; les attributions de logement, la gestion de proximité et le suivi des impayés à la direction du développement social. Le traitement des réclamations et les travaux de maintenance sont réalisés par la direction du développement offre patrimoniale (DDOP), ainsi que le suivi de la gestion pour le compte des bailleurs privés.

Les réorganisations entreprises n'ont cependant pas été suffisantes pour limiter les pertes financières.

Malgré la mise en place de la certification Qualicert initiée par la fédération en 2011 et un travail de formalisation de certaines procédures, on constate un manque d'identification des responsabilités, ainsi qu'un manque de suivi des objectifs, lorsqu'ils ont été fixés.

La communication entre les différentes directions s'effectue en grande partie au travers de l'outil de gestion PREM qui enregistre des « positions de gestion » (vacance, gestion locative, travaux...), sans contrôle effectif du traitement qui en est fait. Cette organisation a eu pour conséquence une absence de visibilité globale de l'activité de gestion locative et des responsabilités. L'absence de pilotage a conduit notamment à laisser croître la vacance et les impayés.

C'est seulement suite à l'aggravation des difficultés financières de l'association que des amorces de mesures ont été entreprises pour contrôler ces deux phénomènes, depuis 2014 pour les impayés et en 2015 pour la vacance.

Les tableaux de bord mis en place sont insuffisants. Ils sont centrés sur des indicateurs financiers davantage que sur des indicateurs d'activité.

De plus, l'archivage et la conservation des dossiers éclatés entre différents sites ne permettent pas un contrôle de l'activité, même si des chantiers ont déjà été réalisés pour les conventions. Les dossiers des logements produits ne sont pas disponibles actuellement. Certaines données importantes telles que le financement d'origine des logements (ANAH, PLA1,...) ne sont pas facilement disponibles et ne sont pas indiqués dans l'enquête RPLS. De manière générale, la réponse aux enquêtes est insuffisante, avec un taux de réponse faible.

L'organisme indique avoir pris des mesures drastiques depuis mi-2015 pour retrouver un équilibre financier, à savoir un plan de sauvegarde de l'emploi (PSE) avec le licenciement d'une partie du personnel. IL a sollicité auprès de la CGLLS un plan de redressement qui devrait être finalisé mi-2016. Par ailleurs, un audit organisationnel vient d'être lancé. Des réorganisations ont déjà été entreprises et le projet de regroupement de l'ensemble des services sur un seul site sera effectif en juin 2016.

La réussite du redressement passe impérativement par la réduction de la vacance et des impayés. L'association affirme disposer d'outil de suivi et de pilotage sur ces deux points. Il est vital que le contrôle effectif en soit assuré par la direction.

3.2.3 Gouvernance financière

Le pôle comptable et financier au regard de la situation financière de Soliha MN reste dans un positionnement de gestion de l'urgence, en particulier quant aux situations de trésorerie d'investissement et d'exploitation. A ce titre, les agents sont en prise directe avec les fournisseurs qui connaissent des retards de paiements. Le contrôle a permis de constater que les opérations enregistrées (suivi des factures, préparation budgétaire, contrôle de gestion) s'effectuent bien souvent en mode dégradé (absence de justification de la dépense, difficultés quant à l'accès aux données liées à l'investissement comme les équilibres d'opérations...). Les agents rencontrés dans le service comptabilité ont le sentiment d'être à l'écart ou encore de ne pas être écoutés dans leurs propositions de mise à niveau des processus (contrôle sur la base des copies de marchés, maîtrise des dépenses dans la construction budgétaire..) ou de modernisation (numérisation des documents). Un travail d'animation au plus proche des agents aurait dû être mis en place par le responsable des affaires financières.. A la date de clôture du présent contrôle (fin 2015), le contrôleur de gestion en poste a démissionné ne pouvant évoluer au sein de la direction comptable et financière. Enfin il reste à noter que le responsable des affaires financières a été remplacé en tout début d'année 2016.

Malgré les manques constatés en matière de fiabilité de la comptabilité analytique, cette dernière reste un outil précieux quant à une interprétation fine de la performance des 11 sections paramétrées (hébergement temporaire, gestion immobilière PMN ou SA UES...).

Un des enjeux pour cette unité serait d'évaluer la performance du pôle production et amélioration de l'habitat en internalisant les fiches de situation financière et comptable et en croisant les résultats constatés dans le suivi budgétaire. A ce titre, la direction financière pourrait définir à priori différents scénarii de stratégies financières associées au futur PGSP, tels que la rentabilité de chaque résidence ou la politique de fixation des loyers. Le directeur financier doit être en mesure d'évaluer finement la performance du cycle d'investissement (comptabilité de programme) afin de suivre et atteindre au mieux les recommandations du prochain protocole de retour à l'équilibre contractualisé avec la CGLLS.

3.3 CONCLUSION

L'association, qui exerce un rôle social essentiel, connaît de graves difficultés financières. Les réorganisations entreprises sont insuffisantes et les dirigeants successifs n'ont pas su trouver les leviers internes permettant de contenir les pertes, notamment celles dues à la vacance et aux impayés.

Les nouvelles mesures prises depuis mi-2015, PSE, plan de redressement CGLLS et réorganisations ne pourront être efficaces sans un suivi et un contrôle par la direction.

4. PATRIMOINE

4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

4.1.1 Description et localisation du parc

Le parc en propriété de l'association, 1 407 logements, est conséquent par rapport à ce qui est observé auprès de structures du même type au plan national, et correspond à celui d'un bailleur HLM classique de petite taille. Il s'agit d'une particularité régionale historique. Ce parc en pleine propriété diminue progressivement par le jeu des ventes de logements et l'arrêt de la maîtrise d'ouvrage directe depuis 1996 au profit de la SA UES Habitat PACT. Le parc géré quant à lui reste stable.

Patrimoine géré au 31/12/2014

Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	1 407
Nombre de logements gérés pour le compte de la SA UES	1 381
Nombre de logements gérés pour le compte d'autres bailleurs	1 488
Total	4276

Il s'agit d'un parc de logements individuels anciens et situé en centre-ville. Le parc en propre de Soliha a été majoritairement réhabilité à l'aide des aides de l'ANAH et en partie conventionné avec et sans travaux. Le PLAÎ, financement davantage sollicité ces dernières années, représente la moitié des logements de la SA UES.

Les autres bailleurs pour lesquels Soliha MN gère des logements sont des bailleurs HLM, dont la SA d'HLM Vilogia, l'OPH Lille Métropole Habitat (LMH), ainsi que des bailleurs privés qui ont confié la gestion de leurs logements suite à réhabilitation ou vente par Soliha.

4.1.2 Données sur la vacance et la rotation

L'organisme ne maîtrise pas la vacance de logements, problème crucial pour l'organisme qui est en difficulté financière.

Au 06/07/2015, elle était de 519 logements (et de 494 au 9 octobre). Elle se décompose de la manière suivante :

- Vacance commerciale : 13%,
- Vacance technique : 46% dont 19% en attente de décision du propriétaire et 23% en cours de réhabilitation,
- Vacance des logements proposés à la vente : 8%.

Viennent s'y ajouter les 200 logements de « réserves foncières » en attente de réhabilitation.

Les agents n'étaient pas responsabilisés sur le traitement de la vacance ; l'organisme affirme qu'ils le sont désormais.

La rotation est faible, les ménages peinent à poursuivre un parcours résidentiel en dehors de l'association.

4.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

4.2.1 Loyers

Malgré la vocation très sociale de l'association, les loyers pratiqués des logements conventionnés sont proches de la médiane observée sur le territoire d'intervention, seulement 5% en dessous des références.

Logements conventionnés Soliha Métropole Nord		Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
	nombre de logements	1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile
Organisme 2015	928	4,6	5,2	5,9
Unité urbaine de Lille*		4,8	5,4	6,0
Références France métropole*		4,7	5,4	6,3

*Source : RPLS 01/01/2014

S'ils sont modérés, ces loyers ne permettent pas une entière solvabilisation par l'APL de la totalité du parc ; 20% de ce même parc présente des loyers supérieurs au loyer maximum APL et donc un reste à charge pour le locataire, même si ses ressources lui permettent d'obtenir une APL maximum. L'organisme doit être attentif à favoriser la mutation interne au sein de son parc pour traiter les cas de sous-occupation liés à la modification de la composition familiale.

De plus, ce parc ancien avec de grands volumes à chauffer induit des charges de chauffage importantes qui viennent grever le budget des locataires dont les ressources sont faibles.

L'association doit engager une réflexion sur les loyers pratiqués pour les mettre en cohérence avec les ressources des locataires en lien avec la lutte contre les impayés.

Le parc de la SA UES géré par Soliha présente les mêmes caractéristiques de loyers.

4.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Avec un taux de réponse d'1/3 à l'enquête 2014 commune avec l'enquête OPS, l'organisme ne possède pas des éléments nécessaires pour s'assurer du respect de l'application du SLS. Compte tenu du profil particulièrement social des locataires, il est peu probable que des locataires soient concernés.

L'organisme devra toutefois veiller à fiabiliser cette enquête au même titre que les autres bailleurs sociaux.

4.2.3 Charges locatives

Les charges récupérées auprès des locataires sont faibles puisqu'il s'agit de logements individuels. L'organisme n'a par contre pas connaissance des charges d'eau et de chauffage supportées par les locataires. La régularisation est effectuée une fois par an.

5. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

5.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

La vocation sociale de Soliha Métropole Nord est de loger des populations défavorisées qui éprouvent des difficultés à intégrer le parc privé ou le parc social des bailleurs HLM et qui nécessitent un accompagnement social. Outre le parc social individuel, il gère 250 ménages en hébergement d'urgence, 2 CHRS, 2 maisons-relais et 2 résidences sociales. Compte tenu du faible taux de réponse de l'enquête 2014, il est impossible de caractériser la population ; au vu des réponses apportées, 64% des ménages disposeraient de ressources inférieures à 20% des plafonds de ressources PLUS. Il appartient à l'organisme de fiabiliser l'enquête de 2016 et de relancer les locataires n'ayant pas répondu.

5.2 ACCES AU LOGEMENT

C'est la direction du développement social qui a en charge les attributions de logement.

Bien que les procédures de gestion de la demande et d'attributions de logements sociaux ne lui soient pas applicables, l'association les a mises en place, de façon à garantir une transparence dans l'attribution des logements.

5.2.1 Connaissance de la demande

La demande est importante. En 2014, près de 1 500 demandes spontanées ont été déposées, pour 350 relogements.

Les dispositifs de connaissance de la demande sont propres à ce type d'associations. Ce sont les partenaires institutionnels, notamment la MEL au travers de l'accord collectif intercommunal, ainsi que des associations qui contactent Soliha. Mais il existe également une démarche volontariste ; de nombreuses permanences sont assurées sur les différents secteurs qui lui permettent également d'identifier des ménages pouvant répondre aux critères spécifiques de logement. Bien qu'elle ne soit pas service d'enregistrement au SNE, elle s'assure que l'imprimé de la demande de logement soit rempli et déposé auprès d'un bailleur social. Il est enregistré dans l'outil de gestion interne, ce qui permet d'identifier et de gérer la demande.

5.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

La politique d'attribution de l'organisme est définie dans son projet associatif : utiliser le logement pour rechercher une insertion durable des ménages marqués par l'exclusion.

Un diagnostic préalable des familles permet d'identifier celles qui ne sont pas en capacité d'intégrer le parc social classique. Sont accueillis les ménages pour lesquels un besoin d'accompagnement social

est identifié et qui peut faire l'objet d'un financement spécifique (FSL, dispositif de la MEL). L'accompagnement des ménages se poursuit au-delà des durées de financement externe.

5.2.3 Gestion des attributions

Le fonctionnement des attributions présente des garanties de transparence, de collégialité et de respect des orientations définies par le conseil de surveillance.

Une commission d'attribution de logements (CAL) à laquelle participent largement les agents du PACT et les élus des villes concernées qui sont conviés se tient toutes les semaines. La procédure est identique à celle définie pour les bailleurs classiques, à savoir 3 dossiers présentés par logement. L'attribution des logements gérés pour le compte des autres bailleurs sociaux est réalisée par les propriétaires, mais validée par la CAL de Soliha, sur la base d'un vivier de demandeurs acceptés par Soliha. Les critères de choix sont l'urgence des situations personnelles, l'ancienneté de la demande, les ressources et la composition familiale.

5.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La qualité du service rendu est variable.

Le point fort de l'association est l'accompagnement social ainsi que la gestion de proximité qui sont assurés par la soixantaine d'agents qui composent les équipes sociales, parallèlement aux missions d'accompagnement social, ainsi que par les agents de médiation locative. Il existe donc un réel suivi des locataires, chaque agent ayant en charge une cinquantaine de familles. Le premier traitement des impayés est assuré depuis peu par ces mêmes agents.

Par contre, concernant le traitement des réclamations, on constate un retard ou une absence de traitement pour 10% des demandes à la date du 15 juillet 2015. Le traitement se fait via une plateforme téléphonique, dispositif renforcé par une permanence hebdomadaire par site. Compte tenu de la vétusté des logements, le nombre d'interventions nécessaires est élevé, près de 1 000 demandes par mois. Elles sont assurées soit par la régie, soit par des entreprises. L'organisation adoptée par Soliha, avec des circuits complexes de diagnostic, de commande et de traitement de la réclamation par plusieurs services, ne permet pas une optimisation des moyens humains disponibles pour le traitement à la fois des réclamations et des travaux à réaliser sur les logements vacants en vue de leur relocation. Le contrôle des engagements et service fait liés au traitement des réclamations est insuffisant.

La particularité du patrimoine, de nombreux logements individuels situés en diffus, ainsi que l'organisation de la gestion de proximité centrée sur le traitement social, ne permet pas aux équipes en place de contrôler l'entretien ménager des parties communes des logements collectifs, ni la bonne évacuation des ordures ménagères ; lors d'une visite de patrimoine, il a été constaté dans un collectif de 4 logements situé rue de Mexico à Lille un entassement de déchets. De même, la cour intérieure de la cité Saint-Maurice à Lille comportait de nombreux déchets et objets encombrants. Un suivi plus régulier permettrait d'identifier ce type de déficiences ainsi que les squats de logements vides, qui interviennent malgré les systèmes anti-infraction installés, et qui contribuent à dégrader considérablement les logements comme le logement situé au 26-28 rue Saint-Jacques à Croix.

5.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Le montant des impayés reste particulièrement élevé. Le flux annuel ne parvient pas à réduire le stock malgré un traitement qui s'est modernisé récemment.

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Loyers et charges quittancés	10 327	10 407	11 151	11 218	11 392
Créances locataires simples (411100 / 411200)	4 034	4 528	5 336	6 066	5 879
Provision sur créances douteuses	-2 780	-3 287	-3 313	-4 557	-4 467
Admissions en non-valeur (yc jugements)	369	436	431	400	1464
Total	1623	1677	2454	1909	2876
Soit en % des loyers et charges quittancés	15,7%	16,1%	22%	17%	25%

Au regard d'une clientèle particulièrement fragile, le PACT a mis en place un suivi synthétique de l'impayé analysé mensuellement avec la responsable du service contentieux mais également avec les référents sociaux (points loyers). Le pôle recouvrement s'organise avec un service précontentieux et un service contentieux, tous deux exploitent un applicatif commun correctement paramétré et utilisé efficacement en interne. Depuis 2014, les agents en charge du suivi des dossiers impayés, disposent d'indicateurs mensuels d'activités sur leurs territoires de compétences. Il ressort que la politique de recouvrement de l'impayé a fortement progressé, en particulier quant à la mise en œuvre de toutes les possibilités de recouvrement (plan d'apurement, garantie de loyer activée, progression des commandements de payer ou audiences tribunal...). Même avec un suivi qui s'est amélioré grâce à la mise en place des « points loyers » ou des commissions pré et post judiciaires (une CCPJ par antenne et par mois), plus de la moitié des occupants (comptes actifs) du parc locatif sont en impayés (54% en décembre 2014 et 52% en août 2015 pour 3 450 comptes actifs). Il ressort de l'analyse de différents comptes locataires en contentieux, des dysfonctionnements entre services (contentieux, social et relations clients) en particulier sur la clôture des comptes locatifs. En effet des dossiers contentieux peuvent s'ouvrir non pas sous la responsabilité d'un locataire, mais par l'absence de coordination entre les services qui peuvent continuer à quittance un dossier sachant que le locataire a déposé son congé au motif de débarras non exécuté ou encore de recherches de clés à la DDOP. En conséquence la structure peut générer elle-même de la vacance en logement (dossier 1106000501 avenue Gustave Dron à Tourcoing). Comptablement, le contrôle constatera sur ce dossier 11 mois de quittance sur un logement non occupé, qu'il faudra dé-quittance. L'évaluation finale d'un pareil cas, que le bailleur fait supporter à une décision du tribunal sur le sort des meubles se solde par une absence pendant 11 mois de loyers et d'une mauvaise réponse aux demandes du service en charge de la préparation des CAL. Le contrôle a réellement permis de constater un manque de coordination entre les services (gestion locative et service contentieux)

Le niveau élevé en 2014 de l'impayé s'explique en partie par un toilettage important des dossiers locataires en impayés (locataires partis et décédés passés en pertes définitives).

Enfin, concernant le pilotage du budget contentieux, des améliorations sont en cours toutefois il reste à noter des imputations de dépenses qui ont échappé au contrôle du responsable GSLA. (cf. §5.5)

5.5 CONCLUSION

Le traitement de la demande et des attributions mis en place permet une efficacité certaine pour cet organisme à vocation très sociale qui loge des ménages particulièrement défavorisés, en lien avec un accompagnement social. Les problèmes d'organisation et de gestion, malgré les efforts entrepris depuis 2 ans, diluent les responsabilités et entravent la réalisation d'objectifs primordiaux tels que la lutte contre la vacance et les impayés. Malgré des loyers modérés, une réflexion sur leur adéquation

avec l'état du logement et les capacités financières du public visé doit être engagée. La gestion de proximité assurée par les agents sociaux doit être également envisagée sous l'angle patrimonial et propreté des parties communes.

6. STRATEGIE PATRIMONIALE

6.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Soliha est positionné en tant qu'outil très social de la MEL, qui lui alloue des financements. Sa capacité de développement lui permet de poursuivre son projet d'insertion sociale par le logement. L'association est tributaire des collectivités territoriales, principalement la MEL, qui flèche à la fois les logements et les populations à loger.

Concernant le parc existant, la politique patrimoniale était limitée en l'absence de plan stratégique de patrimoine (PSP). Aucune prévision de travaux, de vente, ou de réhabilitation n'est possible au-delà du court terme, le devenir du logement est donc examiné au cas par cas selon la libération des logements. Il en ressort que la maintenance est curative et non préventive.

Soliha MN n'a pas réalisé de diagnostic du patrimoine et ne dispose d'aucun document stratégique de développement, de maintenance et de réhabilitation, ni de ventes de logements.

Un plan de gestion sociale et patrimoniale (PGSP), déjà en cours 2008 au cours du dernier contrôle de la Miilos, n'est toujours pas opérationnel. Pour cette démarche entamée en 2015, Soliha a obtenu auprès de la CGLLS le financement d'un bureau d'études permettant sa réalisation, préalable indispensable à son intervention dans le cadre d'un plan de rétablissement de l'équilibre. Une stratégie est en cours d'élaboration sur la base d'un diagnostic partiel établi sur la base d'un échantillon.

6.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

Il est difficile de connaître le nombre exact de logements mis en service entre 2010 et 2014 compte tenu des chiffres divergents provenant des différents documents à disposition. Dans les tableaux de suivis, il n'existe pas de distinction entre production pour le compte de la SA UES et celle pour le compte de bailleurs privés. On ne connaît pas davantage le nombre de logements du PACT réhabilités et transférés à la SA UES, avec une part croissante de réhabilitation du parc en propre ; la moitié des dépôts de dossiers de financement en 2013 et 2014 ont concerné des logements propriété de Soliha, près de 70% dans les prévisions 2015. Ces réhabilitations viennent minorer l'offre nouvelle de logements très sociaux.

Compte tenu des délais, les travaux actuellement en cours concernent les logements financés au titre de la programmation 2011 à 2014. La MEL a décidé de suspendre la programmation de logements au bénéfice de Soliha en 2015 et 2016.

L'indicateur de suivi privilégié est financier. Il s'agit de celui des honoraires facturés à différents stades de l'opération et non pas celui du nombre de logements réalisés qui serait davantage représentatif d'objectifs propres à l'objet social qui est de loger des personnes en difficulté. Ce système pourrait avoir un effet pervers, celui de privilégier les chantiers les plus rémunérateurs par rapport aux autres au détriment de la mission sociale. Il masque également le manque à gagner pour Soliha en loyers quand des logements lui appartenant sont réhabilités.

6.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

Si Soliha n'exerce plus d'activité de maîtrise d'ouvrage pour son propre compte, il réalise des opérations principalement pour la SA UES, mais également pour d'autres bailleurs sociaux, ainsi que pour des particuliers.

6.3.1 Engagement et suivi des opérations

Le processus de production des opérations est complexe et génère des délais conséquents. La principale source d'opportunité provient des collectivités territoriales qui peuvent préempter les biens à vendre.

Les délais entre le programme initial de travaux et sa réalisation sont importants et contribuent à la dégradation des immeubles, parfois squattés et endommagés malgré les mesures anti-infractions prises. A la procédure d'acquisition des logements, avec préemption par la collectivité territoriale, s'ajoutent les délais des circuits de décisions de la SA UES, dont le directoire valide les opérations, ceux des financeurs et des décisionnaires.

Aux difficultés subies par Soliha viennent s'ajouter des problèmes d'organisation interne. Celle retenue pour la maîtrise d'ouvrage conduit à l'établissement de trois études réalisées à des moments différents :

- Une première étude réalisée sur la base de ratios moyens de coûts de travaux déclenche un passage en comité d'investissement qui détermine la faisabilité de l'opération. A ce stade, l'examen porte sur l'adéquation des logements aux familles ciblées, en termes de composition familiale et de soutenabilité financière du loyer. L'objectif d'équilibre financier pour Soliha consiste à réduire les fonds propres dans le financement de l'opération qui sont à la charge de l'association. Le comité d'investissement interne à Soliha donne un avis qui déclenche le lancement de l'opération et le processus de préemption par la collectivité.
- L'étude détaillée et le chiffrage précis n'interviennent qu'après la phase d'acquisition. C'est cette étude qui est présentée au directoire de la SA UES pour validation et demande de financement. A l'issue de cette étude sont choisies les entreprises après mise en concurrence informelle et les marchés signés.
- Il peut s'écouler 1 à 2 ans avant que les travaux ne puissent démarrer, davantage si le logement a été acquis déjà occupé, ce qui n'est plus le cas actuellement. Le conducteur de travaux procède à une nouvelle visite qui peut aboutir à une modification du programme de travaux. L'équilibre d'opération initial est bien souvent dépassé à ce stade. En cas de modification importante, le logement est remis dans le circuit d'étude technique et de financement.

Les surcoûts éventuels identifiés à ce stade, et couverts intégralement par les fonds propres de Soliha, ne sont pas visés à nouveau par le comité d'investissement.

Pour alléger les procédures ainsi que pour permettre de compenser l'équilibre des opérations entre elles, les partenaires financiers avaient opté pour un financement groupé d'opérations ; près de 200 logements, dont certains occupés, ont fait l'objet d'opérations de groupage, dont une seule opération de 91 logements en 2009 et 4 opérations en 2010. Compte tenu des délais de production et du manque de suivi financier, ces opérations n'avaient pas été soldées. Un rattrapage est en cours depuis le deuxième semestre 2015 qui a conduit à l'annulation d'opérations non encore réalisées pour pouvoir procéder au solde du groupage.

La conservation et l'archivage des dossiers éclatés entre plusieurs sites rend encore plus difficile le suivi des opérations.

6.3.2 Le prix de revient

La qualité des logements après réhabilitation est satisfaisante. Elle intègre des normes énergétiques à la fois imposées par la SA UES et par les financeurs.

Les incertitudes liées à l'activité s'étendent à leur coût. Il n'est réellement connu qu'à l'établissement des DGD qui interviennent tardivement. Soliha ne dispose pas actuellement d'outil de suivi des prix de revient. Une commission paritaire d'investissement avec les administrateurs a été mise en place. Elle ne peut être efficace que s'il elle est accompagnée d'un suivi des dépenses pour les opérations de réhabilitation.

Le prix de revient des opérations est sujet à des évolutions importantes. Plusieurs causes de surcoûts sont possibles. S'agissant d'opérations d'acquisitions-améliorations, les aléas de chantier sont plus nombreux. Mais surtout, les délais de financement et de validation peuvent modifier le prix de revient initialement déterminé : surcoûts liés à des dégradations du logement, parfois occupé, parfois squatté ; ou l'entreprise retenue initialement n'est plus disponible.

Le prix de revient des opérations au vu des éléments fournis par l'organisme en début de contrôle :

	Nbre de logements mis en service	Prix de revient				Financement		
		au logement	Dont bâtiment	Dont charge foncière	% prêts	% subventions	% fonds propres	Fonds propre/logement
2010 à 2014	514	127 600	67 %	22 %	52 %	40 %	8 %	10 945 €
2014	108	114 600	75 %	14 %	53 %	38 %	10 %	11 460 €

Le prix de revient diminue pour les mises en services récentes en raison de la baisse de la charge foncière. L'acquisition est en effet remplacée par la prise à bail moins coûteuse. On constate un taux important de subventions, près de 40%. Les fonds propres, critère d'équilibre prépondérant pour l'organisme, se situent à un niveau encore élevé, supérieur à 10 000 € au logement et qui progresse en 2014, malgré la diminution des coûts. Et ces éléments n'intègrent pas les surcoûts éventuels intervenus en cours de chantier.

Il est impossible de connaître la réalité des coûts avant une clôture qui intervient tardivement ou n'est pas réalisée. Il est donc impossible d'identifier le montant des fonds propres complémentaires à verser à la SA UES et qui sont à la charge de Soliha.

6.4 MAINTENANCE DU PARC

La maintenance du parc est une problématique particulièrement importante pour cet organisme. Il s'agit d'un patrimoine ancien réhabilité depuis longtemps en ce qui concerne le parc en propre, avec des normes moins contraignantes pour les réhabilitations anciennes et une hétérogénéité dans les pratiques antérieurement à la fusion des PACT.

En l'absence de diagnostic et de PGSP, l'association ne connaît pas les besoins précis de travaux et ne pratique pas de maintenance préventive, uniquement curative. Elle ne dispose pas de carnet d'entretien par logement qui recenserait la nature des travaux réalisés.

6.4.1 Entretien du patrimoine

Un budget est établi sur la base d'un montant annuel de 1 235 k€ pour le gros entretien et l'entretien courant des logements en propre et 135 k€ pour celui de la SA UES. Un suivi mensuel est réalisé par le contrôle de gestion du service financier, sur la base des factures, ou d'un montant forfaitaire de la commande. Il n'existe pas de budget en propre suivi par les services en charge de la maintenance. A fin septembre 2015, le budget de maintenance des logements du parc était normalement consommé à hauteur de 75%. Le budget de la SA UES était quant à lui déjà dépassé de 50%. D'après la convention passée avec la SA UES, cet entretien courant est à la charge de Soliha.

La complexité des circuits constatée au cours du contrôle nuisait à la réalisation des travaux. L'association s'est engagée à les simplifier. Soliha assure que le budget de maintenance pourra désormais faire l'objet d'un suivi précis, grâce notamment à la mise en place de marchés à bon de commande pour la maintenance. Il doit impérativement faire l'objet d'un contrôle par le directeur du patrimoine.

6.4.2 La régie de travaux

Composée de 8 agents, elle réalise des travaux ponctuels de menuiserie, d'électricité, limités à 1 ou 2 jours par logement.

Elle réalise des travaux pour le compte de l'association et de la SA UES, mais également pour le compte des bailleurs privés ou pour les locataires dans le cadre des réparations locatives. Les barèmes refacturés ne sont pas assis sur une estimation des coûts réels. Un inventaire de stocks qui est réparti sur plusieurs sites a été réalisé en 2014 mais il n'existe pas de gestion des stocks en continu. Une réorganisation était en cours d'étude au moment du contrôle.

La régie a été supprimée dans le cadre du PSE. Les travaux sont désormais réalisés par des entreprises.

6.5 AUTRES ACTIVITES : LA GESTION POUR LE COMPTE DE TIERS

Les conditions de rémunération et de prise en charge des impayés, de la vacance et de l'entretien diffèrent selon le statut du propriétaire, voire selon chaque propriétaire.

Concernant la SA UES, il ne s'agit pas d'une rémunération mais d'une redevance calculée sur la base des emprunts, de la TFPB, de la provision pour grosses réparations, des primes d'assurance et des frais de gestion supportés par la SA UES, Soliha percevant les loyers mais supportant la vacance, les impayés et l'entretien courant.

La rémunération de la gestion assurée pour le compte des bailleurs HLM n'est pas homogène, une rémunération de 632 €/logt/an valeur 2013 pour la SA d'HLM Villogia, 10% des loyers nets pour l'OPH LMH.

Pour les propriétaires privés, cette rémunération est également fixée à 10% des loyers nets.

Soliha a entrepris de rééquilibrer les conditions de rémunération des bailleurs privés. Le patrimoine des bailleurs sociaux géré par l'association est en cours de restitution. Un bailleur privé a bénéficié de conditions particulièrement avantageuses pour l'acquisition en 2014 de 105 logements propriété de Soliha MN.

La vente de 105 logements, validée préalablement par le conseil de surveillance, a été réalisée le 19 décembre 2014 au profit de la SPRL Derrohl, société dont le siège est en Belgique, créée le 16 octobre 2014 par le gérant de la société Early Bird, société avec laquelle avait été signée préalablement une promesse de vente en date du 4 septembre 2014 portant sur un lot de 141 logements individuels.

La promesse de vente comprenait des logements PLAI qui ont été exclus de la vente.

Le 15 janvier 2015 la MEL, Soliha MN et la société Early Bird (« ou la société substituée ») ont signé une convention qui prévoit notamment que l'acquéreur s'engage « d'une part à ce que les logements conventionnés avec l'ANAH le demeurent, et d'autre part que tous les logements non conventionnés au jour de la vente, le soient avec l'ANAH, afin d'encadrer le montant des loyers, dans les deux cas, soit au titre d'une convention de 6 ans non accompagnée de travaux, soit au titre d'une convention de 9 ans accompagnée de travaux pris en charge par l'ANAH. ».

S'agissant de cette vente l'association n'a pas jugé utile de demander une estimation des domaines ; elle n'en a pas obligation. La vente a été réalisée au prix moyen au logement de 33 000 € que l'agence estime anormalement bas par rapport au prix de référence moyen du marché. (cf. annexe 3 – ventes de logements). L'association réfute cette assertion en indiquant que cette vente a été conclue au même niveau de prix que différentes ventes en cours entre bailleurs sociaux. Il n'en demeure pas moins que cette situation n'est pas transposable à des sociétés privées, de surcroît étrangères, œuvrant dans le secteur marchand.

Il convient de souligner :

- qu'à l'échéance des conventions ANAH, les locataires en place ne disposeront plus de garantie de maintien dans les lieux.
- que c'est Soliha MN qui supporte le risque d'impayés,
- qu'un plan de réhabilitation du patrimoine vendu à la société Derrohl est en cours de préparation pour un montant d'environ 600 000 € qui sera porté par le propriétaire et subventionné par l'ANAH à hauteur de 20 à 35% selon l'état des dégradations et si le précédent financement n'est pas trop récent

Préalablement à cette vente :

- une première vente de 4 logements en date du 26 février 2014 a été réalisée au-dessus de l'estimation des domaines (prix de vente unique pour chaque lot de 47 500 € à comparer à l'estimation des domaines de 45 000 €) ;
- une deuxième vente en lot en date du 1er août 2014, validée par le conseil de surveillance en date du 16 décembre 2013, a été réalisée au prix moyen de 47 000 € au logement pour une estimation moyenne des domaines au logement de 98 600 €. L'application de la fourchette -35%/+35% à l'estimation des domaines aurait donné un prix minimum de vente moyen de 64 000 € (cf. annexe 3 – ventes de logements). Cette vente de logements vacants a été faite au profit de la SARL BNG Habitat, créée le 11 avril 2014.

Les conditions de gestion par Soliha MN de 104 logements acquis auprès de celle-ci en 2014 sont particulièrement avantageuses pour la société Derrohl.

En effet, le mandat de gestion passé avec la société Derrohl prévoit une rémunération de 9% au lieu de 10%, (388 € au logement en 2015) assortie d'une franchise de 73 185 €, soit près de 22 mois de loyers qui résulte de la négociation réalisée lors de l'acquisition réalisée à un prix moyen de 33 k€ au logement. L'argument développé par Soliha justifiant cette franchise par un prix de vente plus élevé

que celui fixé au cours des négociations avec l'acheteur n'est pas admissible. Il s'agit d'une perte financière que l'association ne peut se permettre.

Sur l'ensemble de cette activité et en l'absence de connaissance des coûts réels de gestion déclinés au logement, Soliha MN n'est pas en mesure de connaître la rentabilité ou les pertes engendrées sur chacun de ces contrats. D'autant que les conditions très favorables de prise en charge par Soliha de la vacance, des impayés et des dégradations accordées aux propriétaires font peser la majeure partie des risques financiers sur l'association. Une limite a été fixée pour les propriétaires privés mais Soliha prend en charge la vacance jusqu'à 6 mois, les impayés jusqu'à 2 000 €, de même que pour les dégradations causées par les locataires; la perte subie peut donc s'élever à plus de 6 000 €, correspondant à près de 10 ans de rémunération de la prestation de gestion perçue par Soliha.

6.6 CONCLUSION

Le processus de production de logements réhabilités par Soliha est lourd, complexe et génère des délais importants. Le dérapage des opérations en termes de coût et l'absence de suivi des coûts viennent aggraver la situation financière.

Concernant le patrimoine existant, l'absence de diagnostic, actuellement en cours, ne permet pas de connaître les besoins et de définir un plan de maintenance.

La réorganisation entreprise par l'association des services et des circuits de validation doit s'accompagner d'un contrôle effectif de l'activité et des dépenses par les membres du directoire.

7.TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

7.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

L'actuel département des affaires financières de Soliha Métropole Nord regroupe 19 agents des trois PACT (Lille, Roubaix et Tourcoing) sous trois unités, réparties sur deux sites :

- Comptabilité générale et analytique (Roubaix),
- Contrôle de gestion depuis 2013 (Roubaix),
- Coordination gestion locative avec le processus de quittancement et la régularisation des charges locatives (Tourcoing).

Sur le volet suivi de la comptabilité, la structure exploite de façon efficace ses applicatifs comptables et mis à niveau depuis peu (PREM). Dans le paramétrage de l'outil, l'organisme devrait préciser sa balance afin d'identifier des postes importants comme le c. 416 : montant des créances douteuses au regard du suivi de la politique de lutte contre l'impayé par exemple. Enfin, l'agent en charge du contrôle de gestion n'a pas été en mesure d'effectuer des missions d'audit (exploitation ou investissement) qui auraient permis d'identifier les problèmes d'organisation, de suivi des opérations d'investissement auprès de la Direction de Soliha. La majeure partie de son temps était consacrée à la gestion de la trésorerie et à la préparation des budgets. Peu avant la clôture du contrôle, le contrôleur de gestion du service financier a démissionné de son poste au regard du manque d'investissement du responsable des affaires financières. La mission de contrôle de gestion est un levier majeur d'aide à la décision de la direction pour évaluer la performance des services dont le pôle financier.

Un outil de contrôle analytique qui reste à fiabiliser..

Au-delà de la récente mise en place de l'arborescence analytique (40 codes activités, 11 axes de frais et 24 rubriques), l'unité ne parvient pas assez rapidement à fiabiliser un outil analytique pourtant demandé lors du dernier contrôle Miilos datant de 2008. Une comptabilité analytique a été déployée à partir de 2014, ne permettant pas sur l'exercice suivant (2015) d'anticiper finement la préparation budgétaire pour chacune des activités. En effet la construction budgétaire d'un exercice à l'autre s'organisait sans réelle politique :

- de réduction des dépenses,
- et d'optimisation des produits.

Il ressort au niveau macro pour 2015 l'anticipation unilatérale de Soliha MN de postes de subventions d'exploitation auprès de la MEL non acquises pour 930 k€ (opérations non financées : PGSP financé à 68,18% par la CGLLS en 2015, ou encore la valorisation d'un centre de capacitation). L'exercice budgétaire 2015, via l'analyse de certaines actions à mener (dépenses à engager), a été validé en assemblée générale sans financements certains associés (impacts directs sur le résultat prévisionnel 2015).

Les diligences faites sur les différentes sections analytiques ont également mis en évidence de mauvaises imputations comptables ne permettant pas de suivre la correcte exécution des budgets par service et d'en analyser d'éventuels écarts. En effet, des différences importantes ont été recensées sur des postes de dépenses (frais d'actes service contentieux) par rapport aux budgets initiaux. Le contrôle a permis de mettre en évidence que des dépenses hors service contentieux (dépenses SG liées à des actions portant sur de la gestion privée/mandat de gestion, ou dépenses DDOP sur des actions travaux) étaient imputées sur le budget du service contentieux sans possibilité de suivi par la responsable du service contentieux en charge des actions en recouvrement impayés ou encore par la direction du développement social. Cette dernière n'était pas informée du coût de ces actions. Il en ressort que la validation du service fait sur ces dépenses hors contentieux était faite par les services de la DDOP et SG, échappant de ce fait à tout contrôle par le service GSLA contentieux.

L'organisme précise que l'outil de gestion de la comptabilité analytique fera l'objet d'une évolution dans le cadre du plan de redressement CGLLS.

Un contrôle interne comptable à mettre en place de toute urgence.

Les transmissions au service comptable tant sur les enregistrements ou paiements de factures restent perfectibles : le pôle comptable ne dispose pas de moyens à sa disposition pour contrôler les engagements de l'organisme dans sa politique d'achats (exploitation ou investissement). Le contrôle a permis de constater que le pôle comptable et financier ne disposait pas pour les dépenses d'investissement de copies des marchés, ou de détails sur des avenants passés aux marchés sachant que pour certaines opérations l'enveloppe était intégralement consommée. Il ressort de l'analyse des opérations de réhabilitation que les marchés associés restent peu ou pas soldés dans l'applicatif de gestion du patrimoine. L'équipe comptable ne dispose pas de bordereau des prix unitaires pour les marchés à bons de commande. Par conséquent, les agents du service comptabilité connaissent de grandes difficultés pour mener les vérifications et valider les mises en paiement. Le contrôle de l'Agence a permis de constater la mise en paiement de factures sans justificatifs (copie de devis) seulement sous couvert de la validation pour service fait par la direction commanditaire. Conscient de ces contraintes, le personnel en charge de l'enregistrement des factures reste particulièrement affecté par ce positionnement « guichet d'enregistrement comptable » de leur service. Même si différentes procédures existent, pour certaines leurs mises en application restent peu ou pas respectées, des rappels sont pourtant transmis aux agents (paiement de facture avec devis) à l'initiative de

commandes (rappel M. Bechaimont à ces agents : courriel du 4 mars 2013 en annexe 4). En effet, il a été constaté que pour payer rapidement une facture, les commanditaires identifiaient la commande au titre de « l'urgence », par cette manière « ils » pouvaient déroger aux exigences liées au contrôle des engagements comptables.

Des délais réglementaires régulièrement dépassés : des circuits de validation à optimiser, des fournisseurs à informer.

L'échantillon de factures étudié tant sur des engagements d'exploitation ou d'investissement montre que le délai de paiement fournisseurs de 30 jours prévu par le décret n° 2013-269 n'est pas respecté dans la plupart des cas (cf. annexe 5).

Au regard des tensions sur la trésorerie il a été déterminé que les règlements fournisseurs font l'objet d'une priorité 1 s'agissant des bailleurs privés, d'une priorité 2 s'agissant du règlement des travaux de réhabilitation en cours et d'une priorité 3 pour les bailleurs sociaux « classiques » dont Vilogia qui n'est plus payé depuis un an.

Le contrôle des factures a révélé de nombreux manques auprès des agents du pôle comptable, en effet ces derniers ne disposent pas régulièrement de la justification du service fait, ou encore peinent à obtenir les pièces justificatives nécessaires au contrôle des factures.

A plusieurs reprises, des carences ont été également relevées dans l'établissement des bons de commande (imputation budgétaire sur de l'investissement alors que la dépense devait se constater sur du sinistre : cité Stamens à Mons-en-Barœul), ou encore entre le croisement du bon de commande avec la facturation. L'attention de l'organisme est attirée sur ce point qu'il convient de corriger car une grande partie des fournisseurs serait fondée à exiger des intérêts moratoires et indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement, prévus par le décret précédemment cité.

Conscient de ces difficultés organisationnelles et également des tensions sur la trésorerie, le pôle comptable a proposé à la direction de l'organisme d'informer les créanciers de la structure sur les dates prévisionnelles de règlements. En effet, certains fournisseurs d'immobilisations en sont amenés à bloquer les chantiers sur lesquels ils ont été missionnés.

L'organisme informe qu'il va mettre en place un processus de validation des factures.

7.2 ANALYSE FINANCIERE

7.2.1 Analyse de l'exploitation

Nb : En raison des activités différentes (gestion locative, accompagnement social) au sein de Soliha MN, il a été retenu d'analyser l'exploitation de la structure à travers la valorisation de son excédent brut d'exploitation et non par la présentation de l'autofinancement net HLM. En effet les produits locatifs et d'accompagnement social sont à des niveaux quasi similaires. Enfin l'organisation de Soliha MN avec la SA UES PACT à propos des opérations d'investissements modifie l'agrégat autofinancement net en particulier sur les remboursements d'emprunts locatifs, qui pour Soliha MN deviennent désormais une partie des redevances versées à la SA UES PACT. Les manques constatés sur l'arborescence analytique imposent d'exploiter les soldes intermédiaires de gestion (cf. annexe 8)

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Loyers	8 734	8 862	9 438	9 732	9 586
Résidence sociale	798	833	835	793	937
Subventions d'exploitation	1 634	1 000	1 033	1 056	1 126
Total charges d'intérêts et amortissements	-4 492	-4 491	-4 448	-4 217	-4 077
Marge brute sur locatif	7 469	6 916	7 696	8 056	8 440
Productions diverses	9 542	10 594	9 572	8 722	9 263
Marge brute totale	17 012	17 510	17 268	16 779	17 704
Consommations en provenance des tiers (voir annexe)	-6 954	-7 235	-8 197	-8 119	-8 159
Charges en personnel	11 171	11 582	11 652	11 882	11 342
Excédent brut d'exploitation (insuffisance)	-1 113	-1 307	-2 580	-3 221	-1 797
Pertes sur créances irrécouvrables	369	436	431	400	1 464
Résultat d'exploitation	-1 624	-2 182	-3 648	-5 241	-3 641
Flux financier	-11	-11	-38	-26	-29
Flux exceptionnel (avec produits de cessions)	2 051	2 269	3 074	1 415	3 974
Résultat de l'exercice	123	-199	-873	-4 116	42

Le cycle d'exploitation de Soliha MN sur l'intégralité de la période ne permet pas de générer des ressources de trésorerie du seul fait de son activité. Son niveau en insuffisance brute d'exploitation ne permet pas de maintenir son activité ni même d'envisager de manière autonome un retour à l'équilibre. L'analyse des postes de consommations en provenance des tiers reste particulièrement problématique enregistrant une hausse de 17,3% entre 2010 et 2014. En effet les prévisions de dépenses enregistrées et validées dans les budgets successifs tendent à croître automatiquement sans réelle politique de maîtrise des dépenses avec des arbitrages entre métiers. Les tendances les plus importantes ont été relevées sur les postes au 622 (rémunération d'intermédiaires et honoraires avec un budget en hausse de 26% entre 2014 et 2015, ou encore pour les charges diverses de gestion en progression de 8% entre 2014 et 2015).

Une construction et un suivi budgétaire perfectible sans analyse fine des écarts avec le réel constaté : un cycle d'exploitation peu maîtrisé, un budget 2015 qui aurait dû être déséquilibré.

Face à ce décalage régulier entre les budgets votés et le réel enregistré (produits comme dépenses), il est possible de constater de lourds écarts sur des dépenses d'exploitation comme le doublement des charges d'honoraires au c. 622. De manière analytique, les six sections métiers de Soliha MN (accompagnement social, projets transversaux, gestion immobilière...) dépassent fortement les budgets initiaux :

Poste 622 en 2014 / en €	budget	réel	dépassement
Accompagnement social	8 600	56 769	X 6
Production logement	3 200	33 219	X 10
Projets transversaux	600	10 919	X 18
Gestion immobilière	269 494	434 692	X 1,6
Animation dispositif	2 000	6 062	X 3
Structure	102 814	246 588	X 2,39

Il en va de même quant à la non anticipation de charges exceptionnelles (poste 672 : charges sur exercices antérieurs non doté au budget 2014) prévoyant des pertes sur logements vacants, ou encore sur les charges associées aux missions sociales (poste 6588000).

Le contrôle de l'engagement des charges a amené à identifier des dépenses externalisées par les services de Soliha qui auraient pu être internalisées (annexe 6 : facture Decoopman pour enlèvement de 7 coussins pour un forfait de 70€ TTC au 57 rue Jules Ferry à Armentières) ou encore des factures quant à la livraison de marchandises (annexe 7 : bouteilles de propane livrées au 2 cour Vermont à

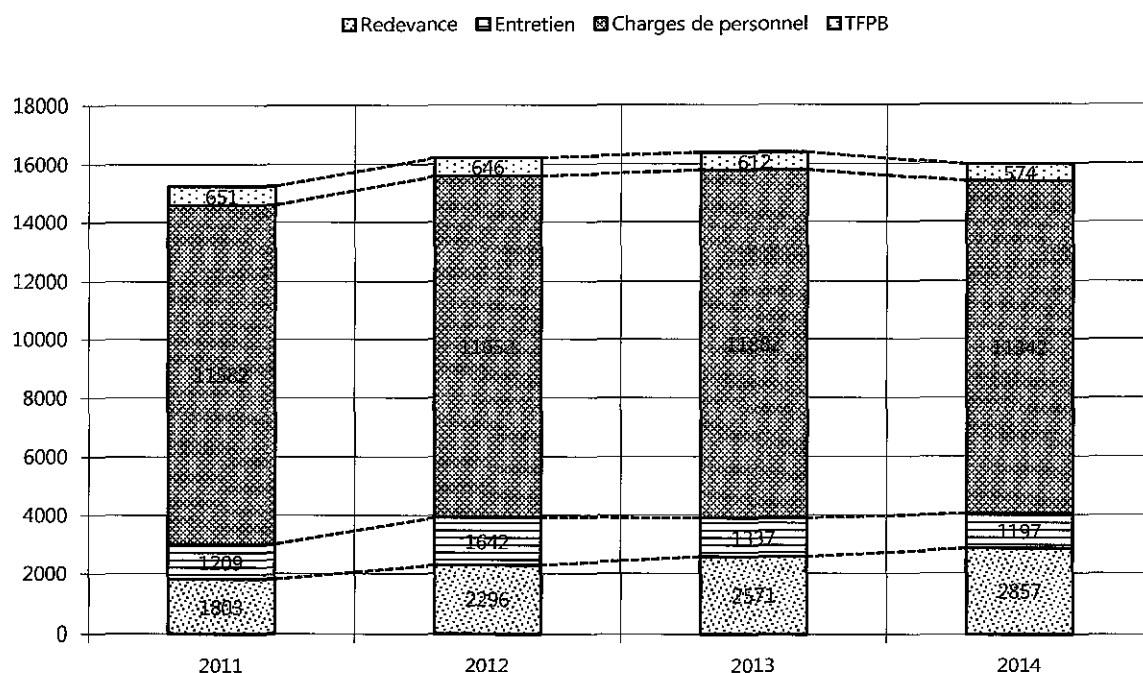
Haubourdin) sans justification de l'objet auprès du service comptabilité. L'optimisation des dépenses reste faible, comme le prouve le montant annuel de la cotisation (271 548 € en 2014) de Soliha auprès de sa fédération qui met à disposition de nouveaux outils métier dans le domaine des données comptables et du suivi du patrimoine (Actipact V2). Le contrôle a permis de constater que le service comptabilité finance n'exploitait pas cet utilitaire de synthèse ou de manière partielle en 2014. Cet outil « fédération » est utile pour développer des états financiers ou encore pour comparer les résultats de Soliha MN avec des référents nationaux.

Enfin Soliha MN participe aux groupes de travail de sa fédération en particulier sur le dossier « pouvoir adjudicateur ». Des états des lieux des pratiques internes sont connus mais ne donnent pas lieu à une amélioration rapide de la politique d'achat de la structure (mise en place d'une commission achat, le règlement des achats, appels d'offres et constitution des marchés).

Concernant les produits d'exploitation, les tendances constatées sur les charges restent identiques. En effet, certains postes prévisionnels « produits » restent à priori très fortement majorés par rapport au réel constaté (poste 7062 : animation d'actions en 2014 avec un écart de 1 177 k€). Le budget 2015 anticipe également une progression très importante au poste 741 « autres subventions » sur la subvention MEL non acquise majorant de 930 k€ la subvention habituellement versée par le partenaire au titre de 6 nouvelles actions non financées (PGSP, centre de capacitation, programme d'actions de lutte contre la précarité énergétique, programme de 7 modules collectifs au service d'une nouvelle approche sociale basée sur le pouvoir d'agir, poursuite de l'accompagnement social des familles non pris en charge par les dispositifs existants).

Certains produits liés à des prestations de service effectives de Soliha sont minorés au titre d'accords commerciaux. Le cas de la convention de gestion avec la SPRL Derrohl s'étalant sur 36 mois prévoit que Soliha ne perçoit pas d'honoraires pendant 22 mois et que sur les 14 mois restant, Soliha facturera 9% d'honoraires sur les loyers quittancés. Il ressort de ce dossier un déséquilibre en défaveur de Soliha MN quant à des prestations de service non rémunérées. L'insuffisance brute d'exploitation reste par conséquent justifiée par les différentes tendances citées plus haut au titre de la gestion de la structure (conventions pénalisantes, optimisation des dépenses lors de la préparation budgétaire, contrôle des charges sans justificatifs).

L'exploitation ne permettant pas de dégager du résultat depuis 2011 amène progressivement Soliha à envisager de vendre du patrimoine (121 unités) afin de dégager des produits de cession. Ces derniers compensent intégralement les pertes enregistrées sur l'exercice 2013.



Les charges liées au financement des réhabilitations du patrimoine sont regroupées sous la forme de redevances versées à la SA UES PACT qui est chargée de la contractualisation des emprunts. Chaque nouvelle réhabilitation induit un transfert de propriété du bien locatif initialement propriété de Soliha vers la SA UES PACT. Sur la période contrôlée et au regard des besoins sur le patrimoine, le montant global de la redevance a progressé de 119%.

Les dépenses d'entretien du parc de Soliha MN tendent à se contracter depuis 2013 (-27%) mais restent encore à un niveau supérieur à 2010. On notera sur ce poste l'intégration des dépenses de sécurisation des logements vacants qui représentent en 2014 18% des dépenses reprises dans l'entretien.

Les charges en personnel s'élèvent à environ 11 M€, et restent relativement stables pour un niveau moyen de valeur ajoutée de 9,5 M€. Au moment du contrôle un plan social d'entreprise a été présenté afin de réduire la masse salariale entre 40 et 60 salariés, permettant de dégager à nouveau des perspectives de rentabilité d'exploitation. Cette démarche menée à son terme induira immédiatement des ressources de trésorerie. Toutefois comme présenté plus haut, il reste indispensable que les postes de dépenses en provenance de tiers soient contenus et contrôlés dans leur progression et que les conventions de gestion de Soliha MN avec des partenaires extérieurs soient rééquilibrées (non intégration du coût des impayés par Soliha, couverture des coûts de gestion...).

L'organisme précise que le processus de construction et de suivi budgétaire sera amélioré avec l'arrivée du nouveau directeur administratif et financier prévu en mars 2016

7.2.1.1 Gestion de la dette associée aux charges fiscales et aux conventions de gestion

Concernant le règlement des charges patronales et fiscales, Soliha a sollicité l'administration fiscale pour obtenir de nouveaux échéanciers de paiement au motif d'une trésorerie particulièrement tendue. Un plan d'apurement URSSAF (27/04/2015) a été accepté et respecté par Soliha, ce qui n'est pas toujours le cas pour d'autres partenaires en particulier un plan d'apurement auprès de la SA UES

(rattrapage de trésorerie d'investissement à 50 k€/mensuel). Sur l'exercice courant à octobre 2015, la structure intègre un décalage en prévisionnel décembre 2015 comme suit :

Décalage dépenses charges patronales & fiscales (en €)

- Charges patronale URSSAF janvier à août	- 1 139 168,00
- Ajout charges patronales jusque fin décembre	- 706 617,25
- Taxe foncière octobre 2015	- 808 564,00
Total	- 2 654 349,25

Les dettes fournisseurs (bailleurs sociaux) associées aux conventions de gestion, actuellement en renégociation pour certaines (Vilogia), sont estimées à fin 2015 à 5 386 k€ pour l'ensemble des conventions de gestion. La répartition est la suivante :

Décalage dépenses bailleurs sociaux

- Vilogia loyers antérieurs à 2015	- 2 065 681,93
- Vilogia loyers 2015	- 1 982 079,84
- Autres bailleurs sociaux 2015	- 1 338 484,78
Total	- 5 386 246,55

Ces dettes importantes ont commencé à se cumuler à partir de l'exercice 2013. A ce jour, au titre des renégociations en cours, Soliha MN remet en cause certaines clauses des conventions (intégration de l'impayé locataire, coût de gestion..) et sollicite simplement l'effacement des dettes (Vilogia). Dans la perspective de l'ouverture d'une procédure de retour à l'équilibre auprès de la CGLLS, le cumulé de dettes bailleurs est à intégrer en toute première urgence pour définir un prévisionnel de remboursement (dans la prévisionnelle un échéancier table sur 6 exercices). En effet, un effacement de dette pourrait s'interpréter comme un soutien abusif de la structure Soliha MN par ses partenaires.

7.2.1.2 Gestion de la trésorerie

Le pôle comptable exploite un plan de trésorerie combinant à la fois un niveau d'analyse prévisionnelle (non exploité pour l'analyse des écarts) et d'un réalisé tant sur l'investissement que sur l'exploitation.

En k€	Jan 15	Fév 15	Mars 15	Avril 15	Mai 15	Juin 15	Juil 15	Août 15	Sep 15
Produits investissement	800	200	640	75	0	780	37	0	1 599
Charges investissement	-1 097	-1 116	-901	-488	-1 014	-388	-1 152	-306	-1 056
Produits exploitation	1 377	1 671	2 529	2 390	1 492	2 245	1 919	1 739	2 052
Charges exploitation	-2 413	-1 311	-2 031	-1 532	-1 863	-2 995	-1 481	-1 279	-2 447
Variation trésorerie cumulé	-1 238	-1 552	-1 251	-1 079	-874	-656	-1 074	-1 114	-780
Position finale trésorerie	442	128	429	601	806	1 024	606	566	900

7.2.2 Résultats comptables

Les résultats comptables se dégradent. Ils ont évolué comme suit :

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Résultats comptables	123	-199	-873	-4 116	42

7.2.3 Structure financière

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres	25 887	24 991	23 333	17 531	15 794
Provisions pour risques et charges	2 189	1 595	815	474	984
<i>Dont PGE</i>	<i>1 759</i>	<i>1 148</i>	<i>314</i>	<i>0</i>	<i>400</i>
Amortissements, et provisions (actifs immobilisés)	59 288	62 109	64 706	67 467	66 191
Dettes financières	22 414	20 784	18 774	19 863	17 537
Actif immobilisé brut	- 104 436	- 105 073	- 105 293	- 105 340	- 103 972
Fonds de Roulement Net Global	5 343	4 408	2 336	-2 571	-3 465
FRNG à terminaison des opérations¹					
Stocks (toutes natures)	14	9	7	6	5
Autres actifs d'exploitation	12 727	17 144	15 564	15 543	15 847
Provisions d'actif circulant	- 3 229	- 3 814	- 4 486	- 6 191	- 6 078
Dettes d'exploitation	- 5 119	- 6 493	- 5 924	- 7 527	- 5 880
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	4 391	6 846	5 161	1 830	3 893
Créances diverses (+)	3 360	4 164	4 715	5 291	1 616
Dettes diverses (-)	6 567	7 815	8 237	8 189	9 473
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-3 207	-3 650	-3 521	-2 898	-7 856
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	1 184	3 195	1 639	-1 067	-3 962
Trésorerie nette	4 159	1 213	697	1 065	497

(voir annexe 9)

7.2.3.1 Fonds de roulement net global et à terminaison

Sur la période contrôlée, la comptabilité de programmes ne s'avère pas exploitable.

Lors de l'ouverture du contrôle de l'Agence, la demande de pièces financières et comptables reprenait la valorisation de fiches de situation financières et comptables (FSFC) conformément à l'instruction 92-10 du 27 avril 1992. Il n'a pas été produit ce type de document à la fois de synthèse mais également à l'opération. La structure Soliha exploite différents fichiers (TCD /056) regroupant la liste des opérations sous différentes catégories (préliminaires, prévisions, opérations en cours, terminées non soldées, terminées soldées). L'échantillon d'opérations analysé a présenté de nombreux manques ou encore discordances, tant sur des opérations anciennes que sur des opérations en cours ou encore sur la classification d'un patrimoine (passage de « terminée non soldée » à « terminée soldée » : en ayant l'affectation définitive des fonds propres). Ces manques reprennent des écarts entre équilibres d'opérations prévisionnels et dépenses comptabilisées, des marchés non clôturés, des lots supplémentaires hors équilibre d'opération ayant un impact direct sur l'affectation de fonds propres. Le contrôle a permis de constater que l'applicatif PREM n'était pas mis à jour.

Sur le financement des programmes, la technique des groupages d'opérations sur emprunts sollicités par la SA UES n'a pas donné lieu à une nouvelle ventilation exploitable par opération au sein de la structure de Soliha MN. Les cloisonnements entre services ne facilitent pas le contrôle de gestion et l'évaluation des opérations (coût de revient). L'information financière et comptable ne parvient pas à

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

être mutualisée. Des efforts sont entrepris à l'initiative des agents sur la production des DGD, le dégroupage des emprunts au programme et la clôture des marchés.

Pour ces raisons d'absence de fiabilité sur les opérations en cours et terminées non soldées, il n'a pas été possible de finaliser un FRNG à terminaison.

L'organisme informe qu'il va préparer un cahier des charges des différents services en matière de pilotage de la comptabilité de programme

7.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Annuellement le pôle financier présente au conseil de surveillance une prévision du compte de résultat de l'année en cours avec un plan prévisionnel sur cinq ans.

En k€	Budget 2015	Projection 31/12/2015	Cumul 30/06/2015
706 prestations de services	19769	19692	9470
708 produits activités annexes	212	193	91
74 Subventions d'exploitation	1930	993	496
75 autres produits de gestion courante	3348	2819	723
76 produits financiers	0	1	1
77 produits exceptionnels	0	64	64
78 reprises sur amortissements et provisions	333	400	150
79 transferts de charges	126	126	93
Total produits	25719	24291	11091
60 achats	823	748	457
61 services extérieurs	6036	6068	2954
62 autres services extérieurs	1042	1001	547
63 Impôts et taxes	1853	1783	916
64 charges de personnel	11297	10922	5947
66 charges financières	384	321	201
67 charges exceptionnelles	10	330	137
Total charges	25429	25340	13311
Résultat de l'exercice	290	-1049	-2219

Le prévisionnel fin 2015 constate un résultat déficitaire de -1 048 k€. Les produits d'exploitation restent structurellement inférieurs aux charges d'exploitation. Soliha intègre, dans sa projection au 31/12/2015, une subvention d'exploitation revue à la baisse pour 49% en produits avec des produits de cessions pour 1 788 k€, et voit son poste « charges exceptionnelles » progresser fortement par rapport aux montants prévus au budget (330 k€ avec intégration du solde de dépenses du PGSP après participation de la CGLLS).

Le tableau de financement à 2020 retient comme principales hypothèses :

- Un arrêt des activités non rémunérées (assistance technique, maîtrise d'œuvre, accueil et assistance administrative),
- Accroissement des réhabilitations du patrimoine Soliha MN (progression de l'endettement direct de la structure à partir de 2017),
- Localisation de Soliha MN sur un site unique avec vente de patrimoine (28 logements et les antennes de Soliha MN),
- Diminution de la masse salariale de 20% entre 2015 et 2016,

- Décalage d'échéances pour les bailleurs.

Au regard de ces hypothèses, Soliha envisage un aménagement des dettes sociales et fiscales (cf. § 6.2.1.1) et un décalage échéances sur les dettes des mandats pour compte de tiers sur 6 exercices. Suivant les issues données aux négociations (accompagnement financeurs sur la programmation d'investissements et renégociation des conventions de gestion), si ces dernières restaient caduques, un nouveau plan social serait à envisager pour maintenir un résultat global positif.

Concernant les mesures internes, à anticiper au plus vite, Soliha MN met en avant une nouvelle organisation de la gestion locative, en particulier sur l'amélioration du niveau de recouvrement de l'impayé depuis 2014.

Toutefois à travers les constatations faites sur le niveau de la vacance (voir obs n°3), Soliha MN ambitionne de réduire de 20% à partir de 2016 la vacance et de 10% les exercices suivants. Cette hypothèse peut paraître forte au regard du faible pilotage du dossier vacance (vacance injustifiée..).

La maîtrise des charges d'exploitation amène la structure à réduire ces dépenses de 3 M€ ; l'ensemble des postes restent impactés hormis le montant de redevance versé à la SA UES PACT, ce qui reste normal. Sur cette base, et à travers la politique d'achat à mettre en place (pouvoir adjudicateur, contrôle interne comptable, préparation et suivi plus efficace des budgets), la structure réduirait de 9,7% ses charges totales.

L'intégration récente du coût exceptionnel du plan social d'entreprise pour la suppression de 45 emplois à hauteur de 1,2 M€ combine à la fois une estimation des indemnités obligatoires et des mesures d'accompagnement. La part de cette dernière pourrait toutefois progresser au titre des éventuelles difficultés rencontrées par les salariés licenciés (accompagnement plus important dans la durée..). L'analyse prévisionnelle transmise au conseil de surveillance n'intègre pas le dernier scénario au titre de la perte de toute la gestion pour le compte de tiers et l'accompagnement social lié à ces logements sur l'exercice 2017. Des charges exceptionnelles pourraient être anticipées.

Il restera important de noter que cette prévisionnelle n'anticipe pas la future stratégie du PGSP à adopter concernant la réhabilitation du parc de Soliha.

7.4 CONCLUSION FINANCIERE

La direction financière est en première position pour contrôler la mise en œuvre des enjeux de modernisation et de retour à l'équilibre de Soliha Métropole Nord. Pour cela elle doit résolument gagner en rigueur pour évaluer efficacement le contrôle des charges liées à l'exploitation comme à l'investissement. Cette direction doit être aussi en mesure de produire des indicateurs permettant à la direction générale de prendre des décisions. Le service financier pourrait aussi gagner d'autres responsabilités en particulier, le suivi des investissements qui est actuellement à la DDOP. Le positionnement du responsable du pôle comptable et financier reste assez en retrait face aux enjeux de retour à l'équilibre de Soliha. Les travaux techniques en cours sur le PGSP, doivent s'accompagner auprès de la direction financière d'une mise à niveau des exigences élémentaires de contrôles (suivi des factures, contrôle des avenants, contrôles des clauses aux contrats signés par la direction générale avec analyse des incidences financières..) pour enfin prévoir la stratégie financière du futur PGSP. Le départ du contrôleur de gestion en cours de contrôle est assez évocateur, sur le pilotage de la direction financière.

Des outils ont été mis en place (comptabilité analytique) mais manquent encore de fiabilité (fléchage de la donnée, actualisation..). Cette direction est en capacité d'évaluer pour corriger des dysfonctionnements (suivi budgétaire, contrôle comptable..), pourtant elle reste chroniquement en

retrait. Cela vaut pour le suivi du volet investissements, où la direction financière ne dispose pas des informations élémentaires de base pour le contrôle et le suivi des financements (comptabilité de programmes, équilibres d'opérations, accès aux marchés...).

Une nouvelle dynamique doit voir le jour dans cette unité, le personnel du pôle comptable est en réelle attente.

Concernant les résultats de Soliha, le financement à long terme reste déficitaire dans un contexte où l'exploitation génère des pertes. La pérennité de la structure peut être mise en question même avec un plan social d'entreprise ou encore des ventes exceptionnelles de patrimoine.

Sans remettre en cause l'utilité sociale de Soliha, les marges de manœuvres restent par conséquent très réduites et exigent une grande rigueur dans la mise en place des mesures de redressement. Sans lister les priorités, le contrôle retiendra un meilleur recouvrement de l'impayé, et surtout la réduction des pertes sur vacance.

Le Directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



RAPPORT DE CONTROLE N° 2014-156

SOLIHA METROPOLE NORD – 59

LISTE DES ANNEXES

ANNEXES AU RAPPORT

- 1) Informations générales.
- 2) Organigramme général de l'organisme.
- 3) Exemple estimation vente – Tourcoing.
- 4) Rappel courriel – Paiement facture avec devis
- 5) Non-respect des délais réglementaires de paiement des fournisseurs.
- 6) Facture Decoopman Fils – Enlèvement de 7 coussins à Armentières.
- 7) Factures livraisons bouteilles de propane à Haubourdin
- 8) Soldes intermédiaires de gestion (Analyse financière).
- 9) Bilan fonctionnel agrégé 2010-2014.
- 10) Sigles utilisés.

RAPPORT DE CONTROLE N° 2014-156
SOLIHA METROPOLE NORD – 59

ANNEXES AU RAPPORT

INFORMATIONS GENERALES SUR L'ASSOCIATION

(ORGANISME AVEC DIRECTOIRE ET CONSEIL DE SURVEILLANCE)

SOLIHA METROPOLE NORD – 59

RAISON SOCIALE :	SOLIHA Métropole Nord
-------------------------	-----------------------

SIEGE SOCIAL :		
Adresse du siège :	73 Boulevard de la Moselle	Téléphone : 03.20.17.27.17
Code postal :	59 000	Télécopie : 03.20.17.27.19
Ville :	Lille	

CONSEIL DE SURVEILLANCE AU: 07/07/2015			
	Membres (personnes morales)	Représentants permanents pour les personnes morales	
Président :	M. Dominique Tiberghien		Collège A
	M. Henri Descamps		Collège A
	M. Thierry Hennion		Collège A
	Mme Françoise Deldalle		Collège A
	M. Pierre Dubois		Collège A
	Mme Rose Secq		Collège A
	Mme Caroline Le Dantec		Collège A
	Mme Martine Pattou		Collège A
	M. Gustave Dassonville		Collège B
	M. Roger Vicot		Collège B
	M. Jean-Pierre Torck		Collège C
	M. André Lasnon		Collège C
	M. Nicolas Lonza		Collège C
	M. Joseph Gulino	Union régionale des Pact	
	Mme Gaëlle Dupont	Comité d'entreprise	
	Mme Karima Hammouch	Comité d'entreprise	

DIRECTOIRE AU :	18/09/2015
	Membres
Présidente :	Mme Agnès Démotié
	M. Christophe Buniet
	M. Francis Akli

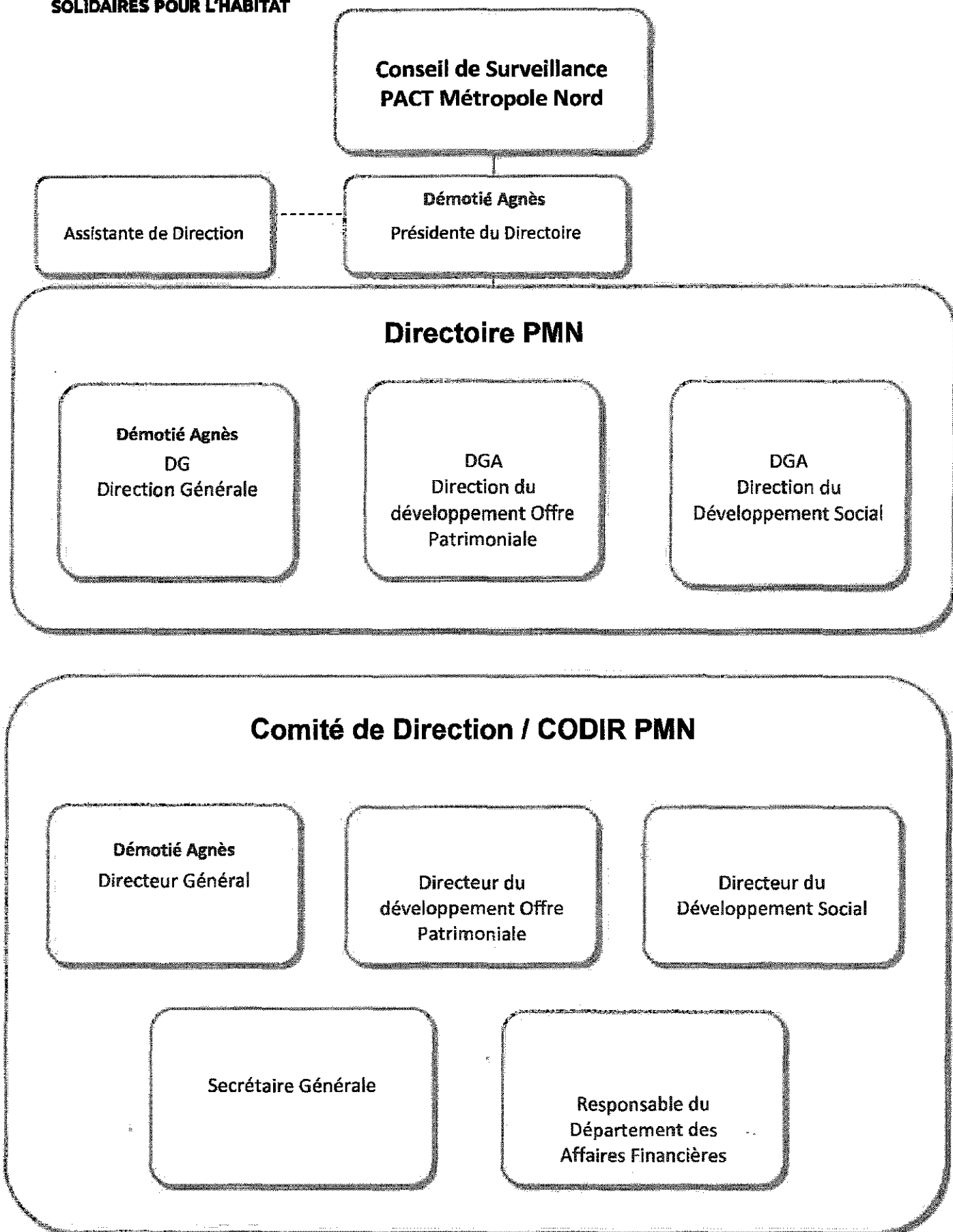
COMMISSAIRE AUX COMPTES :	KPMG
----------------------------------	------

EFFECTIFS AU : 31/12/2014	Cadres : 36	Effectif total : 228 ETP
	Agents de maîtrise : 15	
	Employés : 162	
	Ouvriers : 15	



Gouvernance de SOLIHA METROPOLE NORD

Mis à jour 18/09/2015



Vente du lot de 105 logements (vente 4 septembre 2014)

Exemple : Maison blanche –

Vendue occupée 27 000 euros / 63 m²

Maison non raccordée au tout à l'égout



Prix immobilier

(site « Meilleurs agents »)

Quartier	Fourchette basse	Prix m ² moyen	Fourchette haute
	1 111 €	1 695 €	2 700 €

(63 m² X 1111 €/m²) X 0,80 = 55 994 soit environ 56 000 euros
A comparer à 27 000 euros

Coefficient 0,80 = coefficient appliqué par le service des domaines dans le cadre d'une vente occupée

Dans le cadre de la vente de ce lot de 104 logements le prix moyen de vente au logement a été de 33 000 euros.

Dans une rue d'alignement les numéros
(maisons rez-de-chaussée + combles aménagés) ont été vendus 27 000 euros l'unité.

Dans le cadre d'une vente en date du 26 février 2014 les numéros de la même
rue ont été vendus 47 500 euros l'unité à comparer à l'estimation des domaines de 45 000
euros l'unité.

Vente en lot du 1^{er} aout 2014

à Tourcoing

vendue 47 000 euros	estimation des domaines 79 000 euros
vendue 47 000 euros	estimation des domaines 130 000 euros
vendue 47 000 euros	estimation des domaines 105 000 euros
vendue 47 000 euros	estimation des domaines 80 000 euros
vendue 47 000 euros	estimation des domaines 81 000 euros

à Roubaix

vendue 47 000 euros	estimation des domaines 137 500 euros
vendue 47 000 euros	estimation des domaines 85 000 euros
vendue 47 000 euros	estimation des domaines 115 000 euros
vendue 47 000 euros	estimation des domaines 75 000 euros

Prix moyen de vente : 47 000 euros estimation moyenne des domaines : 98 600 euros

Prix moyen de vente de 47 000 euros à comparer à $98\,600 \times 0,65 = 64\,000$ euros

De :

Envoyé : lundi 7 septembre 2015 09:58

À :

Cc :

Objet : TR: Paiement facture avec devis

Monsieur

Voici le mail concernant les devis à joindre aux factures quand le montant est supérieur à 400€ (sauf urgence).

Cordialement

Service des affaires Financières

Direction Générale

PMN Une Nouvelle image

L'innovation sociale comme impératif de développement

25, Rue de Lille - 59100 Roubaix

Tél. 03.20.67.67.25- Fax. 03.20.59.50.55

E-mail :

N° de téléphone interne :

De :

Envoyé : lundi 4 mars 2013 17:59

À :

Cc :

Objet : Paiement facture avec devis

Bonjour,

Je vous confirme que toute facture supérieure à 400€HT doit être accompagnée du devis signé correspondant pour être payée par la compta, faute de quoi elle seraz renvoyée dans notre service à l'antenne concernée et pas mise en paiement.

Et ceci sauf pour les factures pour lesquelles il y a urgence et signée par moi-même

Et ceci a partir du 1er février 2013.

Cordialement,

Non-respect des délais réglementaires de paiement des fournisseurs :

Le décret 2013-69 du 29 mars 2013 porte à 30 jours le délai de paiement des établissements publics, pour l'exécution de tout contrat ayant pour objet l'exécution de travaux, la livraison de fournitures ou la prestation de services, sans que ce contrat puisse légalement prévoir un délai de paiement plus important. Ce délai court à la réception de la facture jusqu'à sa mise en paiement (20 jours de délai sont accordés pour l'ordonnateur et 10 pour le comptable).

L'examen par sondage de 73 factures mises en paiement montre que ce délai n'est pas respecté pour 100 % d'entre elles avec un délai moyen de paiement sur l'échantillon de 64 jours.

Fournisseurs	Nbre de factures étudiées	Délais de paiement conforme	Délais de paiement non conforme	Dépassement maximum
Décontamiente	1		1	43 jours
Logista	9		9	52 jours
Remy Armand	2		2	73 jours
Sitex	61		61	67 jours

L'intégralité du nombre de ces retards de paiement reste la conséquence d'une trésorerie chroniquement négative. Au regard de ces tensions sur la trésorerie de Soliha, il a été déterminé différentes priorités « paiements fournisseurs » :

- N°1 : les bailleurs privés et entreprises chargées des réhabilitations (pour éviter que l'on stoppe les chantiers)
- N°2 : les entreprises chargées de l'entretien courant et charges de structure
- N°3 : les bailleurs sociaux « classiques » couverts par une convention de gestion de patrimoine.

Face aux pressions des fournisseurs de Soliha MN (blocage de chantiers : à Mouvaux par Décontamiente, ou encore la société Demolconsult suite à la démolition du à Faches-Thumesnil), des communications orales ont été engagées. En interne, des propositions écrites ont aussi été formulées à la direction de Soliha le 15/09/2015 pour informer les prestataires des difficultés de trésorerie de la structure de Soliha.

Courriel du directeur DDOP au responsable du service production et responsable des affaires financières du 15/09/2015 :

« Dans l'attente d'un déblocage de fonds important, Soliha MN enregistre une difficulté de trésorerie. Cette dernière entraîne un décalage d'un mois dans le règlement des entreprises et partenaires. Nous pensons que cette situation n'est que temporaire et qu'avant la fin de l'année nous pourrions revenir à une gestion de trésorerie normale »

Il n'a pas été donné de suites à cette volonté d'informer les fournisseurs au motif d'une analyse préalable du niveau de pression des entreprises.

Au-delà de ces difficultés de financements et de l'intégration des dépassements de délais de paiement, le service financier envisage la mise en place de la gestion électronique des factures par GED qui permettrait d'améliorer la gestion des engagements de Soliha MN vis-à-vis de ses partenaires.

10 FEB. 2014

DECOOPMAN FILS

Tout nettoyage
2 rue des Frénes
59181 Steenwerck

N° Siret : 47819875700039
N° intra : FR92478198757

Tél : 03 28 41 79 82

Fax : 03 28 42 72 60

PACT Métropole Nord

Date de facturation : 14/02/2014

N° de facture : 196/02

Lille

Désignation				Quantité	P.U ou Forfait H.T.	T.T.C
Enlèvement de 7 coussins de salon et dépôt à la déchèterie sis :				forfait		70.00
	base H.T .	total taxe 20.00 %	total T.T .C	condition de paiement	NET A PAYER	
	58.33	11.67	70.00	règlement avant le :	70.00	

S'agissant de prestation de service et conformément à la loi 92-1442 de 31/12/1992, la présente est payable sans escompte et de suite, sauf exception. Nous vous demandons de respecter le délai ou nous serons dans l'obligation d'ajouter une pénalité de 10% ainsi que des frais de relance de 15.00 euros

Vous remerciant d'avance de votre compréhension.

La Direction

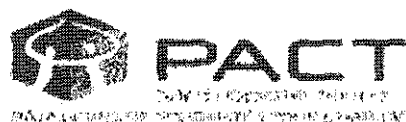
De:
Envoyé: mardi 30 juillet 2013 16:12
À:
Cc:
Objet: FACTURES MAISON
Pièces jointes: 20130730153958110.pdf

Bonjour

Je n'ai pas eu de retour concernant l'objet de ces factures à savoir : PROPANE.
Tu devais voir avec tes équipes la raison de ces facturations.
Peux-tu me faire un retour.

Cdt

Direction Administrative et Financière



25, rue de Lille - BP 375 - 59057 Roubaix Cédex 1

COLLET

GENERAL DE GAULLE

HALLENNES LEZ HAUBOURDIN

SIRET : 47350120300011
Capital : 12 000,00 Euros
APE : 4778B
N° TVA : FR22473501203

Tél : 03.20.07.35.43
Fax : 03.20.38.63.37

FACTURE

RETOURNÉ

Le 28 JUIN 2013

Pour Validation

06 MAI 2013

PACT METROPOLE NORD

RETOURNÉ

Le 17 JUIN 2013

Pour Validation

ANTENNE DE LILLE - 201 RUE DES POSTES

59000 LILLE
FRANCE MÉTROPOLITAINE

Date	Numéro	Code Client	Echéance	Mode de Règlement
30/04/2013	FC 5 811	411PACT	30/04/2013	

Référence	Désignation	Qté	P.U. HT	Montant HT	TVA
P35	B.L. 14 DU 30/4/13 HAUBOURDIN PROPANE 35 KG	2,000	81,44 €	162,88 €	

13050427

007262

30/04

052200 194,80 N812485
606110

11/06/13

GD

S

Montant HT	TVA	Montant TVA	Total HT	162,88 €
0	Exo.		Net HT	162,88 €
162,88	1	19,60		
3	7,00	31,92		

Total TVA	31,92 €
Total TTC	194,80 €

Escompte pour règlement anticipé : 0%
En cas de retard de paiement, une pénalité égale à 5 fois le taux d'intérêt légal, ainsi qu'une indemnité forfaitaire de 40 euros seront facturées.

MONTANT À PAYER	194,80 €
Soit en Francs français	1 277,80

Floil domestique et gazole non routier : "Attention produits sous conditions d'emploi aux usages réglementés (arrêté du 10 novembre 2011). Interdit notamment comme carburant dans les moteurs des véhicules routiers"
L'ENERGIE EST NOTRE AVENIR - ECONOMISONS LA.

CHARBONS - FUEL - GAZ - RAMONAGE

entretien, dépannage chaudières fuel

MAISON COLLET

S.A.R.L. au Capital de 12.000 €

119, rue du Gal-de-Gaulle

HALENNES 59320 HAUBOURDIN

Tél. 03 20 07 35 43 Fax 03 20 38 53 37

C.C.P. 4077 99 E

N° SIRENE 473 501 203 00011 Code TVA FR 22 473 501 203

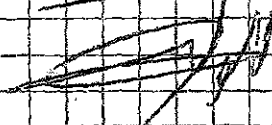
23/04/13

14

Hal

JP35

A l'adresse PAC.



Produits conformes à l'Arrêté Ministériel

du 27 Janvier 1993

Norme en usage < 0,57 gMJ

L'énergie est notre avenir

économisons-la

Métropole Nord - 59 - Rapport de contrôle n° 2014-156

COLLET

19 RUE DU GENERAL DE GAULLE

59320 HALLENNES LEZ HAUBOURDIN

SIRET : 47350120300011

Capital : 12 000,00 Euros

APE : 4778B

N° TVA : FR22473501203

Tél : 03.20.37.35.43

Fax : 03.20.38.63.37

PACT METROPOLE NORD

ANTENNE DE LILLE - 201 RUE DES POSTES

59000 LILLE

FRANCE MÉTROPOLITAINE

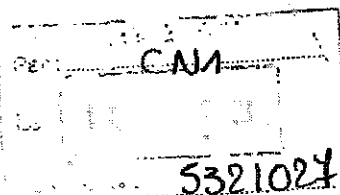
FACTURE

Date	Numéro	Code Client	Echéance	Mode de Règlement
29/03/2013	FC 5 762	411PACT	29/03/2013	

Référence	Désignation	Qté	P.U. HT	Montant HT	TVA
P35	B.L. 9 DU 04/03/13 PROPANE 35 KG	2,000	81,44 €	162,88 €	1
P35	B.L. 13 DU 26/03/13 PROPANE 35 KG	2,000	81,44 €	162,88 €	1

13060640

007262



615110 389,61 NR/2485

Montant HT	TVA	Montant TVA	Total HT	325,76 €
0	Exo.		Net HT	325,76 €
325,76	1	19,60		
	3	7,00		

Escompte pour règlement anticipé : 0%
En cas de retard de paiement, une pénalité égale à 5 fois le taux d'intérêt légal, ainsi qu'une indemnité forfaitaire de 40 euros seront facturées.

Flou domestique et gazole non routier : "Attention produits sous conditions d'emploi aux usages réglementés (arrêté du 10 novembre 2011). Interdit notamment comme carburant dans les moteurs des véhicules routiers"
L'ENERGIE EST NOTRE AVENIR - ECONOMISONS LA.

MONTANT À PAYER 389,61 €
Soit en Francs français 2 555,67

COMPTABILISE

CHARBONS - FUEL - GAZ - RAMONAGE	
entretien, dépannage chaudières fuel	
MAISON COLLET	9
S.A.R.L. au Capital de 12.000 €	
119, rue du Gal-de-Gaulle	
HALENNES 59320 HAUBOURDIN	
Tel. 03 20 07 35 43 - Fax 03 20 38 63 37	
C.C.P. 4077-99-E	
N° SIRENE 473 501 203 00011 - Code TVA FR22 473 501 203	

de 163113

Hab

2 P35

A/Echappe
PACT

Ally

Produits conformes à l'Arrêté Ministériel
du 27 Janvier 1993
Teneur en soufre < 0,57 g/M³

L'Énergie est notre avenir
Économisons la.

CHARBONS - FUEL - GAZ - RAMONAGE	
entretien, dépannage chaudières fuel	
MAISON COLLET	13
S.A.R.L. au Capital de 12.000 €	
119, rue du Gal-de-Gaulle	
HALENNES 59320 HAUBOURDIN	
Tel. 03 20 07 35 43 - Fax 03 20 38 63 37	
C.C.P. 4077-99-E	
N° SIRENE 473 501 203 00011 - Code TVA FR22 473 501 203	

de 163113

Hab

2 P35 Total 297,40 - 194,80

(PACT)

Produits conformes à l'Arrêté Ministériel
du 27 Janvier 1993
Teneur en soufre < 0,57 g/M³

L'Énergie est notre avenir
Économisons la.

soldes intermédiaires de gestion					
Soliha MN	2010	2011	2012	2013	2014
MARGE SUR ACCESSION	0	0	0	0	0
MARGE SUR PRETS	0	0	0	0	0
MARGE SUR LOCATIF	7 469 410	6 916 034	7 696 147	8 056 548	8 440 844
PRODUCTIONS DIVERSES	9 542 754	10 594 065	9 572 638	8 722 984	9 263 956
MARGE BRUTE TOTALE	17 012 165	17 510 098	17 268 785	16 779 532	17 704 800
CONSOMMATIONS EN PROVENANCE DES TIERS	-6 954 468	-7 235 211	-8 197 551	-8 119 390	-8 159 993
VALEUR AJOUTEE	10 057 696	10 274 887	9 071 233	8 660 142	9 544 806
FRAIS DE PERSONNEL	-11 171 000	-11 582 335	-11 652 002	-11 882 095	-11 342 172
EXCEDENT BRUT EXPLOITATION	-1 113 304	-1 307 448	-2 580 769	-3 221 953	-1 797 365
RESULTAT EXPLOITATION	-1 624 082	-2 182 721	-3 648 204	-5 241 835	-3 641 099
RESULTAT COURANT	-1 927 628	-2 469 357	-3 948 100	-5 531 687	-3 931 874
RESULTAT EXCEPTIONNEL	2 051 480	2 269 906	3 074 497	1 415 390	3 974 558
RESULTAT DE L EXERCICE	123 852	-199 451	-873 603	-4 116 297	42 684

BILAN FONCTIONNEL AGREGÉ 2010-2014

Soliha MN	2010	2011	2012	2013	2014
CAPITAUX PROPRES (+)	25 887 125	24 991 703	23 333 891	17 531 709	15 794 140
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (+)	2 189 283	1 595 781	815 170	474 447	984 194
dont PGR	1 759 489	1 148 854	314 065	0	400 000
AMORT. ET PROVISIONS (d' Actifs immobilisés) (+)	59 288 893	62 109 260	64 706 674	67 467 657	66 191 902
DETTES FINANCIERES (+)	22 414 772	20 784 967	18 774 668	19 863 658	17 537 313
ACTIF IMMOBILISE BRUT (-)	104 436 220	105 073 311	105 293 808	105 340 043	103 972 619
Fonds de Roulement Net Global Comptable (A)	5 343 853	4 408 400	2 336 596	-2 571	-3 465 069
STOCKS (Toutes natures) (+)	14 232	9 345	7 441	6 411	5 481
AUTRES ACTIFS D'EXPLOITATION (+)	12 727 300	17 144 760	15 564 427	15 543 328	15 847 014
PROVISIONS D'ACTIF CIRCULANT (-)	3 229 715	3 814 726	4 486 704	6 191 783	6 078 484
DETTES D'EXPLOITATION (-)	5 119 981	6 493 175	5 924 137	7 527 516	5 880 173
Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. d'Exploitation (B)	4 391 836	6 846 204	5 161 028	1 830 440	3 893 838
CREANCES DIVERSES (+)	3 360 621	4 164 046	4 715 801	5 291 351	1 616 770
DETTES DIVERSES (-)	6 567 760	7 815 029	8 237 632	8 189 519	9 473 530
Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. Hors Exploitation (C)	-3 207 139	-3 650 983	-3 521 831	-2 898 168	-7 856 760
Besoin (+) ou Ressource (-) en Fonds de Roulement (D = B+C)	1 184 697	3 195 220	1 639 197	-1 067 728	-3 962 922
TRESORERIE NETTE Comptable (E = A - D)	4 159 156	1 213 180	697 399	1 065 156	497 853
concours bancaires passif (C/519)	1 633 631	2 022 928	904 964	2 001 177	1 438 161
Trésorerie du bilan actif	5 792 786	3 236 108	1 602 363	3 066 333	1 936 014

SIGLES UTILISES

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