



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019
N° 2019-053
SOLiHA Pas-de-Calais

Arras (62)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-053 SOLiHA Pas-de-Calais – (62)

Fiche récapitulative

N° SIREN :	513 740 340
Raison sociale :	SOLiHA SOLIDAIRES POUR L' HABITAT PAS DE CALAIS
Président :	M. José GULINO
Directrice générale :	Mme Pascale TALIK
Adresse :	6, rue Jean Bodel - 62000 ARRAS
Commissaire aux comptes	M. François LORIDAN - Cabinet AUDIT FLANDRES ARTOIS - LILLE

Nombre de logements familiaux gérés¹ : 765

Logements en propriété (y compris en bail emphytéotique) : 223

Logements gérés pour le compte de la SA UES SOLiHA BLI : 400

Autres logements gérés hors propriété : 142 (41 appartenant à 6 bailleurs sociaux et 101 appartenant à des bailleurs privés)

¹ Nombres approximatifs, du fait du manque de fiabilité des bases de données de l'association

POINTS FORTS :

- ▶ Nouvelle direction depuis mi-2019 impulsant l'assainissement de l'association

POINTS FAIBLES :

- ▶ Information et un pilotage insuffisants de la gouvernance
- ▶ Insuffisance de pilotage interne à l'association : absence de tableaux de bord et de comptabilité analytique
- ▶ Organisation interne manquant de transversalité et de synergies
- ▶ Organisation entre SOLiHA Pas-de-Calais et SOLiHA BLI source de risques financiers et manquant de transparence
- ▶ Difficultés financières chroniques : EBE et résultat net comptable négatifs, trésorerie nette déficitaire
- ▶ Absence de prévisions budgétaires à moyen terme
- ▶ Spécificité sociale pas toujours assurée : absence d'accompagnement des parcours résidentiels et loyers élevés
- ▶ Vacance importante et non maîtrisée
- ▶ Absence de stratégie patrimoniale concernant le développement comme la maintenance du parc
- ▶ Parc de logements vieillissant et énergivore
- ▶ Maintenance insuffisante et limitée aux interventions d'urgence

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Subvention de 1,2 million d'euros d'Action Logement perçue dans le cadre d'un plan de patrimoine, dont l'utilisation est opaque et dont près de 50 % semblent avoir été utilisés à d'autres fins
- ▶ Conventions non soumises à la procédure des conventions réglementées
- ▶ Cumul d'aides de l'Etat et de l'ANAH (article R. 321-13 du CCH)
- ▶ Non-application des règles de la commande publique
- ▶ Absence de la plupart des diagnostics techniques obligatoires
- ▶ Dépassements des loyers plafonds des conventions APL pour 14 PLAI
- ▶ Absence de régularisation annuelle des charges

Précédent rapport de contrôle : n° 2011-131 d'octobre 2012

Contrôle effectué du 27/09/2019 au 27/01/2020

RAPPORT DE CONTRÔLE: septembre 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-053

SOLiHA Pas-de-Calais – 62

Synthèse	6
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'association	10
2.1 Statuts et missions	10
2.2 Gouvernance	11
2.3 Organisation et management	12
2.4 Relations intra-groupes	13
2.4.1 La SA UES SOLiHA BLI	13
2.4.2 L'Union territoriale SOLiHA des Hauts-de-France	18
2.4.3 Les coopérations et rapprochements avec les autres opérateurs SOLiHA locaux	18
2.5 Commande publique	19
3. D'importantes et persistantes difficultés financières	19
3.1 Tenue de la comptabilité	19
3.2 Analyse financière	20
3.2.1 Performance d'exploitation	21
3.2.2 Contribution des différentes activités à la performance d'exploitation de l'association	24
3.2.3 Analyse de la rentabilité : de l'EBE à la CAF brute	25
3.2.4 Résultat net comptable	26
3.2.5 Structure financière	26
3.2.6 Gestion de la trésorerie	27
3.3 Perspectives financières	28
3.3.1 Évaluation des outils de prévision financière	28
3.3.2 Plan de redressement triennal (2019-2021)	28
4. Une spécificité de bailleur très social qui n'est plus assurée	30
4.1 Caractéristiques du patrimoine et stratégie patrimoniale	30
4.1.1 Description générale du parc	30
4.1.2 État du parc et stratégie de maintenance	31
4.1.3 Sécurité dans le parc	33
4.1.4 Accessibilité aux personnes en situation de handicap et adaptation au vieillissement	34
4.2 Gestion locative sociale	34

4.2.1	Occupation du parc.....	34
4.2.2	Connaissance de la demande et attributions des logements	34
4.2.3	Loyers.....	35
4.2.4	Vacance et rotation	36
4.2.5	Charges locatives	38
4.2.6	Qualité de service apporté aux locataires	38
4.2.7	Impayés.....	39
4.3	Production de logements	40
5.	Annexes.....	42
5.1	Sigles utilisés.....	42

SYNTHESE

L'association SOLiHA (Solidaires pour l'Habitat) Pas-de-Calais est membre d'un réseau national qui regroupe 140 opérateurs locaux ou régionaux. Ils ont pour objet de répondre aux besoins des personnes ou des familles éprouvant des difficultés particulières à accéder à un logement décent et indépendant en raison notamment de l'inadaptation de leurs ressources ou de leurs conditions d'existence.

SOLiHA Pas-de-Calais gère 765 logements, dont 223 en propriété, ainsi que 6 structures d'hébergement. Elle assure des prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) et de maîtrise d'œuvre pour le compte de la Société Anonyme d'Union d'Economie Sociale (SA UES) SOLiHA Bâtitisseur de Logements d'Insertion (BLI). Cette structure de nature coopérative, créée en 1996, est chargée à l'échelon régional de l'ensemble des investissements sur le parc locatif des membres du réseau SOLiHA, en développement comme en réhabilitation.

L'association réalise également des prestations d'AMO et/ou de maîtrise d'œuvre pour le compte de bailleurs sociaux, et des prestations de diagnostic technique et de conseil en matière d'habitat pour le compte de particuliers, de collectivités locales ou de divers organismes (ARS, CAF, ...).

En matière sociale, elle accompagne des personnes en difficulté pour le compte de différentes collectivités ou organismes : Etat, Conseil Départemental, Caisse d'Allocations Familiales, SNCF...

La situation générale de l'association est mauvaise, tant sur le plan financier, que sur ceux du patrimoine et de la gestion locative sociale, et avec des insuffisances parfois graves de gouvernance, de gestion, de pilotage et d'organisation. Des réorientations fortes sont nécessaires à court et moyen terme pour que SOLiHA Pas-de-Calais assure réellement sa vocation spécifique et sa pérennité.

La situation financière de l'association, déjà préoccupante lors du précédent contrôle en 2012, s'est particulièrement dégradée, malgré un plan de redressement qui devait être déployé et dont les résultats escomptés ne se sont donc pas concrétisés. Depuis 2015, l'excédent brut d'exploitation (EBE) est constamment négatif. Les produits d'exploitation sont donc insuffisants pour couvrir les charges. Depuis 2014, le résultat net comptable est lui aussi négatif, sauf en 2015, et l'association doit vendre régulièrement du patrimoine pour limiter son déficit. Sur la même période, la trésorerie nette de l'association est déficitaire. Ses disponibilités sont donc assurées uniquement par les découverts bancaires et des lignes de trésorerie, malgré un niveau élevé d'endettement auprès de ses fournisseurs. Ces différents constats ont conduit le Commissaire aux comptes de l'association à engager une procédure d'alerte par courrier daté du 18 juin 2020.

Concernant le patrimoine, SOLiHA Pas-de-Calais ne dispose ni de diagnostic de son état, ni a fortiori de stratégie patrimoniale. La maintenance est assurée a minima, essentiellement sur les urgences et avec une efficacité relative. Le parc, énergivore, accuse un retard de maintenance, malgré un plan d'investissement de 2,4 millions d'euros mis en place entre 2011 et 2015 avec l'Agence Nationale pour la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction (ANPEEC), puis Action Logement, pour rénover près de la moitié des logements. SOLiHA Pas-de-Calais a perçu les 1,2 million d'euros de subvention prévus, mais seulement 0,66 million d'euros de dépenses ont pu être justifiées dans le cadre du contrôle. Cette somme n'étant plus

disponible en trésorerie, il semble probable qu'une partie de la subvention ait été utilisée pour le fonctionnement de l'association et amoindrir ses difficultés financières.

En matière de gestion locative sociale, l'association n'assure plus véritablement ses missions spécifiques et ne présente pas de réelle plus-value par rapport aux bailleurs HLM. Ses loyers sont du même ordre que ceux de ces bailleurs. Après déduction de l'APL, le reste à charge peut rester important pour une proportion non négligeable de locataires. Les locataires ne bénéficient pas d'un accompagnement social spécifique, notamment lorsque leur situation leur permettrait de rejoindre le parc HLM. La vacance des logements est importante, de l'ordre de 10 %, alors que la demande est forte.

L'information de la gouvernance et son implication dans la prise de décisions stratégiques sont insuffisantes. Certaines conventions conclues avec SOLiHA BLI (convention de prêt de 450 000 euros, plan d'apurement d'une dette de 1,4 million d'euros, soit une dette de 1,85 million d'euros auprès de SOLiHA BLI), dont les enjeux financiers étaient pourtant significatifs et qui étaient la conséquence de dysfonctionnements dans le pilotage financier ou opérationnel de l'association, n'ont fait l'objet que d'une simple information a posteriori en conseil d'administration (CA), sans véritable débat sur les causes de ces dysfonctionnements. L'important plan d'aide de l'ANPEEC cité précédemment n'a pas fait non plus l'objet d'un réel suivi par la gouvernance.

Pour assurer sa pérennité, SOLiHA Pas-de-Calais doit formaliser et mettre en œuvre en urgence un programme de redressement et d'amélioration de son organisation.

Au-delà des mesures d'économies immédiates, comme la limitation de la masse salariale, l'association doit se doter des outils indispensables à son pilotage. Déjà annoncée en réponse au précédent rapport de la Miilos, une comptabilité analytique fiable est à mettre en place afin de mesurer efficacement la contribution de chacune des activités aux résultats et d'être rémunérées à leur juste prix. Concernant les logements, un plan de gestion patrimoniale est à constituer à court terme.

SOLiHA Pas-de-Calais doit également améliorer la coordination de ses différents métiers (gestion locative adaptée, accompagnement social, compétences techniques) afin de répondre au mieux à son objet social, au service de l'insertion par le logement des ménages en difficulté.

Les relations de SOLiHA Pas-de-Calais avec SOLiHA BLI sont à réinterroger. Elles manquent de transparence et sont sources de risques financiers pour chacune des parties. Plus fondamentalement, il est permis de s'interroger sur la pérennité d'un modèle économique spécialisé dans les logements acquis-améliorés destinés aux ménages très modestes. Les coûts de réhabilitation importants, les niveaux de loyer relativement élevés pratiqués sur les productions de SOLiHA BLI, les retards d'entretien constatés sur certains logements, le cumul dans le temps d'aides publiques, parfois en méconnaissance de la réglementation, montrent bien la difficulté d'équilibrer un tel modèle qui, de par ces contraintes, aurait a minima nécessité une gestion extrêmement rigoureuse.

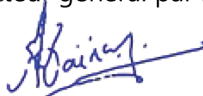
Au sein du réseau SOLiHA, l'association doit également poursuivre et intensifier les démarches de rapprochement en cours avec d'autres SOLiHA locaux (Douaisis, Flandres, Somme) dans une logique de mutualisation des moyens et d'économies d'échelle.

Compte tenu des difficultés qu'elle rencontre pour entretenir son parc, l'association devra probablement se recentrer sur les prestations de service et se séparer des logements dont elle est propriétaire tout en conservant leur gestion locative. Une évolution de cette nature apparaît cohérente avec les orientations nationales du mouvement SOLiHA dans le cadre de son projet intitulé « CAP 2025 ! ». Elle permettrait à l'association de se repositionner en tant qu'opérateur polyvalent aux services des politiques locales de l'habitat destinées aux ménages modestes.

Le renforcement de la gouvernance et le recrutement d'une nouvelle directrice générale en juin 2019 ont permis d'engager certaines des démarches préconisées ci-dessus et de prendre des premières mesures de redressement. Face à l'accroissement des difficultés financières constaté au cours du premier semestre 2020, elles ont été complétées par un plan d'actions validé le 26 juin 2020 par le conseil d'administration. Celui-ci prévoit d'une part l'abandon des activités de conseil habitat, d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre, conduisant au départ de 16 des 59 collaborateurs de l'association. D'autre part, il intègre un plan de cession de patrimoine, consistant en la vente dès 2020 du siège de SOLiHA Pas-de-Calais et de 9 immeubles locatifs. Ce plan de cession fixe également le principe de la vente de l'ensemble du patrimoine propriété de l'association sous trois ans. Enfin, SOLiHA Pas-de-Calais s'engage à renégocier ses relations financières avec SOLiHA BLI et à arrêter les conditions de remboursement de sa dette à l'égard la SA UES, dont le montant a continué de croître en 2020.

Ce plan d'actions montre quela prise de conscience des difficultés de l'association et la volonté de la préserver sont incontestables. Il doit désormais faire l'objet d'une mise en œuvre rapide et d'un pilotage efficace. Ces conditions sont indispensables à la poursuite d'activité de SOLiHA Pas-de-Calais.

Le directeur général par intérim



Akim TAÏROU

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent rapport de la Miilos n° 2011-131 d'octobre 2012 pointait que le PACT du Pas-de-Calais (ancien nom de SOLiHA Pas-de-Calais) était en difficulté financière. La fusion des 3 PACT (Arras, Boulogne-sur-Mer et Saint-Omer) intervenue en 2009 n'était pas aboutie, ne permettant pas d'optimiser les moyens et de réaliser des économies d'échelle. La modification des conditions de montage des opérations de production de logements (augmentation des coûts et diminution des financements) ne lui permettait plus de développer, dans les mêmes conditions, l'activité de maîtrise d'ouvrage qu'elle exerce pour le compte de la SA UES et présentait des risques financiers. Par ailleurs, les loyers pratiqués étaient élevés au regard de la vocation sociale, proches de ceux des autres bailleurs sociaux. En 2012, le conseil de surveillance avait validé un plan d'actions visant à réaliser des économies et à redéployer son activité du logement vers d'autres activités pour assurer sa viabilité.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ASSOCIATION

Pour le présent rapport, SOLiHA Pas-de-Calais est dénommée « l'association » ou « SOLiHA PDC ».

2.1 STATUTS ET MISSIONS

SOLiHA PDC est une association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 dont l'objet social principal est d'œuvrer pour l'amélioration des conditions d'habitat et pour l'insertion par le logement des personnes et familles modestes ou défavorisées. Elle intervient quasi-exclusivement sur le département du Pas-de-Calais.

Anciennement dénommée PACT du Pas-de-Calais, l'association appartient au réseau SOLiHA-Solidaires pour l'Habitat, qui est le résultat de la fusion en mai 2015 entre les fédérations PACT et Habitat Développement. Le changement de dénomination de l'association a été adopté par une résolution de l'assemblée générale extraordinaire le 11 juin 2015. Le réseau SOLiHA regroupe 140 associations et organismes locaux au niveau national.

En région Hauts-de-France, il compte 8 opérateurs locaux, l'Union Territoriale SOLiHA des Hauts-de-France et la SA UES SOLiHA BLI² chargée de la maîtrise d'ouvrage d'insertion (cf. §2.3- Relations Intragroupe). Parmi les 8 opérateurs locaux, SOLiHA PDC est le deuxième en chiffre d'affaires et en effectif derrière SOLiHA Métropole Nord, qui intervient sur la métropole lilloise.

SOLiHA PDC intervient dans diverses activités :

- **La gestion locative sociale** de 765 logements (source : rapport d'activité 2018), dont :
 - o 223 en propre : 100 en propriété et le reste en bail emphytéotique ;
 - o 142 en gestion déléguée : 41 appartenant à 6 bailleurs sociaux et 101 appartenant à des bailleurs privés ;
 - o 400 environ pour le compte de la SA UES SOLiHA BLI ;
- **La gestion de 6 structures d'hébergement**, et dont elle n'est pas propriétaire ;
- **Des prestations d'AMO et de maîtrise d'œuvre de réhabilitation de logements** de SOLiHA BLI, et dont SOLiHA PDC assure ensuite la gestion locative ;
- **Des prestations d'AMO et/ou de maîtrise d'œuvre** pour le compte de bailleurs sociaux et de particuliers ;
- **Des prestations de diagnostic technique** pour le compte de particuliers, de collectivités locales ou d'organismes (ARS, CAF, ...), soit ponctuelles, soit groupées dans le cadre d'opération programmée pour l'amélioration de l'habitat (OPAH) ou pour promouvoir des actions d'intérêt général (PIG) ;
- **Des prestations d'accompagnement social** de personnes en difficulté pour le compte de différentes collectivités ou organismes : Etat, Conseil départemental, Caisse d'allocations familiales, SNCF...

SOLiHA PDC dispose de deux agréments préfectoraux (article L. 365-1 du CCH) au titre d'une part de l'ingénierie sociale, financière et technique, et d'autre part de l'intermédiation locative et gestion locative sociale. Elle ne dispose pas de l'agrément de maîtrise d'ouvrage d'insertion (MOI) relative à la maîtrise d'ouvrage d'opérations d'acquisition, de construction ou de réhabilitation de logements ou de structures d'hébergement. Cette activité est en effet assurée par la SA UES SOLiHA BLI (cf. §2.4-Relations intra-groupe).

² SOLiHA BLI : Bâisseurs de Logement d'Insertion

Le contrôle de l'ANCOLS ne vise pas à évaluer l'efficacité de l'association sur chacune de ses activités, mais à vérifier que les missions et obligations relatives aux logements sociaux et aux résidences sociales sont bien remplies, et que les autres activités ne sont pas réalisées au détriment du logement social.

2.2 GOUVERNANCE

La présidence de SOLiHA PDC est assurée par M. José Gulino, déjà président lors du précédent contrôle de 2011.

La gouvernance était assurée jusqu'en 2016 par un conseil de surveillance (CS) et un directoire composé des 3 anciens directeurs des PACT (Arras, Boulogne et Saint-Omer) qui ont fusionné en 2009. Depuis 2016, la gouvernance est assurée par un conseil d'administration (CA), composé de 3 collèges. En 2019, le collège A (collège des membres actifs) comporte 15 membres. Le collège B (membres adhérents) est composé de 2 bailleurs sociaux (l'OPH Pas-de-Calais Habitat et la SA Maisons et Cités), du Conseil départemental du Pas-de-Calais, et de la Caisse d'allocations familiales. Le collège C (membres associés, avec voix consultative) n'est pas pourvu.

La direction générale a été assurée jusqu'en juin 2018 par [nom] déjà à ce poste lors du précédent contrôle. [nom] lui a succédé de juin 2018 à début 2019, puis [nom] présidente du directoire de SOLiHA BLI, a assuré un intérim jusqu'à la nomination, le 3 juin 2019, de Mme Pascale Talik au poste de directrice générale. Jusqu'à cette date, Mme Talik était membre du CA de SOLiHA PDC.

Le CA se réunit au moins quatre fois par an. Un bureau composé de quatre administrateurs a été mis en place en 2016 et se réunit une dizaine de fois par an. Des comptes-rendus des réunions du bureau ne sont établis que depuis mi-2019.

La gouvernance a manqué de réactivité face aux difficultés financières chroniques que connaît l'association.

Le précédent rapport, établi par la Miilos en 2012, relevait déjà la situation financière dégradée de SOLiHA PDC. Pour y remédier, son CA avait validé un plan d'actions en février 2012 visant à réaliser des économies immédiates et à procéder à des redéploiements vers des activités estimées plus profitables. Mais, au-delà de ces mesures d'urgence, la Miilos recommandait d'entreprendre une réflexion de plus long terme sur le positionnement stratégique de l'association, afin d'assurer sa pérennité. Cette réflexion ne semble pas avoir été menée dans l'intervalle malgré la persistance voire l'aggravation de ces difficultés financières, qui se sont traduites par un résultat net comptable négatif en 2014 puis de 2016 à 2018. Une démarche d'élaboration d'un plan triennal (2019-2021) de redressement des comptes de l'association, reposant sur une mobilisation forte des administrateurs, a finalement été engagée par le CA le 4 avril 2019, avec pour objectif sa présentation avant novembre 2019. A la clôture du contrôle (et malgré la forte implication de la direction générale et des administrateurs), aucun document formalisant ce plan de redressement n'avait été produit.

La gouvernance n'intervient pas en matière de stratégie patrimoniale de maintenance et de développement, autrement que par la validation au coup par coup d'opérations d'acquisition-amélioration ou de vente à SOLiHA BLI. Le plan de patrimoine, établi en 2011, et subventionné pour 1,2 million d'euros par Action Logement (cf. §4.1- Caractéristiques du patrimoine et stratégie patrimoniale) n'est pas évoqué en conseil de surveillance. La gouvernance ne définit pas de politique de loyer. Elle n'intervient pas dans la stratégie d'occupation du parc, notamment en matière de parcours des locataires qui le peuvent vers des logements des bailleurs HLM.

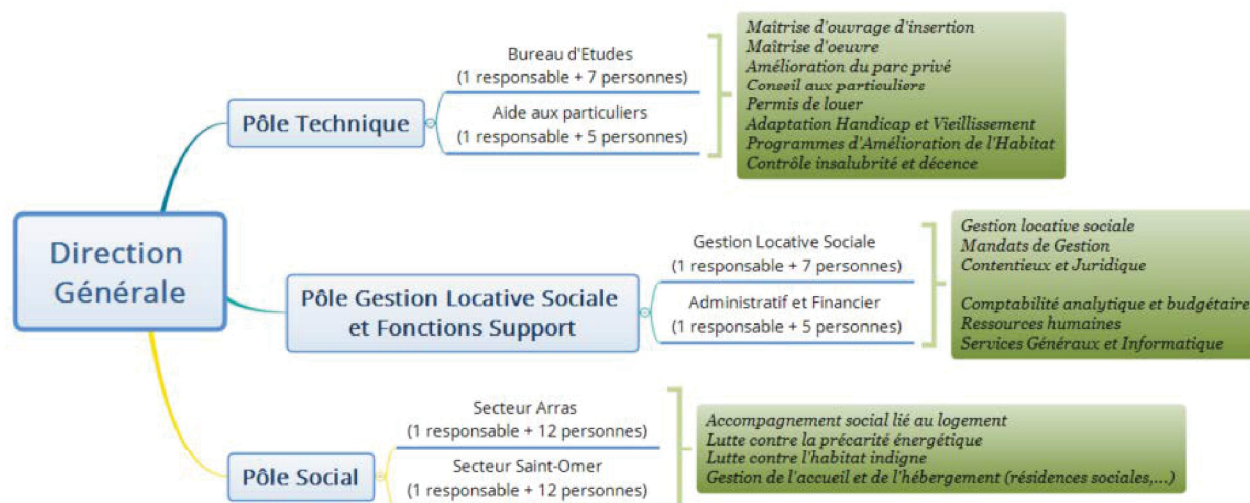
D'une façon générale, face aux difficultés récurrentes que connaît l'association depuis de nombreuses années, son président a très récemment souhaité renforcer la mobilisation des membres du CA et enrichir ses compétences. Des groupes de travail thématiques ont été créés en 2019 portant sur chacune des missions de l'association, associant administrateurs et salariés volontaires. L'implication des administrateurs se traduit également par une participation plus étroite de certains d'entre eux à la validation des projets, notamment en matière de montage d'opérations locatives.

L'aggravation des difficultés financières au cours du premier semestre 2020, entraînant le déclenchement d'une procédure d'alerte par le Commissaire aux comptes, a finalement conduit le CA à délibérer le 26 juin 2020 sur un plan d'actions dont les principales mesures sont les suivantes :

- Abandon des activités de conseil habitat, d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre, conduisant au départ de 16 des 59 collaborateurs de l'association ;
- Vente dès 2020 du siège de SOLiHA Pas-de-Calais et de 9 immeubles locatifs, puis cession de l'ensemble du patrimoine propriété de l'association sous trois ans ;
- Renégociation des relations financières avec SOLiHA BLI et fixations des conditions de remboursement de la dette à l'égard la SA UES, dont le montant a continué de croître en 2020 ;
- Rationalisation des implantations territoriales, avec le regroupement des collaborateurs sur les sites d'Arras et de Saint-Omer.

2.3 ORGANISATION ET MANAGEMENT

L'organisation a été stable depuis le précédent contrôle. Elle repose sur 3 pôles : un pôle technique, un pôle gestion locative sociale et fonctions support, et un pôle social.



Le responsable du pôle technique, ancien directeur du PACT de Boulogne-sur-Mer jusqu'à la fusion en 2009 est parti en retraite début 2019, sans être remplacé. Le responsable du pôle gestion locative sociale et fonctions supports était l'ancien directeur du PACT de Saint-Omer jusqu'à la fusion. Il assurait essentiellement la fonction de directeur administratif et financier (DAF). Il a été licencié en novembre 2019.

Il n'y a pas de responsable du pôle social, ce rôle ayant été assuré par l'ancienne DG jusqu'en 2018.

SOLiHA PDC dispose de 2 implantations principales à Arras (siège) et Saint-Omer, avec également du personnel affecté, dans le domaine social essentiellement, sur Boulogne-sur-Mer, Béthune, Aire-sur-la-Lys, Calais, Courcelles-les-Lens et Berck-sur-Mer.

Les effectifs sont restés stables entre 2015 et 2018, passant de 58 à 59 postes pour environ 53 ETP.

Les actions des pôles technique et gestion locative sociale sont insuffisamment pilotées.

Les processus de travail des pôles technique et gestion locative sociale semblent globalement homogènes selon les sites. Il n'y a en revanche très peu de tableaux de bord communs suffisamment mis à jour et partagés permettant de piloter les actions, notamment en matière de vacance, d'avancement des opérations de réhabilitation des logements, des impayés, de gestion des réclamations techniques.

Chaque pôle, y compris le pôle social, travaille sur ses propres missions et il existe peu de synergies entre eux alors qu'elles sont indispensables eu égard à l'objet social de l'association.

En réponse à ce constat, l'association indique qu'une nouvelle organisation sera mise en œuvre concomitamment au recentrage de ses activités. Un pôle habitat sera ainsi constitué, regroupant l'entretien du parc et la gestion locative adaptée.

2.4 RELATIONS INTRA-GROUPES

Adopté en juin 2019, le cadre national du mouvement SOLiHA « CAP 2025 ! » présente la région comme un échelon stratégique pour l'organisation du réseau, en complément des échelons national et local. Il recommande ainsi une mutualisation accrue des moyens et des compétences à cette échelle, afin de garantir la pérennité des opérateurs.

En région Hauts-de-France, plusieurs outils ou actions de coopération ont été mis en œuvre depuis plus de 20 ans, dans lesquels s'inscrit SOLiHA PDC. Il s'agit en particulier de la SA UES SOLiHA BLI et de l'Union Territoriale SOLiHA des Hauts-de-France. De même, SOLiHA Métropole Nord joue un rôle de tête de réseau pour le déploiement et la maintenance du logiciel de gestion PREM Habitat³. Enfin, en raison des difficultés financières rencontrées par l'association et de la nécessité de regrouper les moyens pour atteindre une taille critique, des réflexions ont été engagées récemment en vue d'un rapprochement avec les structures voisines du Douaisis, de Flandre et de la Somme.

2.4.1 La SA UES SOLiHA BLI

Parmi ces outils de coopération, la SA UES SOLiHA BLI doit faire l'objet d'une description plus détaillée compte tenu des liens étroits qu'elle entretient avec SOLiHA PDC et des flux financiers entre ces deux entités. Synthétisées dans le schéma (cf. ci-après), leurs relations couvrent deux activités : la réalisation des opérations d'investissement et la gestion du parc de logements ayant fait l'objet de ces investissements. Ces missions ainsi que leur rémunération sont précisées dans une convention de coopérateur conclue entre SOLiHA BLI et SOLiHA PDC au lancement de chaque opération d'investissement.

Bien que des aménagements aient été mis en œuvre, cette organisation est source de risques financiers pour le coopérateur comme pour la SA UES SOLiHA BLI. Elle présente également un risque d'irrégularité au regard

³ Le logiciel PREM Habitat est utilisé principalement en gestion locative, gestion patrimoniale et gestion comptable et financière

des dispositions encadrant le cumul des aides de l'Etat et de l'ANAH en matière d'opérations d'investissement. Enfin, d'une façon générale, elle souffre d'un manque de transparence et d'association de la gouvernance.

2.4.1.1 La coopération entre la SA UES SOLiHA BLI et SOLiHA PDC pour la réalisation des opérations d'investissement et la gestion locative

Créée en 1996 sous l'appellation SA UES Habitat PACT, SOLiHA BLI a vocation à exercer l'activité de maîtrise d'ouvrage d'insertion pour le compte de l'ensemble du mouvement SOLiHA en région Hauts-de-France et dans le département des Ardennes. Elle dispose à ce titre de l'agrément prévu au 1° de l'article L. 365-1 du CCH.

SOLiHA BLI est maître d'ouvrage des opérations de développement (sous forme d'acquisitions-améliorations) et de réhabilitation du parc existant, en particulier dans le département du Pas-de-Calais. Pour la réalisation de ces opérations, SOLiHA BLI s'appuie intégralement sur les équipes des coopérateurs. SOLiHA PDC assure ainsi une assistance complète auprès de SOLiHA BLI, de nature administrative, financière et technique et cela depuis la programmation de l'opération jusqu'à sa livraison. Cette organisation est identique en matière de développement comme de réhabilitation. Néanmoins, dans ce dernier cas, elle est précédée d'une cession de patrimoine de SOLiHA PDC à SOLiHA BLI dans la mesure où l'association ne dispose pas de l'agrément MOI et n'a donc pas accès aux aides de l'ANAH mobilisées pour financer la réhabilitation.

La mission du coopérateur cumule maîtrise d'œuvre et assistance à maîtrise d'ouvrage⁴. Elle est rémunérée à hauteur de 13,22 % du montant des travaux hors taxes, auquel s'ajoute un forfait de 2 495 euros par logement. Cette rémunération semble plutôt confortable par rapport à ce qui est constaté chez les bailleurs HLM⁵.

La convention de coopérateur prévoit ensuite que SOLiHA PDC assure la gestion locative des logements livrés pour le compte de SOLiHA BLI sous forme de location – sous-location. SOLiHA PDC perçoit ainsi les loyers et verse une redevance à BLI qui couvre les postes suivants :

Annuités des emprunts mobilisés pour la réalisation de l'investissement ;

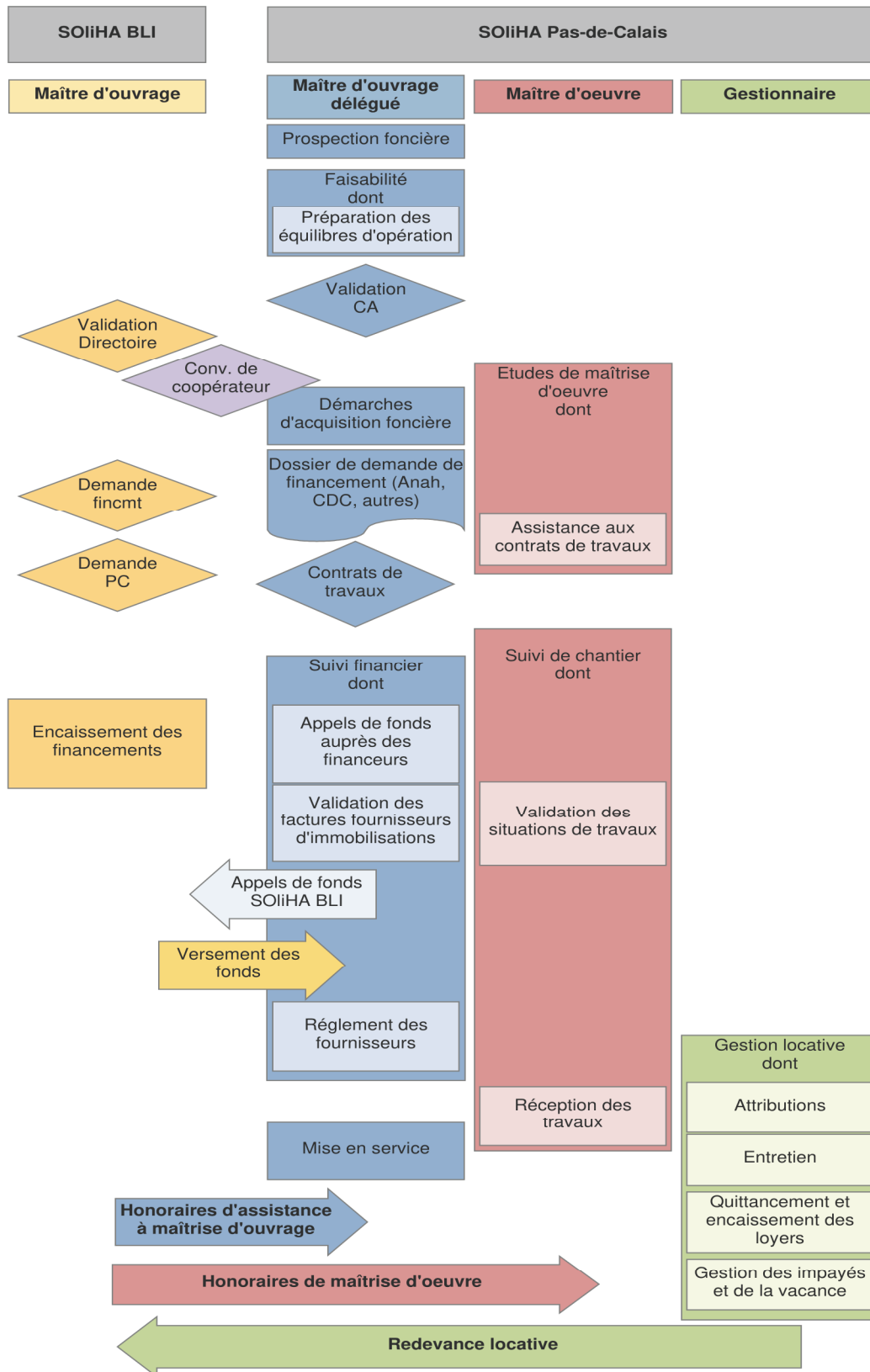
- Taxe foncière sur les propriétés bâties ;
- Provision de gros entretien ;
- Prime d'assurance ;
- Frais de gestion de SOLiHA BLI.

La rémunération du coopérateur au titre de la gestion locative correspond au solde entre le loyer qu'il perçoit et la redevance qu'il verse à la SA UES BLI. Elle permet en principe de couvrir ses frais de gestion annuels, estimés à 900 euros par logement.

⁴ Si la convention de coopérateur parle d'Assistance à Maîtrise d'Ouvrage, la description des missions correspond en fait à une délégation de Maîtrise d'Ouvrage

⁵ Chez les bailleurs HLM, la maîtrise d'œuvre, généralement externalisée, est de l'ordre de 10 à 12 % pour ce type d'opération diffuse, avec des frais de maîtrise d'ouvrage de l'ordre de 3 à 5 %. Par exemple, à SOLiHA Pas-de-Calais, pour 50 000 euros de travaux, la rémunération est de (13,22 % x 50 000 euros + 2 495 euros = 9 105 euros, soit 18,2 % du montant des travaux.

Schéma des relations et responsabilités entre SOLiHA Pas-de-Calais et SOLiHA BLI



2.4.1.2 Une organisation source de risques financiers pour SOLiHA BLI comme pour SOLiHA PDC

Dans le cadre des opérations d'investissement (développement comme réhabilitation), la mission exercée par le coopérateur s'étend au paiement des entreprises de travaux. Depuis le précédent contrôle, le coopérateur ne porte plus sur sa trésorerie les dépenses d'investissement : depuis 2018, le paiement des factures n'intervient qu'après la réception des fonds versés par SOLiHA BLI et SOLiHA PDC ne préfinance plus leur règlement.

En revanche, les autres risques pointés par la Miilos comme pesant sur les coopérateurs subsistent :

- Ceux-ci supportent les frais de structure et charges de personnel liés à l'activité de maîtrise d'ouvrage, quel que soit le volume d'activité. Une réduction du volume d'opérations se traduira par une réduction des honoraires, qui affectera mécaniquement leur équilibre d'exploitation ;
- Les dépassements du prix de revient prévisionnel tel que validé par le directoire de SOLiHA BLI préalablement au lancement de l'opération sont à la charge du coopérateur s'ils n'ont pas fait l'objet d'une validation a posteriori par SOLiHA BLI. Le principe est le même en cas de perte de financement.

De la même manière, la prise en charge de la gestion locative par le coopérateur est source de risques financiers pour celui-ci comme pour le propriétaire. En tant que gestionnaire des logements, SOLiHA PDC prend à sa charge les risques locatifs liés aux impayés et à la vacance. C'est le cas des logements en attente de réhabilitation qui ne sont pas en état d'être loués. Or la situation financière de SOLiHA BLI, qui s'est traduite par la mise en suspens de certains emprunts par la CDC et la conclusion d'un protocole avec la CGLLS en février 2017, a retardé la réhabilitation de certains logements et conduit à un accroissement de la vacance du patrimoine géré par SOLiHA PDC.

A l'inverse, le propriétaire s'expose à un risque d'impayé de redevance en cas de difficulté de trésorerie de son coopérateur.

S'agissant plus particulièrement des relations entre SOLiHA PDC et SOLiHA BLI, deux dysfonctionnements majeurs doivent être relevés. Ils illustrent également le manque de transparence et d'information de la gouvernance dans les relations financières entre SOLiHA PDC et SOLiHA BLI.

2.4.1.3 Un manque de transparence dans les relations financières entre la SA UES SOLiHA BLI et SOLiHA PDC

2.4.1.3.1 Le plan d'apurement de la dette de SOLiHA PDC

En raison de difficultés de trésorerie persistantes, SOLiHA PDC a suspendu en 2017 le versement des redevances appelées par SOLiHA BLI. La dette ainsi accumulée s'élevait à 1 433 520 euros au 31 décembre 2017. Elle fait l'objet d'un plan d'apurement conclu en août 2018, qui prévoit la cession de 40 logements, dans le cadre d'une réhabilitation financée par l'ANAH. Ces logements sont identifiés dans une liste annexée à ce plan d'apurement. Une première vague de cessions a été validée par le conseil d'administration de l'association en juin 2019. Elle porte sur 7 logements mais seulement deux d'entre eux figurent dans la liste annexée au plan d'apurement.

Ce plan d'apurement aurait dû être soumis à la procédure des conventions réglementées prévue par l'article L612-5 du code de commerce, compte tenu de son caractère exceptionnel et de la présence d'administrateurs communs aux deux structures. Le dispositif retenu apparaît en outre complexe et générateur de surcoûts pour SOLiHA PDC. Il mobilise enfin de manière disproportionnée des financements publics, sous forme de subventions ou de prêts à taux réduit.

Sa complexité se manifeste par la diversité des flux financiers entre les deux entités : en tant que maître d'ouvrage de l'opération et bénéficiaire des financements mobilisés, SOLiHA BLI verse le prix d'achat du bien concerné à SOLiHA PDC, qui en retour lui rembourse une fraction de sa dette. En tant que gestionnaire du logement réhabilité, SOLiHA PDC verse une redevance à SOLiHA BLI, qui couvre notamment les annuités (remboursement du capital et paiement des intérêts) de l'emprunt contracté. SOLiHA PDC prend ainsi à sa charge les intérêts de l'emprunt en complément du remboursement de sa dette.

Le plan de financement de ces opérations couvre non seulement les travaux de réhabilitation et les honoraires associés, mais aussi le prix de cession des biens de SOLiHA PDC à SOLiHA BLI. Il repose intégralement sur des financements externes (subventions de l'ANAH et prêts de la CDC), SOLiHA BLI n'y injectant pas de fonds propres. Un remboursement en nature sous forme de dation en paiement aurait permis d'extraire la cession du plan de financement de l'opération, limitant ainsi l'assiette des financements publics, le recours à l'emprunt et les charges d'intérêt reprises dans la redevance.

Ce plan d'apurement apparaît donc déséquilibré au profit de SOLiHA BLI.

L'association prend acte de ces remarques. Le plan d'actions validé le 26 juin 2020 prévoit la recherche d'un nouvel accord avec SOLiHA BLI, compte tenu notamment de l'accroissement de la dette à l'égard de celle-ci. Celle-ci comprend désormais en effet, outre la dette constatée au 31 décembre 2017, l'ensemble des redevances facturées en 2019 et 8 mois de redevance au titre de l'exercice 2020, soit un montant de 2 615 000 euros au 1^{er} septembre 2020. SOLiHA Pas-de-Calais s'engage également à proposer de nouvelles modalités de remboursement pour répondre aux remarques de l'agence. Elle s'appuiera pour cela sur un état des lieux juridique et financier confié à un prestataire extérieur, dont elle attend les conclusions avant la fin de l'année 2020.

2.4.1.3.2 La convention de prêt entre SOLiHA BLI et SOLiHA PDC

Une convention de prêt entre SOLiHA BLI et SOLiHA PDC aurait dû être soumise à la procédure des conventions réglementées prévue à l'article L612-5 du code de commerce, compte tenu de la présence d'administrateurs communs aux deux structures. Elle révèle en outre des dysfonctionnements dans le circuit de validation des opérations d'investissement.

Des dépassements considérables ont été constatés sur des opérations d'investissements réalisées en 2011. SOLiHA BLI ayant refusé de valider et SOLiHA PDC n'étant pas parvenu à se financer auprès d'un établissement bancaire, un prêt d'un montant de 450 000 euros sur 15 ans lui a été consenti par SOLiHA BLI fin 2014. Présentés comme locatifs car non pris en charge par le propriétaire, ces travaux portent sur 29 logements dont une résidence sociale de 13 logements. Leur montant moyen s'élève à 15 700 euros par logement et 27 500 euros hors résidence sociale. Il atteint même 90 000 euros pour l'un d'entre eux.

2.4.1.4 Un risque d'irrégularité au regard des règles encadrant le cumul des aides de l'Etat et de l'ANAH en matière d'investissement

Plusieurs logements initialement financés par l'Etat ont vu leur réhabilitation financée par l'ANAH après cession à SOLiHA BLI, en méconnaissance de la réglementation.

L'article R. 321-13 du CCH proscrit en effet un tel cumul d'aides pour les organismes agréés MOI, sauf dans le cas où les logements concernés ne sont plus soumis à plafonds de ressources et à plafonnement des loyers. Or les conventions APL conclues à l'origine pour ces logements, qui formalisent les obligations du propriétaire en contrepartie des aides financières reçues, sont pour certaines toujours en vigueur et leur année d'expiration varie de 2023 à 2029. Ce constat s'applique en particulier à 7 des 18 immeubles inscrits au plan d'apurement

de la dette de SOLiHA PDC à l'égard de SOLiHA BLI (cf. supra), qui doivent faire l'objet d'une cession assortie de travaux de réhabilitation financés par l'ANAH.

L'association prend acte des différentes observations formulées au sujet des relations juridiques et financières avec SOLiHA BLI. Elle précise avoir décidé le 26 juin 2020 de l'abandon des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre, en particulier pour le compte de la SAUES.

2.4.2 L'Union territoriale SOLiHA des Hauts-de-France

Cette structure, qui fédère les 8 SOLiHA locaux des Hauts-de-France ainsi que SOLiHA Ardennes et la SA UES SOLiHA BLI, a pour objet principal le développement de la coopération entre ses membres et le pilotage du mouvement SOLiHA à l'échelle de son périmètre d'intervention. Plus concrètement, elle est notamment chargée de la déclinaison régionale des orientations arrêtées dans le cadre stratégique « CAP 2025 ! ». Elle est également conduite à répondre à des appels d'offres pour le compte de ses membres, en particulier pour la mise en œuvre de programmes territoriaux d'intervention sur le parc de logements privés (OPAH : Opérations programmées d'amélioration de l'habitat, PIG : Programmes d'intérêt général). Les montants annuels des cotisations versés par SOLiHA PDC à l'Union territoriale sont repris dans le tableau ci-dessous.

Contribution financière de SOLiHA Pas-de-Calais au fonctionnement de la l'Union territoriale SOLiHA Hauts-de-France

Montants en euros

Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Montant de cotisation	40 861	72 386	79 346	66 388	65 615

Source : **SOLiHA 62 - Balances générales annuelles**

2.4.3 Les coopérations et rapprochements avec les autres opérateurs SOLiHA locaux

SOLiHA PDC s'est appuyée sur les moyens de SOLiHA Métropole Nord pour déployer l'outil de gestion PREM Habitat, qui est également utilisé par SOLiHA BLI et SOLiHA Douaisis. SOLiHA Métropole Nord en assure la gestion de premier niveau (droits d'accès, traitements des incidents) et représente ces différents utilisateurs auprès de l'éditeur Aaeron. Ces prestations font l'objet d'une convention établie en 2012, qui prévoit que SOLiHA PDC rémunère annuellement SOLiHA Métropole Nord à hauteur de 26 178 euros. Ce montant correspond à la contribution de SOLiHA PDC au remboursement de l'emprunt pour le financement de ce projet informatique et à un forfait de maintenance. SOLiHA MN est également rémunérée 15 100 euros par an pour assurer la maintenance du logiciel PREM. Mais SOLiHA PDC n'a pas été en capacité de fournir la convention justifiant cette rémunération ni un détail des prestations fournies en contrepartie des montants facturés.

Par ailleurs, compte tenu des difficultés financières que rencontre l'association, des réflexions sont en cours en vue d'une fusion avec SOLiHA Douaisis et SOLiHA Somme. Des premières mesures de mutualisation ont été mises en œuvre avec SOLiHA Douaisis. Le responsable du service gestion locative de SOLiHA PDC exerce également les fonctions de directeur général adjoint de SOLiHA Douaisis depuis avril 2019. De même,

DG de juin 2018 à début 2019, avait été recrutée pour assurer la direction générale des deux associations, et Mme Pascale Talik devrait en prendre la responsabilité en 2020.

2.5 COMMANDE PUBLIQUE

SOLiHA PDC n'applique pas les règles de la commande publique.

Bien que sachant qu'elles s'appliquent à ses activités du fait notamment des financements publics, l'association ne met pas en œuvre les règles de mise en concurrence, pour ses achats propres comme pour ceux pour le compte de SOLiHA BLI au titre de sa délégation de maîtrise d'ouvrage. Il n'existe pas de procédures relatives aux achats et à la constitution d'une commission d'appels d'offres.

Pour les opérations importantes de maîtrise d'ouvrage déléguée, dont certaines peuvent dépasser 1 million d'euros, une mise en concurrence est organisée. Aucun critère de sélection des offres n'est toutefois annoncé. L'analyse des offres réalisée ne prend en compte que le prix, sans que d'autres critères soient mentionnés dans les tableaux d'analyse des offres.

Le marché d'entretien courant des systèmes de chauffage, de ventilation, de plomberie et d'électricité a été passé en 2010 et aurait dû être remis en concurrence depuis. La gestion de ce marché manque de rigueur, puisque des logements vacants, donc non visités par le prestataire, ont fait l'objet de facturations qui ont été payées par SOLiHA PDC pour un montant qu'elle a estimé à 26 000 euros.

Pour les autres travaux d'entretien courant, il est fait appel à quelques entreprises avec lesquelles SOLiHA PDC a l'habitude de travailler. Jusqu'à mi-2019, les demandes préalables de devis n'étaient pas systématiques.

En réponse à ces observations, l'association confirme que les dépenses font désormais systématiquement l'objet de demandes de devis et que la formalisation de la procédure d'achats interviendra avant la fin de l'année 2020.

3. D'IMPORTANTES ET PERSISTANTES DIFFICULTES FINANCIERES

3.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Les comptes des exercices 2014 à 2018 ont été certifiés sans réserve et la tenue de la comptabilité n'appelle pas de remarque particulière. En revanche, l'annexe littéraire est insuffisamment détaillée. Elle devra être complétée sur les points suivants :

- Durée d'amortissement des immobilisations ;
- Méthode d'évaluation et de provisionnement des créances douteuses et critères de passage en pertes sur créances irrécouvrables ;
- Information sur les faits caractéristiques de chaque exercice. A titre d'exemple, une partie des fonds propres avancés dans le cadre des différentes opérations d'investissement (prix de revient final supérieur au plan de financement initial) a été reprise en 2017 sous forme de participation au capital de SOLiHA BLI, dans le cadre du protocole CGLLS établi pour celle-ci. Le montant de cette participation a ainsi été porté de 91 440 euros à 800 862 euros. Or cette évolution n'a été mentionnée ni dans l'annexe littéraire, ni dans le rapport financier.

Il est indispensable que SOLiHA PDC se dote à très court terme d'une comptabilité analytique lui permettant de mesurer finement la contribution de chaque action / de chaque activité à ses résultats financiers et

d'élaborer, dans le cadre des différents appels à projet lancés par ses partenaires et financeurs, des réponses en phase avec ses équilibres financiers.

La diversité des actions dans lesquelles elle est engagée, en particulier en matière d'accompagnement social, et la précarité de son modèle économique imposent que SOLiHA PDC soit en capacité d'identifier pour chacune d'entre elles les charges et les produits qu'elle génère et mesurer ainsi son niveau de rentabilité. Aujourd'hui, la comptabilité analytique n'est pas suffisamment fine : son échelle se limite à 8 missions identifiées dans l'outil ACTIPACT auxquelles s'ajoutent les coûts de structure. Elle est renseignée de manière trop imprécise : en l'absence d'un suivi exhaustif des temps passés (fiches de temps passés renseignées de manière très inégale faute de sensibilisation des équipes), une fraction encore importante des charges est incorporée aux coûts de structure. Les clés de répartition de ces coûts de structure sont discutables. Elles tendent à surestimer la marge d'exploitation générée par la gestion locative du patrimoine dont SOLiHA PDC est propriétaire (cf. §3.2.2).

Dans sa réponse, l'association précise que le renseignement des fiches de temps sera généralisé en septembre 2020. L'agence indique que SOLiHA Pas-de-Calais doit désormais s'organiser pour exploiter au mieux les informations issues de ces fiches de temps. Elle sera ainsi en capacité de mesurer la contribution de chaque activité à ses résultats financiers.

L'organisation du service comptable souffre d'une absence de séparation des tâches aux différents stades de la chaîne de la dépense.

Au même titre que la DG, le directeur administratif et financier (DAF) procède au règlement des fournisseurs, sur la base d'une délégation de pouvoirs établie par la précédente direction et qui n'est donc pas à jour. Le DAF dispose également des accès au logiciel comptable, au site internet de la banque et aux moyens de paiement de l'association (chéquier, carte bancaire). Cette organisation permet donc à un seul collaborateur de déployer dans son intégralité le processus de dépense, de la création ou de la modification d'un compte fournisseurs jusqu'au paiement des factures et aux rapprochements bancaires. Elle ne permet pas de prévenir les risques d'erreur ou de fraude. La mise en œuvre du principe de séparation des tâches est certes rendue délicate par le faible effectif chargé des fonctions comptables et financières et par la nécessité de maintenir une certaine polyvalence afin de garantir la continuité du service. L'effectif du service comptable et financier est en effet limité à une comptable à temps plein appuyée par une collaboratrice polyvalente, outre le DAF. Il importe toutefois de disposer d'une organisation qui empêche qu'un seul intervenant puisse déployer l'intégralité de la chaîne de la dépense, et que cette organisation soit traduite dans le système d'information. Insuffisante à ce stade, la formalisation de procédures sur les principales fonctions comptables et financières doit également permettre de préciser les responsabilités de chaque intervenant, de les limiter afin de prévenir les risques et de constituer le socle du contrôle interne.

L'association prend acte de cette observation et indique avoir pris des dispositions dans le cadre de sa nouvelle organisation afin de mettre en œuvre cette séparation des tâches.

3.2 ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière a principalement pour objet :

- d'apprécier la performance d'exploitation de l'association. Il s'agit de mesurer sa capacité à générer, dans le cadre de ses activités normales et courantes, les ressources nécessaires à son fonctionnement, tout en assurant un service de qualité à ses locataires ;
- d'analyser plus généralement sa rentabilité. Celle-ci intègre la performance d'exploitation présentée auparavant et y ajoute les flux financiers et exceptionnels. La rentabilité représente la trésorerie que la

société constituée au cours d'un exercice donné ;

- d'évaluer la soutenabilité de sa structure financière, à travers une analyse de son niveau d'endettement et des équilibres de son bilan ;
- de présenter ses perspectives financières à moyen terme.

3.2.1 Performance d'exploitation

Le premier indicateur de mesure de la performance d'exploitation d'un organisme est l'excédent brut d'exploitation (EBE). Il est calculé en retranchant du produit des activités (cf. §3.2.1.1) les charges réelles d'exploitation (cf. §3.2.1.2) et ne prend donc pas en compte les flux financiers et les flux exceptionnels. Il constitue la ressource fondamentale d'un organisme et traduit sa capacité à produire des ressources propres à partir de son activité courante.

Dans le cas de SOLiHA PDC, l'EBE est négatif sur l'ensemble de la période contrôlée, à l'exception de 2014. Ses produits d'exploitation sont insuffisants pour couvrir ses charges. Compte tenu du nombre d'exercices concernés, et bien qu'il ait pu être aggravé par les difficultés des partenaires de l'association, on peut considérer que ce déficit d'exploitation est structurel.

Evolution de l'excédent brut d'exploitation										
Montants en milliers d'euros										
Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers - Gestion directe	879,78	16,41%	908,21	16,58%	896,55	16,37%	890,61	16,34%	869,90	15,72%
Loyers - Gestion pour le compte de Soliha BLI	1 518,71	28,32%	1 677,16	30,62%	1 784,50	32,58%	1 811,47	33,23%	1 790,34	32,36%
Loyers et honoraires de gestion - Gestion pour compte de tiers	1 023,89	19,09%	923,80	16,87%	793,95	14,49%	474,13	8,70%	658,78	11,91%
Revenus techniques (AMO et maîtrise d'œuvre)	415,14	7,74%	477,23	8,71%	472,31	8,62%	857,84	15,74%	523,44	9,46%
Conseil Habitat	287,06	5,35%	270,22	4,93%	255,41	4,66%	223,74	4,10%	301,45	5,45%
Missions sociales	1 238,11	23,09%	1 220,28	22,28%	1 275,21	23,28%	1 193,15	21,89%	1 388,61	25,10%
Chiffre d'affaires (A)	5 362,68	100,00%	5 476,90	100,00%	5 477,93	100,00%	5 450,92	100,00%	5 532,52	100,00%
Production immobilisée (C)	17,21	0,32%	34,31	0,63%	7,93	0,14%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Produit des activités (D) = (A)+(B)+(C)	5 379,89	100,32%	5 511,21	100,63%	5 485,86	100,14%	5 450,92	100,00%	5 532,52	100,00%
Coût personnel	- 2 697,62	50,30%	- 2 767,99	50,54%	- 2 689,83	49,10%	- 2 653,46	48,68%	- 2 669,21	48,25%
Honoraires	- 54,05	1,01%	- 41,37	0,76%	- 50,24	0,92%	- 149,07	2,73%	- 140,98	2,55%
Autres impôts et taxes	- 2,16	0,04%	- 0,29	0,01%	- 0,23	0,00%	- 1,49	0,03%	- 3,41	0,06%
Autres charges externes	- 519,65	9,69%	- 662,63	12,10%	- 621,36	11,34%	- 599,64	11,00%	- 566,46	10,24%
Coût de gestion	- 3 273,48	61,04%	- 3 472,27	63,40%	- 3 361,66	61,37%	- 3 403,66	62,44%	- 3 380,07	61,09%
Gestion pour le compte de Soliha BLI - Redevances	- 928,43	17,31%	- 1 264,15	23,08%	- 1 304,93	23,82%	- 1 357,58	24,91%	- 1 459,42	26,38%
Gestion pour compte de tiers - locations	- 816,37	15,22%	- 829,89	15,15%	- 728,84	13,31%	- 451,28	8,28%	- 637,47	11,52%
Charges de maintenance locative	- 149,04	2,78%	- 159,43	2,91%	- 148,51	2,71%	- 151,83	2,79%	- 127,08	2,30%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 82,69	1,54%	- 88,51	1,62%	- 98,64	1,80%	- 104,91	1,92%	- 97,05	1,75%
Pertes sur créances irrécouvrables	- 47,01	0,88%	- 24,85	0,45%	- 59,52	1,09%	- 73,10	1,34%	- 42,16	0,76%
Excédent brut d'exploitation	82,88	1,55%	- 327,89	- 5,99%	- 216,24	- 3,95%	- 91,43	- 1,68%	- 210,72	- 3,81%

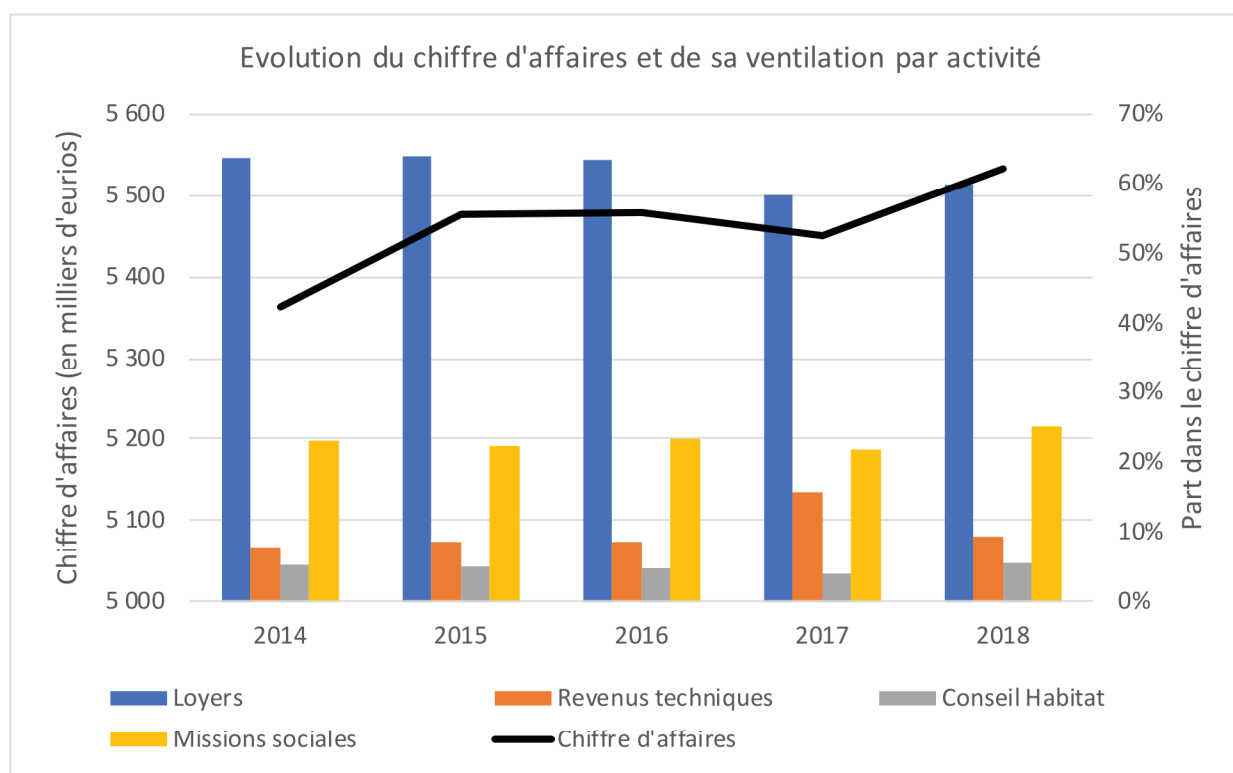
Source : Soliha Pas-de-Calais - Comptes annuels et Actipact

3.2.1.1 Les ressources d'exploitation : chiffre d'affaires et produit des activités

Le chiffre d'affaires et la contribution des différentes activités à sa formation ont peu évolué entre 2014 et 2018. En 2018, il s'élève à 5,5 millions d'euros, dont 60 % issus de l'activité locative (cf. graphique ci-dessous).

Les revenus locatifs se sont néanmoins légèrement contractés au cours de la période, en raison de la réduction du patrimoine géré pour le compte de bailleurs sociaux. SOLiHA PDC a notamment restitué en octobre 2016 à l'OPH Pas-de-Calais Habitat la cité Pasteur (Arras), composée de 105 logements. Cette perte de recettes a été partiellement compensée en 2018 par la progression des revenus issus de la gestion de logements pour le compte de propriétaires privés, dont le chiffre d'affaires a atteint 417 000 euros contre 236 000 euros en 2017. SOLiHA PDC gère en effet un nombre croissant de logements en intermédiation locative, dans le cadre du dispositif « Cosse ancien » lancé en 2017. Celui-ci ouvre droit à un abattement fiscal de 85 % appliqué aux revenus locatifs sous réserve de la mise en œuvre d'une intermédiation locative sous forme d'un mandat de gestion confié à un organisme agréé.

Les missions sociales constituent la deuxième source de revenus de SOLiHA PDC (25,1 % en 2018). Les activités d'accompagnement social financées par le fonds de solidarité logement (FSL) représentent en moyenne 44 % des recettes annuelles issues des missions sociales. Elles font l'objet d'un conventionnement avec le Conseil départemental, qui permet la relative stabilité de ces produits observée dans le graphique ci-dessous. Les autres recettes sont en effet bien plus fluctuantes et incertaines. Elles correspondent le plus souvent à des actions lancées dans le cadre d'appels à projet pour des périodes limitées. Compte tenu de cet émiettement important, les principaux enjeux pour SOLiHA PDC sont de sécuriser un volume minimal de revenus, de disposer d'une plus grande visibilité sur les évolutions des recettes et de diversifier les donneurs d'ordre et les sources de financement. Il s'agit ainsi de mieux garantir la couverture de la masse salariale consacrée aux missions sociales (estimée à 1 million d'euros en 2018, avant répartition des coûts de structure). La montée en puissance de l'accompagnement social pour le compte des bailleurs sociaux et d'Action Logement (217 000 euros de recettes en 2018 contre 136 000 euros en 2017 et 32 000 euros en 2014) va dans ce sens. Elle explique en partie la croissance de la part des missions sociales dans le chiffre d'affaires observée entre 2017 et 2018 (de 21,9 % à 25,1 %). Plus fondamentalement, elle est en phase avec le repositionnement attendu de SOLiHA PDC sur les missions de gestion locative adaptée et d'accompagnement social (formulation peut-être un peu trop forte), ainsi qu'à la mise en œuvre de partenariats avec les bailleurs sociaux dans l'esprit du programme « 10 000 logements accompagnés ».



Les revenus techniques représentent en règle générale entre 8 % et 10 % du chiffre d'affaires. L'exercice 2017 se distingue néanmoins par un niveau d'activité particulièrement élevé pour le bureau d'études, lié à la mise en œuvre des marchés de maîtrise d'œuvre passés avec la SA Maisons & Cités. Les honoraires perçus (658 000 euros en 2017 et 248 000 euros en 2018) ont ainsi plus que compensé la perte d'activité provoquée par les difficultés financières de SOLiHA BLI et le lancement de la procédure CGLLS la concernant. Ces marchés

se sont toutefois révélés peu profitables pour l'association, qui a été contrainte de recourir à des prestataires extérieurs pour réaliser cette mission dans les délais et conformément aux attentes exprimées par la SA Maisons & Cités.

Les activités de conseil habitat sont fortement dépendantes de la capacité de SOLiHA PDC à être retenue comme animateur des opérations programmées (OPAH et PIG) lancées dans le département. En raison de la perte de certains de ces marchés, le chiffre d'affaires généré par ces activités s'est réduit de 23 % entre 2014 et 2017. Cette baisse a été compensée en 2018 par la désignation de l'association comme opérateur chargé pour le compte de la Communauté d'agglomération du boulonnais (CAB) des diagnostics préalables à l'obtention de permis de louer ou de permis de diviser. SOLiHA PDC a également été retenu en 2019 par la Communauté d'agglomération de Lens-Liévin (CALL) pour des missions comparables.

3.2.1.2 Les charges d'exploitation : du produit des activités à l'excédent brut d'exploitation

3.2.1.2.1 Coûts de gestion

Les coûts de gestion sont principalement constitués des charges de personnel, qui sont stables sur la période en phase avec l'évolution des effectifs (cf. tableau ci-dessous).

Evolution des charges de personnel et des effectifs

Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Charges de personnel (en milliers d'euros)	2 697,62	2 767,99	2 689,83	2 653,46	2 669,21
Effectif annuel moyen (en ETP)	54,2	55,8	53,5	55,0	53,3

Source : **SOLiHA 62 - Rapports financiers**

Les autres charges externes, qui regroupent l'ensemble des frais généraux de l'association, ont baissé de près de 15 % entre 2015 et 2018. Cette évolution est le résultat des engagements pris dès 2012 pour réduire les coûts de fonctionnement. Si le train de vie de l'association apparaît tout à fait normal, certaines composantes de ces frais généraux doivent toutefois faire l'objet d'un suivi plus attentif.

Les frais déplacement ont ainsi progressé de 15 % entre 2017 et 2018, pour atteindre 112 000 euros. Ce poste est certes traditionnellement coûteux pour SOLiHA PDC, compte tenu de la nature de ses activités et de leur dispersion géographique. La pratique des déplacements apparaît néanmoins insuffisamment encadrée. Aujourd'hui inexistante, la formalisation de règles et de principes permettrait de rationaliser les déplacements et de constituer un socle pour le contrôle des notes de frais, qui est à ce stade trop superficiel.

Les charges de maintenance informatique (matériel et logiciel) s'élèvent à 63 500 euros en 2018. Leur coût est comparable à ceux observés lors des exercices précédents. Ces prestations sont en partie assurées par SOLiHA Métropole Nord, pour un total de 41 121 euros. Ce montant correspond pour 26 178 euros à la contribution de SOLiHA PDC au remboursement de l'emprunt contracté pour le déploiement du logiciel PREM, ainsi qu'à un forfait de maintenance (cf. §2.2.2.3), qui font l'objet d'une convention établie en 2012. En revanche, SOLiHA PDC n'a pas été en mesure de documenter le solde des charges facturées par SOLiHA MN (15 144 euros répartis en deux acomptes semestriels).

3.2.1.2.2 Loyers et redevances sur le patrimoine en gestion

Les loyers et redevances s'élèvent à 2,1 millions d'euros en 2018. Ce montant est stable par rapport à 2015 mais la part des redevances versées à la SA UES SOLiHA BLI a augmenté de 15 % en raison du développement du parc géré pour le compte de cet opérateur, soit par transfert de patrimoine préalablement à des travaux de réhabilitation soit sous l'effet de la mise en service de nouveaux logements. A l'inverse, les loyers versés aux

autres bailleurs (organismes HLM et propriétaires privés) se sont réduits pour les mêmes raisons que celles expliquant la baisse des revenus locatifs issus de ce patrimoine (cf. § 3.2.1.1).

3.2.1.2.3 Autres charges externes

Les charges de maintenance locative apparaissent très modestes, ce qui confirme l'impression générale constatée lors des visites de patrimoine et précisée au paragraphe 4.1.2. Toutefois, les données comptables sont difficiles à rapprocher de celles des organismes HLM compte tenu de l'hétérogénéité des dépenses comptabilisées selon le statut des logements et des réserves formulées à l'égard de leur ventilation analytique.

Pour l'ensemble du parc géré, les dépenses de maintenance locative s'élèvent à 127 000 euros en 2018 et ont baissé de 16 % entre 2017 et 2018. Cela représente 200 euros par logement, ce qui apparaît très faible au regard des besoins observés. Mais leur périmètre diffère selon que SOLiHA PDC est uniquement gestionnaire des logements ou si elle en est également propriétaire. Elles se limitent à l'entretien courant dans le premier cas. En revanche, elles s'étendent au gros entretien dans la deuxième hypothèse, soit un périmètre identique à celui des indicateurs de maintenance utilisés pour le parc HLM.

Mais, même limitée au parc dont SOLiHA PDC est propriétaire, la comparaison avec les indicateurs HLM se révèle délicate dans la mesure où des écarts considérables sont constatés entre les données présentées dans l'outil de comptabilité analytique ACTIPACT et celles issues de la balance comptable.

3.2.2 Contribution des différentes activités à la performance d'exploitation de l'association

L'analyse ci-dessous est réalisée à partir des données issues de l'outil ACTIPACT, dont le renseignement soulève les réserves exposées au §3.1, notamment sur la ventilation des charges de personnel et des coûts de structure mais aussi dans l'affectation des produits, qui ne correspond pas parfaitement à celle reprise de la balance comptable.

Contribution des différentes activités à la formation de l'excédent brut d'exploitation en 2018							
	Gestion locative - patrimoine propre	Gestion locative - patrimoine SOLiHA BLI	Gestion locative - gestion pour compte de tiers	Missions techniques	Conseil Habitat	Missions sociales	Total
Produits d'exploitation	810,57	1 849,67	660,38	523,44	301,45	1 387,02	5 532,52
Achats						- 6,95	- 6,95
Loyers et redevances		- 1 459,42	- 637,47				- 2 096,89
Charges de maintenance	- 54,89	- 67,80	- 9,38	- 2,94			- 135,00
Autres charges externes	- 44,84	- 20,57	- 4,51	- 113,70	- 10,99	- 43,09	- 237,70
Charges de personnel	- 132,22	- 236,58	- 86,37	- 484,09	- 257,38	- 1 037,03	- 2 233,67
Impôts, taxes et versements assimilés	- 90,32						- 90,32
Pertes sur créances irrécouvrables	- 7,64	- 16,21	- 1,27	- 17,04			- 42,16
Répartition des coûts de structure	- 53,98	- 96,58	- 35,26	- 197,63	- 105,08	- 412,01	- 900,55
Charges d'exploitation	- 383,90	- 1 897,15	- 774,26	- 815,39	- 373,45	- 1 499,10	- 5 743,25
Excédent brut d'exploitation hors coûts de structure	480,65	49,10	- 78,63	- 94,32	33,08	299,94	689,83
Excédent brut d'exploitation	426,67	- 47,48	- 113,89	- 291,95	- 72,00	- 112,07	- 210,72

Source : SOLiHA Pas-de-Calais - Actipact - Exploitation ANCOLS

Selon ces données, la seule activité qui paraît contribuer positivement à la formation de l'EBE est la gestion locative sur le patrimoine propre de SOLiHA PDC. Les autres missions sont systématiquement déficitaires après répartition des coûts de structure. Cette répartition apparaît toutefois particulièrement favorable aux missions de gestion locative du parc propriété de l'association. D'une part, elle est établie à partir de la proportion de chaque activité dans le chiffre d'affaires appliquée à la masse salariale (2,233 millions d'euros). Or la gestion locative, d'une façon générale, mobilise nettement moins de personnel que l'accompagnement social. Cette clé de répartition apparaît peu adaptée, dans la mesure où les coûts de structure à répartir sont constitués pour près de 60 % de frais généraux. D'autre part, faute de suivi des temps passés, la répartition des charges de personnel entre les 3 activités de gestion locative est établie au prorata du parc géré, soit 29 % pour le

patrimoine propre, 18 % pour celui détenu par des tiers et 53 % pour le parc propriété de SOLiHA BLI. Là encore, il semble que ce mode de ventilation soit favorable à la gestion locative pour compte propre, car le parc de SOLiHA PDC mobilise davantage les équipes que les autres composantes du patrimoine en gestion, en raison de son âge, du niveau des impayés ou du nombre de réclamations. Enfin, il faut ajouter que l'EBE ne prend pas en compte les annuités d'emprunts sur ce patrimoine locatif (251 358 euros en 2018), qui pèsent par définition uniquement sur le parc dont SOLiHA PDC est propriétaire.

3.2.3 Analyse de la rentabilité : de l'EBE à la CAF brute

La rentabilité mesure la capacité d'un organisme à générer des ressources à partir de son activité. La performance d'exploitation mesurée par l'EBE contribue fortement à la rentabilité et en est une composante essentielle. Mais pour pouvoir apprécier celle-ci dans son ensemble, il convient d'ajouter au flux d'exploitation les flux financiers et exceptionnels.

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

Evolution de la capacité d'autofinancement										
Montants en milliers d'euros										
Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
X X Excédent brut d'exploitation	82,88		- 327,89		- 216,24		- 91,43		- 210,72	
X X Autres charges d'exploitation	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
X X Autres produits d'exploitation	145,27	2,71%	141,67	2,59%	143,48	2,62%	137,90	2,53%	127,66	2,31%
Dotations aux amortissements du parc locatif	- 396,82	7,40%	- 328,40	6,00%	- 308,04	5,62%	- 311,07	5,71%	- 323,88	5,85%
Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	- 56,05	1,05%	- 41,73	0,76%	- 46,38	0,85%	- 44,59	0,82%	- 49,12	0,89%
Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	- 209,31	3,90%	- 81,74	1,49%	- 139,81	2,55%	- 82,43	1,51%	- 81,98	1,48%
Reprises sur provisions et dépréciations d'exploitation	121,11	2,26%	105,11	1,92%	93,94	1,71%	74,89	1,37%	77,33	1,40%
Résultat d'exploitation (A)	- 312,92	5,84%	- 532,98	9,73%	- 473,07	8,64%	- 316,73	5,81%	- 460,71	8,33%
X Produits financiers divers	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	34,02	0,62%	0,03	0,00%
Reprises financières	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Produits financiers	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	34,02	0,62%	0,03	0,00%
X Intérêts sur financements locatifs	- 87,06	1,62%	- 84,28	1,54%	- 73,91	1,35%	- 59,66	1,09%	- 59,70	1,08%
Autres charges d'intérêt	- 71,72	1,34%	- 47,39	0,87%	- 30,55	0,56%	- 22,53	0,41%	- 25,42	0,46%
X Charges d'intérêts	- 158,79	2,96%	- 131,66	2,40%	- 104,47	1,91%	- 82,19	1,51%	- 85,12	1,54%
X Autres charges financières	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Dotations financières	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Charges financières	- 158,79	2,96%	- 131,66	2,40%	- 104,47	1,91%	- 82,19	1,51%	- 85,12	1,54%
Résultat financier (B)	- 158,79	2,96%	- 131,66	2,40%	- 104,47	1,91%	- 82,19	1,51%	- 85,09	1,54%
Résultat courant (C)=(A)+(B)	- 471,71	8,80%	- 664,64	12,14%	- 577,53	10,54%	- 364,90	6,69%	- 545,80	9,87%
Subventions d'investissement	406,13	7,57%	325,63	5,95%	276,60	5,05%	211,38	3,88%	175,01	3,16%
Cessions d'actifs immobilisés	218,91	4,08%	488,21	8,91%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	348,89	6,31%
VNC des immobilisations sorties	- 197,97	3,69%	- 133,32	2,43%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	- 122,90	2,22%
X Autres produits et charges exceptionnels	- 11,19	- 0,21%	60,21	1,10%	44,88	0,82%	18,05	0,33%	- 29,74	0,54%
Dotations et reprises exceptionnelles	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Résultat exceptionnel (D)	415,88	7,76%	740,73	13,52%	321,48	5,87%	229,43	4,21%	371,26	6,71%
Résultat net avant impôt (E)=(C)+(D)	- 55,83	1,04%	76,09	1,39%	- 256,05	4,67%	- 135,47	2,49%	- 174,54	3,15%
X Impôt sur les bénéfices	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Résultat net comptable	- 55,83	1,04%	76,09	1,39%	- 256,05	4,67%	- 135,47	2,49%	- 174,54	3,15%
Écart bilan résultat	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
CAF courante	141,09	2,63%	- 270,49	4,94%	- 146,68	2,68%	- 13,20	0,24%	- 142,76	2,58%
CAF brute	58,18	1,08%	- 257,68	4,70%	- 132,35	2,42%	16,34	0,30%	- 197,90	3,58%

Source : Soliha Pas-de-Calais - Comptes annuels et Actipact

Dans le cas de SOLiHA PDC, la CAF brute est proche de l'EBE et évolue de la même manière, dans la mesure où les flux financiers et exceptionnels pris en compte dans son calcul sont modestes. Les flux financiers sont principalement constitués des charges d'intérêts sur les investissements locatifs. Celles-ci diminuent progressivement car SOLiHA PDC ne contracte plus d'emprunt pour financer ces investissements, qui sont

désormais portés par SOLiHA BLI. Comme l'EBE, la CAF brute est ainsi négative sur l'ensemble de la période, à l'exception de l'exercice 2014.

3.2.4 Résultat net comptable

Le résultat net comptable intègre les charges et les produits calculés (dotations aux amortissements et aux provisions, dépréciations, reprises, subventions d'investissement virées au compte de résultat) ainsi que les produits de cessions.

Les cessions d'actifs constituent le principal levier mobilisé par SOLiHA PDC pour compenser ses pertes d'exploitation. Elles ont représenté 1,056 million d'euros entre 2014 et 2018, pour une plus-value de cession de 602 000 euros. Ces ventes de patrimoine ont toutefois été insuffisantes pour atteindre l'équilibre. Hormis celui de l'exercice 2015, les résultats nets comptables ont été systématiquement négatifs sur la période.

3.2.5 Structure financière

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

Bilan fonctionnel										
Montants en milliers d'euros										
Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves (a)	72,57	0,56%	16,74	0,13%	92,83	0,78%	- 163,23	- 1,40%	- 298,69	- 2,67%
Résultat de l'exercice (b)	- 55,83	- 0,43%	76,09	0,61%	- 256,05	- 2,14%	- 135,47	- 1,16%	- 174,54	- 1,56%
Autres capitaux (c)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Subventions nettes d'investissement (d)	2 444,69	18,79%	2 119,06	16,88%	1 842,46	15,43%	1 631,07	13,97%	1 456,06	13,02%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	2 461,43	18,92%	2 211,89	17,62%	1 679,23	14,07%	1 332,38	11,41%	982,83	8,79%
Provisions pour gros entretien (f)	243,68	1,87%	259,10	2,06%	280,74	2,35%	295,80	2,53%	304,63	2,72%
Autres provisions pour risques et charges (g)	194,26	1,49%	167,83	1,34%	152,89	1,28%	149,89	1,28%	143,32	1,28%
Amortissements et dépréciations (h)	6 616,36	50,86%	6 689,51	53,30%	7 043,93	59,00%	7 399,59	63,37%	7 548,53	67,50%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	9 515,73	73,14%	9 328,33	74,33%	9 156,80	76,70%	9 177,66	78,60%	8 979,32	80,30%
Dettes financières (j)	3 494,28	26,86%	3 222,06	25,67%	2 781,10	23,30%	2 498,77	21,40%	2 202,87	19,70%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	13 010,01	100,00%	12 550,39	100,00%	11 937,90	100,00%	11 676,43	100,00%	11 182,19	100,00%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	12 738,44	97,91%	12 509,72	99,68%	12 617,96	105,70%	12 693,98	108,71%	12 536,42	112,11%
Fonds de roulement économique (m)=(k)-(l)	271,57	2,09%	40,67	0,32%	- 680,06	- 5,70%	- 1 017,55	- 8,71%	- 1 354,24	- 12,11%
Prêts et autres immobilisations financières (n)	123,54	0,95%	129,23	1,03%	136,32	1,14%	141,28	1,21%	152,49	1,36%
Participation Soliha BLI et avances sur fonds propres sur opérations Soliha BLI (o)	932,33	7,17%	1 260,58	10,04%	1 260,58	10,56%	1 300,78	11,14%	826,67	7,39%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)-(o)	- 784,30	- 6,03%	- 1 349,14	- 10,75%	- 2 076,96	- 17,40%	- 2 459,61	- 21,06%	- 2 333,39	- 20,87%
Créances clients (r)	616,04	4,74%	534,79	4,26%	538,12	4,51%	563,68	4,83%	537,49	4,81%
Créances locataires (s)	391,27	3,01%	500,93	3,99%	401,90	3,37%	290,15	2,48%	348,16	3,11%
Créances Soliha BLI (t)	668,14	5,14%	1 136,99	9,06%	591,90	4,96%	276,77	2,37%	461,31	4,13%
Subventions à recevoir (u)	365,90	2,81%	- 101,74	- 0,81%	- 101,74	- 0,85%	- 101,74	- 0,87%	- 101,74	- 0,91%
Autres actifs réalisables (v)	752,85	5,79%	434,66	3,46%	432,02	3,62%	860,47	7,37%	636,55	5,69%
Dettes sur immobilisations (w)	247,46	1,90%	195,87	1,56%	139,35	1,17%	84,54	0,72%	83,44	0,75%
Dettes Soliha BLI (x)	706,28	5,43%	682,84	5,44%	1 057,64	8,86%	1 873,91	16,05%	1 458,91	13,05%
Autres dettes d'exploitation (y)	2 126,65	16,35%	2 756,38	21,96%	2 110,37	17,68%	1 815,94	15,55%	2 110,95	18,88%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (r)+(s)+(t)+(u)+(v)-(w)-(x)-(y)	- 286,20	- 2,20%	- 1 129,45	- 9,00%	- 1 445,16	- 12,11%	- 1 885,06	- 16,14%	- 1 771,55	- 15,84%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (z)	146,02	1,12%	204,49	1,63%	138,57	1,16%	197,52	1,69%	268,38	2,40%
Concours bancaires courants et découverts (a')	399,83	3,07%	168,25	1,34%	533,65	4,47%	528,33	4,52%	576,83	5,16%
Dépôts et cautionnements reçus (b')	245,49	1,89%	250,27	2,04%	241,00	2,02%	240,00	2,00%	250,09	2,27%
Trésorerie nette (A) = (z)-(a')-(b')	- 499,30	- 3,84%	- 220,03	- 1,75%	- 636,16	- 5,33%	- 574,18	- 4,92%	- 561,84	- 5,02%
Report immobilisations financières (B)	123,54	0,95%	129,23	1,03%	136,32	1,14%	141,28	1,21%	152,49	1,36%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	- 375,76	- 2,89%	- 90,80	- 0,72%	- 499,85	- 4,19%	- 432,91	- 3,71%	- 409,36	- 3,66%

Source : Soliha Pas-de-Calais - Comptes annuels

Dans le cas de SOLiHA PDC, les équilibres présentés ci-dessus ne sont pas atteints.

Le fonds de roulement net global (FRNG) est négatif sur l'ensemble de la période et s'est fortement dégradé entre 2014 et 2018. Les ressources détenues à long terme ne permettent donc pas de financer l'actif immobilisé. Les capitaux propres se sont réduits en raison de l'accumulation des résultats négatifs. Les ressources issues de l'activité d'investissement (subventions d'investissement et dettes financières) diminuent progressivement

dans la mesure où les dernières opérations réalisées sous maîtrise d'ouvrage de SOLiHA PDC se sont achevées en 2009. Dans le même temps, les avances sur fonds propres ont progressé jusqu'en 2017. Dans le cadre du protocole CGLLS signé le 8 février 2017, une partie de ces créances a été transformée en participation de capital de la SA UES SOLiHA BLI, portant le montant de cette participation de 91 440 euros à 800 862 euros.

Le cycle d'exploitation dégage à l'inverse une ressource en fonds de roulement (ou un besoin en fonds de roulement négatif), qui a très fortement progressé entre 2014 et 2018. Cette évolution s'explique à la fois par la diminution des actifs de bas de bilan et par la croissance des dettes.

Les actifs de bas de bilan se sont réduits (-32,7 % entre 2014 et 2018) principalement sous l'effet de la baisse de l'activité de maîtrise d'ouvrage. Les créances à l'égard de SOLiHA BLI, dans le cadre du portage des opérations d'investissement, ont ainsi diminué. En outre, les subventions à recevoir correspondaient en 2014 au reliquat des aides de l'ANPEEC en attente de versement (365 900 euros) dans le cadre d'un protocole conclu en 2011 pour la remise à niveau du parc en propriété. Depuis 2015, un montant négatif de 101 742 euros est repris au bilan en raison d'un trop-perçu sur ces aides. Ce montant aurait dû faire l'objet d'une provision.

Les dettes d'exploitation se sont accrues dans le même temps (+26 %), notamment celles à l'égard de SOLiHA BLI qui fait l'objet d'un plan d'apurement conclu en 2018 suite à la suspension du versement des redevances sur l'ensemble de l'année 2018. En 2018, une croissance significative de la dette à l'égard des autres fournisseurs a également été constatée : si le montant total des dettes d'exploitation est stable entre 2017 et 2018 (environ 3,6 millions d'euros), la dette auprès de la SA UES SOLiHA BLI représente 41 % de celle-ci en 2018 contre 51 % en 2017. Bien que cette évolution n'ait pas pu être objectivée à l'occasion du contrôle des factures faute d'informations homogènes sur leur date de règlement, cette augmentation de la dette fait craindre une dégradation du délai de paiement de l'ensemble des fournisseurs.

La trésorerie nette de l'association est négative sur l'ensemble de la période analysée.

Après déduction des immobilisations financières, le déficit de trésorerie s'élève à 362 000 euros en moyenne entre 2014 et 2018 et à 410 000 euros en 2018. Cette situation montre que SOLiHA PDC ne dispose pas des ressources suffisantes pour faire face à ses besoins. Elle est contrainte de recourir à des financements à court terme pour les couvrir, sous forme de découverts bancaires et de lignes de trésorerie. Or ces dispositifs sont conçus en principe pour faire face à des besoins ponctuels en disponibilités, en particulier en cas de décalage entre encaissements et décaissements. Dans le cas de SOLiHA PDC, ils sont mobilisés pour couvrir un besoin qui doit être considéré comme structurel, compte tenu de sa récurrence et de la persistance d'un fonds de roulement net global négatif.

L'association partage ce constat. Les mesures de redressement décidées par délibération du CA du 26 juin 2020 ont pour objet de permettre le retour à l'équilibre financier.

3.2.6 Gestion de la trésorerie

Les disponibilités sont uniquement constituées de découverts bancaires et de lignes de trésorerie, dont la décomposition est la suivante.

Evolution des lignes de crédit mobilisées					
<i>Montants en milliers d'euros</i>					
Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Concours bancaires courants et découverts bancaires	399,83	168,25	393,65	264,18	280,79
Financement Dailly	0,00	0,00	140,00	264,15	296,03
Total	399,83	168,25	533,65	528,33	576,82

Source : SOLiHA 62 - Rapports financiers

Le financement Dailly auquel a recours l'association depuis 2016 consiste en une cession de créances auprès d'un établissement bancaire. Il est défini à l'article L323-13 du code monétaire et financier.

Suite à l'arrivée de la nouvelle directrice générale et face au constat d'un manque de pilotage de la trésorerie dans un contexte d'aggravation des difficultés de l'association, le prévisionnel de trésorerie est désormais mis à jour régulièrement.

3.3 PERSPECTIVES FINANCIERES

3.3.1 Evaluation des outils de prévision financière

L'association doit renforcer son pilotage financier en se dotant d'un budget pluriannuel.

SOLIHA PDC ne dispose pas d'étude prévisionnelle à moyen terme, comparable à celle établie par les organismes HLM. Un tel exercice n'apparaît pas indispensable au pilotage financier de l'association dans la mesure où ses activités relèvent désormais presque exclusivement du cycle d'exploitation. Le cycle d'investissement locatif est pris en charge par la SA UES SOLIHA BLI, qu'il s'agisse d'offre nouvelle ou de réhabilitation du parc existant par transfert de patrimoine du coopérateur SOLIHA PDC vers la SA UES. Mais SOLIHA BLI est une structure de portage qui s'appuie largement sur la contribution de chacun de ses membres, chargé de repérer les besoins et de proposer les investissements.

Dans ces conditions, SOLIHA PDC doit être en capacité d'identifier et de programmer les interventions à réaliser sur le patrimoine qu'elle gère, pour le compte de SOLIHA BLI ou pour son compte propre, ainsi que le potentiel de développement, afin de contribuer aux perspectives financières prévisionnelles de la SA UES. Or SOLIHA PDC ne dispose pas d'un diagnostic complet et homogène sur l'état du parc géré et n'est donc pas en mesure de chiffrer et de planifier les investissements nécessaires.

Le budget n'est pas non plus élaboré de façon pluriannuelle. Pourtant, la présentation des perspectives financières de l'association sous forme d'un budget triennal actualisé annuellement et décliné par grand type de missions apparaît adaptée à la nature de ses activités et à sa dépendance à un nombre limité de donneurs d'ordre, eux-mêmes engagés dans des exercices de programmation pluriannuelle. Un tel exercice serait de nature à améliorer le pilotage financier de SOLIHA PDC, en donnant davantage de visibilité à ses partenaires et à sa gouvernance. Il permettrait à celle-ci de simuler les effets des mesures envisagées dans le cadre du plan de redressement en cours de préparation.

Le prévisionnel financier se limite donc pour le moment à un plan de trésorerie, désormais mis à jour régulièrement à la demande de la nouvelle directrice générale et présenté à chaque réunion du CA.

L'association partage ce constat. Elle précise que le plan de redressement intègre une dimension pluriannuelle. Elle ajoute que cette démarche doit être poursuivie au-delà de cet exercice qui a vocation à être ponctuel.

3.3.2 Plan de redressement triennal (2019-2021)

La situation financière de SOLIHA PDC a conduit le CA à engager lors de sa réunion du 4 avril 2019 une démarche d'élaboration d'un plan triennal de rétablissement des comptes (2019-2021), avec pour objectif un résultat d'exploitation positif en 2021. Ce plan doit s'articuler avec les réflexions stratégiques engagées à l'échelle nationale (CAP 2025 !) et régionale, qui envisagent notamment des mutualisations de fonctions à l'échelon local. Etabli en association étroite avec les membres du CA, il devait être présenté avant novembre 2019 mais restait en cours d'élaboration à la clôture du contrôle.

Les principales mesures d'urgence envisagées concernent la masse salariale, qu'il est prévu de réduire de 250 000 euros, ainsi que les frais de structure. Il est notamment demandé d'être plus attentif aux frais de déplacement. Afin de générer des rentrées de trésorerie, des négociations ont été engagées avec un bailleur social pour lui céder 16 logements tout en conservant leur gestion locative.

La feuille de route donnée à la direction prévoit également d'engager une réflexion sur l'organisation de l'association, en particulier ses implantations territoriales. Il est rappelé que les missions sociales constituent le cœur de métier de SOLiHA PDC mais qu'il faut remédier à leur trop grand émiettement. De même, il est demandé de s'interroger sur le dimensionnement de l'activité technique, au regard des besoins en production et en réhabilitation, ainsi que des perspectives possibles de mutualisation. La gestion locative doit améliorer ses process pour réduire la vacance et les impayés. Les anciennes conventions de gestion pour compte de tiers sont également pointées comme insuffisamment rémunératrices pour l'association.

Enfin, s'agissant des outils, un groupe de travail chargé de doter à brève échéance l'association d'une comptabilité analytique a été constitué. Un plan de patrimoine doit également être élaboré, avec pour objectif immédiat la résorption de la vacance.

Ce plan de redressement doit impérativement être formalisé dans les meilleurs délais et entrer en phase opérationnelle. La gouvernance est mobilisée pour en assurer un suivi régulier voire participer à sa mise en œuvre, notamment dans le cadre des groupes de travail qui ont été constitués.

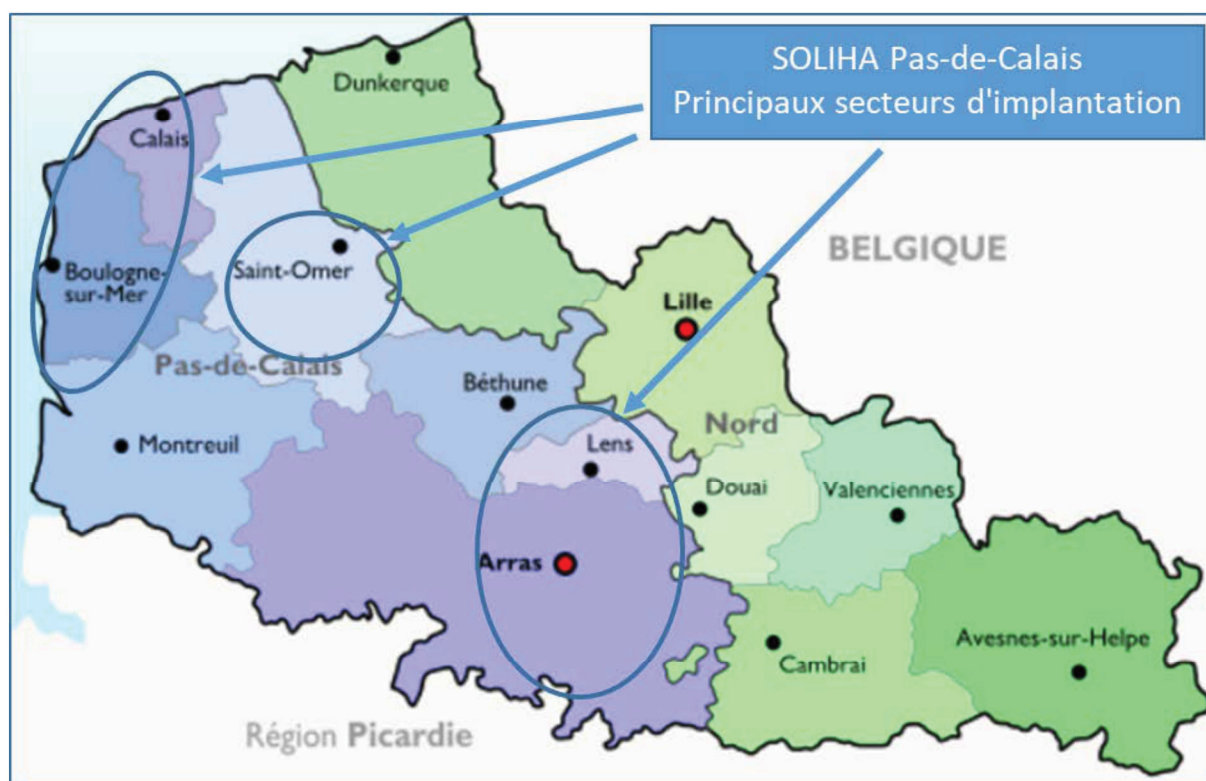
4. UNE SPECIFICITE DE BAILLEUR TRES SOCIAL QUI N'EST PLUS ASSUREE

SOLIHA PDC et SOLIHA BLI proposent des logements avec des loyers proches et souvent supérieurs à ceux des bailleurs HLM. Il s'agit généralement de logements anciens, rénovés pour certains il y a 20 à 30 ans et désormais dans un état parfois moyen voire très mauvais, et plutôt énergivores. Le nombre de logements vacants augmente et n'est pas maîtrisé. La qualité de service proposée aux locataires est médiocre, avec un entretien patrimonial minimaliste. Certaines obligations réglementaires ne sont pas remplies. Enfin, SOLIHA PDC ne propose aucun accompagnement social spécifique à ses locataires afin de leur fournir davantage d'atouts pour s'insérer socialement.

Remarques préliminaires : les analyses menées dans le cadre du présent rapport reposent sur des extractions approximatives réalisées par SOLIHA PDC à partir de ses bases de données dont la fiabilité est variable. Par exemple, il n'a pas été possible d'avoir une liste à jour des logements gérés par SOLIHA PDC et de leurs différents propriétaires. Il apparaît indispensable d'améliorer les outils informatiques, la formation à leur utilisation et la rigueur de leur mise à jour. Par ailleurs, SOLIHA PDC n'étant pas agréée MOI (article L. 365-2 du CCH), elle n'est pas soumise à l'obligation de renseigner le RPLS (Répertoire du Parc Locatif Social), contrairement à la SA UES SOLIHA BLI.

4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE ET STRATEGIE PATRIMONIALE

4.1.1 Description générale du parc



Les logements de SOLiHA PDC sont situés sur une trentaine de communes dans le département du Pas-de-Calais, principalement autour d'Arras, Lens, Saint-Omer, Boulogne-sur-Mer et Calais. Avec le parc de la SA UES SOLiHA BLI, l'association intervient sur plus d'une centaine de communes, dont près de 80 communes avec, au plus, 3 logements.

Les logements sont exclusivement des acquis-améliorés, dont les trois-quarts ont été acquis avant 2000. Selon des données de SOLiHA PDC, environ 25 % sont des PLAI et le reste a été ou est conventionné ANAH. SOLiHA PDC n'a pu fournir de données sur l'âge de son parc. Celui-ci apparaît globalement dater du début du XX^e siècle, avec donc parfois des configurations moins adaptées aux besoins actuels⁶.

Le parc de SOLiHA PDC est composé à 70 % de logements individuels, et le reste de petits collectifs entre 2 et 12 logements. Les logements individuels sont parfois regroupés dans une même cité, jusqu'à près de 30 logements à la fois (ex : Arras- Cité des Acacias). La moitié des logements de SOLiHA PDC sont des T3, et 29 % des logements sont des T1 ou T2. Respectivement pour SOLiHA PDC et SOLiHA BLI, la surface habitable moyenne des logements est de 62 m² et 79 m². Elle est de 71 m² pour l'ensemble des bailleurs sociaux du Pas-de-Calais.

4.1.2 Etat du parc et stratégie de maintenance

SOLiHA PDC n'a pas mis en œuvre le plan de patrimoine, établi en 2011, qui lui a permis de percevoir près d'1,2 million d'euros de subvention d'Action Logement.

Un protocole a été passé le 26 mai 2011 entre l'Etat, l'ANPEEC, le collecteur d'Action Logement (ASTRIA), la CDC, et le PACT du Pas-de-Calais afin de « consolider et pérenniser l'activité de maîtrise d'ouvrage du PACT ». Dans le cadre de la LOI n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion (MOLLE), les engagements pris par l'ANPEEC ont été transférés à l'UESL (Union des Entreprises et des Salariés pour le Logement) en 2011/2012.

Afin de préciser les modalités de mise en œuvre des financements prévus par le protocole, une convention a été passée entre l'UESL, ASTRIA et le PACT du Pas de Calais. Cette convention prévoyait notamment le versement d'une subvention de 1 194 175 euros portant sur la réalisation de travaux sur 133 logements, soit plus de la moitié du parc de SOLiHA PDC. Cette convention s'appuyait sur un plan de patrimoine portant sur l'ensemble du parc.

Lors du contrôle, seuls quelques éléments très partiels ont pu être remis par SOLiHA PDC sur la consistance et la réalisation de ce plan de patrimoine, dont un tableau excel très approximatif datant de 2011 et quelques tableaux de suivi des opérations. Eu égard à l'ampleur de l'aide apportée et au nombre de logements concernés, la faible traçabilité des documents interroge sur la régularité du dossier et, en tout état de cause, sur le suivi du plan de patrimoine.

Selon les quelques documents remis :

- Le montant total du plan de patrimoine serait de 4 140 000 euros dont 2 366 000 euros de travaux subventionnés par Action Logement⁷. Le taux de subvention est d'environ 50 % (1,194 million d'euros/2,366 millions d'euros) ;

⁶ Par exemple, certains logements ont des toilettes accessibles uniquement par la cuisine, ce qui n'est toutefois pas interdit par la réglementation.

⁷ Chiffres également cités dans le rapport Miilos 2011-131 d'octobre 2012

- Sur les 133 logements concernés par la subvention, SOLiHA PDC a été en mesure de justifier environ 660 000 euros de travaux.

Selon la comptabilité de SOLiHA PDC, c'est bien près de 1 295 000 euros de subventions qui ont été versés par Action Logement, soit 101 000 euros de plus que ce qui est prévu dans la convention. Depuis 2015, un montant négatif de 101 742 euros est repris au bilan en raison d'un trop-perçu sur ces aides (cf. §3.2.5). Autrement dit, le taux de subvention serait de près de 200 %.

SOLiHA Pas-de-Calais reconnaît ne pas avoir appliqué l'intégralité du plan de patrimoine adossé au financement de l'ANPEEC. Elle ajoute qu'elle s'engage à le mettre en œuvre dans la mesure des moyens dont elle disposera.

Les visites de patrimoine sur des logements subventionnés confirment la faiblesse des travaux entrepris. Par exemple, un groupe de 5 logements à Blendecques⁸ devait faire l'objet de 200 000 euros de travaux. Seuls 64 000 euros ont fait l'objet de documents justificatifs. Un des logements, vacant depuis plusieurs mois, a reçu l'accord du CA en juin 2019 pour sa cession au profit de SOLiHA BLI avec environ 80 000 euros de travaux prévus et 30 000 euros de subvention de l'ANAH.

Une quinzaine de logements subventionnés par Action Logement ont fait l'objet d'une vente à SOLiHA BLI avec une subvention de l'ANAH pour leur réhabilitation.

SOLiHA PDC ne dispose pas d'une base de données sur l'état de son patrimoine et de ses principaux composants. Elle ne réalise pas de visite régulière des logements en vue de la programmation de travaux de maintenance notamment préventive.

Ce sont les locataires qui sont à l'initiative des demandes de travaux. Ces demandes sont généralement bien tracées dans l'outil informatique (PREM) de SOLiHA PDC, mais lorsque les entreprises tardent à intervenir, SOLiHA PDC ne réagit que lorsque le locataire rappelle.

C'est le service de gestion locative sociale qui traite les demandes d'intervention technique, principalement en s'appuyant sur quelques entreprises avec lesquelles il a l'habitude de travailler et non sur une expertise technique qui lui manque. Il ne fait appel aux techniciens du bureau d'études que si le problème s'avère complexe, et si un technicien a de la disponibilité. Ce mode de fonctionnement n'est pas optimal sur le plan technique, financier et de réactivité vis-à-vis des locataires.

Paradoxalement, eu égard à l'objet social de l'association⁹, quelques logements peuvent présenter à la longue des problèmes de salubrité¹⁰ sur lesquels SOLiHA PDC ne peut intervenir que dans l'urgence. De manière générale, l'association ne dispose pas de diagnostic exhaustif sur la décence de ses logements.

Lorsqu'un logement se libère et que le montant des travaux de remise en état s'avère trop important, la cession à SOLiHA BLI est alors envisagée.

⁸ Un des 5 logements a été vendu à SOLiHA BLI en juin 2019 et inclus dans l'apurement de la dette, sans avenant à la convention du 06/08/2018 relative à cet apurement

⁹ Et aussi au fait que SOLiHA Pas-de-Calais réalise des missions de diagnostic d'insalubrité pour le compte de l'Agence Régionale de Santé

¹⁰ Logements : 53, rue Flandres Dunkerque 1940 à Bruay-la-Buissière (signalement par la Préfecture), 23 rue Henri Leclerc à Fouquières-lès-Lens (signalement interne), 1 logement à Frévent, 127 rue des Fusillés à Carvin (logement quitté au bout de 6 mois par la nouvelle locataire du fait de problèmes d'humidité)

SOLiHA PDC ne connaît pas la performance énergétique de son parc, vraisemblablement énergivore.

Les diagnostics de performance énergétique (DPE) ne sont généralement pas réalisés, et ne sont pas fournis avec les contrats de location pour le parc SOLiHA PDC et SOLiHA BLI. Lors de leur acquisition-amélioration dans les années 1990, les travaux ont peu porté sur l'isolation thermique, ce qui laisse supposer un parc globalement énergivore dont des « passoires thermiques »¹¹. Outre le non-respect de la réglementation, les charges de chauffage des locataires peuvent donc être importantes dans des logements occupés par des locataires connaissant déjà une certaine précarité.

En réponse à cette observation, l'association indique que les DPE sont désormais réalisés à la relocation.

Les logements réhabilités depuis une dizaine d'années par SOLiHA BLI visent à être « BBC rénovation » (Bâtiment Basse Consommation), soit un DPE en étiquette C, avec une consommation maximale de 104 kWh/m²/an. Toutefois, cet objectif n'a été atteint que dans environ un tiers des logements réhabilités.

4.1.3 Sécurité dans le parc

La réglementation concernant l'amiante, le plomb, la sécurité des installations électriques et de gaz, les risques et pollutions n'est pas respectée.

Les diagnostics techniques obligatoires ne sont pas systématiquement réalisés pour le parc de SOLiHA PDC ou SOLiHA BLI. Le manque de fiabilité des bases de données de SOLiHA PDC ne permet pas d'évaluer l'ampleur des irrégularités.

Cela concerne :

- Amiante : le diagnostic amiante des parties privatives (DAPP) des logements collectifs datant d'avant 1997 -article R. 1334-29-4 du code de la santé publique-, obligatoire depuis 2012, et le diagnostic technique amiante (DTA) des parties communes, obligatoires depuis 2005 ;
- Plomb : les constats de risques d'exposition au plomb (CREP) des logements construits avant 1949, obligatoires depuis 2008 -art. L. 1334-6 et suivants du code de la santé publique et arrêté du 19 août 2011 relatif au CREP ;
- Electricité et gaz : les diagnostics des installations intérieures de gaz et /ou d'électricité institués par les décrets n° 2016-11104 et 2016-1105 du 11 août 2016 ;
- Risques et pollutions : l'état des risques et pollutions (anciennement état des risques naturels miniers et technologiques - ERNMT), obligatoire depuis 2005 -article L. 125-5 du code de l'environnement.

En revanche, pour les logements appartenant à des bailleurs privés, SOLiHA PDC s'attache à respecter la réglementation.

En réponse à cette observation, l'association indique que ces diagnostics techniques obligatoires sont désormais réalisés à la relocation sur l'intégralité du parc dont elle assure la gestion.

SOLiHA PDC n'est pas concernée par la réglementation relative aux ascenseurs et aux portes et portails automatiques de garages, ne possédant pas ces types d'appareils.

L'entretien annuel des chaudières est réalisé par un prestataire extérieur, dans le cadre d'un contrat multiservices dont le coût est indiqué dans le bail et récupéré auprès des locataires. Le taux de pénétration, de

¹¹ Un logement vacant visité à Saint-Omer est par exemple en classe G.

l'ordre de 80 %, n'est pas satisfaisant. Le suivi par SOLiHA PDC des chaudières non vérifiées depuis plus d'un an nécessite d'être plus rigoureux. De nouvelles chaudières moins énergivores sont installées, uniquement lorsque l'ancienne chaudière présente des problèmes importants de maintenance.

4.1.4 Accessibilité aux personnes en situation de handicap et adaptation au vieillissement

En 2018, 24 % des locataires de SOLiHA PDC étaient des retraités. L'adaptation du parc au vieillissement est donc un enjeu pour l'association. Celle-ci n'a pas engagé de réflexion ou de plan d'actions à ce sujet. Elle indique répondre aux demandes d'adaptation des locataires concernés au cas par cas (2 en 2018 et 1 en 2019), en proposant une mutation le cas échéant. Lors des visites de patrimoine, il a été constaté que des travaux d'adaptation ont été réalisés dans certains logements. Il n'y a pas de suivi particulier permettant d'évaluer la bonne prise en compte de l'ensemble des demandes et la réactivité par SOLiHA PDC.

4.2 GESTION LOCATIVE SOCIALE

L'information de la gouvernance sur ce sujet est quasi-inexistante. Les rapports annuels d'activités ne donnent que peu d'indications sur l'occupation du parc, les niveaux de loyers, les attributions de logement, les charges, le traitement des réclamations des locataires, ...

4.2.1 Occupation du parc

SOLiHA PDC ne répond pas aux enquêtes OPS depuis 2016 inclus.

En réponse à cette observation, l'association s'est engagée à réaliser cette enquête obligatoire dès 2020.

A ce stade, en l'absence de données OPS, l'appréciation de l'occupation du parc a été évaluée au travers du rapport annuel d'activité qui est peu détaillé sur le sujet, et de fichiers fournis par l'association.

Selon le rapport d'activité de l'année 2018, plus de 53 % des locataires étaient sans emploi (dont 73 % d'entre eux étaient bénéficiaires du RSA ou non indemnisés), 3 % étaient en emploi précaire, 7 % étaient allocataires de l'AAH, 24 % étaient retraités, et seulement 13 % étaient en emploi stable.

Pour SOLiHA PDC et SOLiHA BLI, l'analyse du fichier de quittancement de septembre 2019 laisse apparaître qu'environ 80 % de locataires bénéficient de l'APL¹². Ce taux est de 57 % dans le parc de l'ensemble des bailleurs sociaux du Pas-de-Calais, et, par exemple, de 62 % à l'OPH départemental « Pas-de-Calais Habitat ».

Près de la moitié des locataires bénéficiant de l'APL dans le parc SOLiHA PDC ont une part à charge de plus de 100 euros par mois, et 19 % ont une part à charge de plus de 200 euros par mois. Cela peut apparaître comme plutôt important pour un parc à vocation très sociale.

Par ailleurs, sur l'ensemble des logements gérés par SOLiHA PDC, le taux de couverture par l'APL des loyers quittancés n'est que de 58 % (en 2018), pour par exemple 55 % à l'OPH de la Métropole Européenne de Lille-LMH (2018), et 50 % pour l'OPH départemental Pas-de-Calais Habitat (2016).

4.2.2 Connaissance de la demande et attributions des logements

SOLiHA PDC n'est pas assujettie au numéro unique et n'a pas accès au système national d'enregistrement (SNE), ce qui l'handicape dans la recherche de demandeurs. Les demandes sont essentiellement fournies par les

¹² Pour la centaine de bailleurs privés pour lesquels SOLiHA Pas-de-Calais a un mandat de gestion, ce taux est presque inversé (20 % de bénéficiaires de l'APL) montrant que cette activité ne relève pas du logement très social.

mairies ou issues d'un fichier interne de demandeurs. Les services sociaux de SOLiHA PDC n'apparaissent pas être une source de demandeurs de logements, alors qu'une synergie avec le service de gestion locative sociale permettrait de mieux cibler l'adéquation entre les demandeurs de logements très sociaux et de lutter contre la vacance.

L'association n'est pas concernée par l'obligation de constituer une commission d'attribution des logements (CAL) prévue par le CCH pour les organismes HLM. Toutefois, une commission se réunit environ une fois par mois. Jusqu'à mi-2019, elle était composée du responsable du service de la gestion locative sociale et de gestionnaires de ce service. Elle se réunissait à Arras et à Saint Omer, une fois par mois. Depuis, une CAL unique a été instaurée, avec en plus la participation d'une administratrice.

Pour le parc SOLiHA PDC et SOLiHA BLI, une cinquantaine d'attributions sont réalisées annuellement (hors résidences sociales).

Sur la base d'un fichier remis par SOLiHA PDC, 16 % du parc est conventionné en PLAI et le reste en ANAH. Le contrôle de conventions APL des logements indiqués en PLAI a confirmé les indications du fichier remis par SOLiHA PDC pour ces logements.

L'analyse d'une dizaine de dossiers d'attribution n'a pas laissé apparaître d'irrégularité.

4.2.3 Loyers

La gouvernance ne définit pas de politique de loyers.

Pour le parc propre, même s'il ne s'agit pas d'une délibération obligatoire comme pour les organismes HLM, il appartient au CA de débattre de la politique en matière de loyer et de fixer l'augmentation annuelle. Le DAF décide seul d'appliquer les augmentations annuelles réglementaires. Les loyers sont adaptés à chaque mise en location en fonction des possibilités financières du futur locataire, avec, si possible, une mise au loyer plafond.

L'association prend acte de cette observation, sans toutefois apporter d'indication sur une évolution de ses pratiques.

Les loyers pratiqués par SOLiHA PDC sont élevés, eu égard à son objet qui est le logement très social.

		Loyer moyen*	Surface habitable moyenne*	Loyer moyen au m ² de SH
SOLiHA Pas-de-Calais		295 €	62 m ²	4,80 €/m ²
SOLiHA BLI		403 €	79 m ²	5,11 €/m ²
Tous bailleurs sociaux du Pas-de-Calais	Financements très sociaux (types PLAI, PLATS, PLALM)	369 €	78 m ²	4,71 €/m ²
	Financements très sociaux (types PLAI, PLATS, PLALM) + HLMO	327 €	68 m ²	4,82 €/m ²

Sources : **Données SOLiHA Pas-de-Calais et RPLS 2018 (traitement ANCOLS)** - *: valeur arrondie

Pour les logements propriété de SOLiHA PDC, les prix pratiqués au m² de surface habitable (SH) sont sensiblement ceux des logements très sociaux (type PLAI, PLATS, PLALM) de l'ensemble des bailleurs HLM du département. Si le loyer mensuel moyen au logement est en revanche plus faible (295 euros), c'est essentiellement du fait de la SH moyenne très réduite des logements de SOLiHA PDC. Lors des visites de patrimoine, certains logements sont apparus d'ailleurs très exigus (ex : Cité des Acacias à Arras). Le constat est

identique si l'on considère l'offre, par les bailleurs HLM, de logements avec des financements anciens HLMO, dont le nombre est très important dans le département (près de 35 000 logements).

Pour SOLiHA BLI, ce constat est aggravé, puisque les logements proposés sont plus chers que l'offre très sociale des bailleurs HLM.

Cela est dû en particulier au modèle de financement des opérations de SOLiHA PDC avec l'ANAH, et à la politique de l'association de pratiquer systématiquement les loyers plafonds pour les logements réhabilités. De manière générale, en dehors de toute majoration et autres variations locales, les loyers plafonds « très social » de l'ANAH sont plus élevés que les loyers maximaux de zone associés aux financements PLUS et PLAI.

Plafonds de loyers applicables en 2019 en euros/m² par mois

ANAH	Zone B2	Zone C
Loyer "social"	7,64	7,09
Loyer "très social"	5,93	5,51

Source : Site internet de l'ANAH

Conventionnement APL	Zone II	Zone III
PLUS	5,65	5,24
PLAI	5,02	4,65

Source : Avis du 17 janvier 2019 de la DGALN

Une fois les conventions arrivées à expiration, les loyers plafonds continuent à être appliqués.

Les loyers plafonds des conventions APL ne sont pas respectés pour un quart de la cinquantaine de PLAI identifiés.

Les augmentations annuelles autorisées (1,25 % par exemple au 01/01/2019) sont bien respectées. En revanche, les loyers des conventions APL pris en compte ne sont pas toujours bons, ou des erreurs ont eu lieu lors des actualisations passées. Les loyers et les dates des conventions APL ne sont pas indiqués dans le logiciel de gestion (PREM).

Sur les 14 locataires concernés, 2 connaissent des dépassements importants de plus de 50 euros par mois, dont l'un est en situation d'impayés (510 euros de dettes) pour un trop payé sur 36 mois de 2 637 euros. Il a été demandé à SOLiHA PDC de rembourser les locataires au plus vite.

SOLiHA PDC n'est pas concerné par la réduction du loyer de solidarité (RLS).

Dans sa réponse, SOLiHA Pas-de-Calais indique avoir traité l'ensemble des dépassements constatés. Les locataires présents concernés bénéficieront d'une régularisation par chèque ou sous forme de compensation sur le loyer à venir. Les locataires partis concernés ont vu leur compte crédité et ont été contactés afin de procéder au remboursement des trop perçus.

4.2.4 Vacance et rotation

La vacance des logements est importante et n'est pas maîtrisée.

La gestion de la vacance n'était pas pilotée jusqu'à l'arrivée de la nouvelle direction mi-2019 qui a décidé d'y remédier. Les bases informatisées sont mal renseignées et ne permettent pas de connaître précisément les

logements vacants¹³, les causes de vacance¹⁴, les durées de vacance, et les actions éventuellement en cours pour remettre le logement en location. Il n'existe ni tableau de bord de suivi de la vacance, ni plan d'actions pour la maîtriser.

Sur la base de fichiers fournis par SOLiHA PDC¹⁵, on peut évaluer qu'au moins 10 % des logements sont vacants (hors résidences sociales).

La vacance commerciale des logements semble relativement faible, de l'ordre d'une dizaine de logements. La durée moyenne de vacance entre 2014 et mi-2019 est d'environ 3 mois¹⁶. Elle doit pouvoir être raccourcie, avec en particulier davantage de réactivité pour les travaux de remise en état ainsi que dans la recherche de locataires. Certains logements sont toutefois dans des zones peu attractives et doivent interroger sur leur cession.

La vacance technique est parfois due à une absence de coordination, au sein de SOLiHA PDC, des actions à entreprendre pour remettre en état les logements. Lors des visites de patrimoine, des logements sont apparus en attente de réhabilitation alors que quelques simples travaux permettraient de les remettre en location. Au moins 3 PLAI sont vacants depuis 2 à 4 ans.

Concernant la vacance technique lourde, SOLiHA PDC met parfois en avant des dégradations importantes du fait des locataires, ce qui peut à nouveau paraître paradoxal eu égard à l'objet social de l'association qui est de favoriser l'insertion par le logement. Ainsi, des visites régulières des logements et des actions ciblées auprès des locataires pourraient être un moyen de favoriser leur insertion.

Par ailleurs, deux bureaux et une dizaine de garages sont vacants.

La vacance des logements des bailleurs HLM ne semble également pas maîtrisée.

SOLiHA Pas-de-Calais ne conteste pas le niveau élevé de vacance et le manque de pilotage qui en est partiellement à l'origine. Elle précise que la réorganisation décidée donnera lieu à la création de deux postes de chargés de clientèle, qui auront notamment pour mission d'assurer une remise en location rapide des logements vacants.

Le taux de rotation dans le parc SOLiHA PDC est proche de 10 %. On constate une pérennisation de certains locataires en place qui ne sont pas orientés par la suite vers un logement du parc locatif social HLM, ce qui permettrait de favoriser un parcours résidentiel. L'organisation de mutations pour les familles en capacité d'être hébergées dans le parc social classique permettrait que les aides de l'État et des collectivités territoriales pour le logement très social bénéficient à un plus grand nombre de ménages.

¹³ Des logements apparaissent vacants alors qu'ils ne sont plus gérés par Soliha Pas-de-Calais (cf. 2 rue Obry à 62-Blendecques, prévu en visite de patrimoine)

¹⁴ Les positions de gestion nécessiteraient d'être précisées et partagées au sein du service de la gestion locative sociale.

¹⁵ Dont un fichier sur la vacance au 10/10/2019, mais dont la fiabilité est approximative

¹⁶ Source : SOLIHA Pas-de-Calais (calcul effectué sur la base des baux signés, hors résidences sociales)

4.2.5 Charges locatives

Les charges locatives ne sont pas régularisées.

Compte-tenu de la spécificité du parc géré, les charges concernent essentiellement l'eau (froide et éventuellement chaude), l'entretien d'espaces verts, la taxe d'enlèvement des ordures ménagères et très ponctuellement l'entretien des parties communes intérieures.

Si les niveaux de provisionnement n'apparaissent pas disproportionnés selon un contrôle aléatoire effectué sur le fichier de quittance de septembre 2019, il n'en demeure pas moins que les charges doivent être régularisées au moins une fois par an.

En réponse à cette observation, SOLiHA Pas-de-Calais s'engage à régulariser les charges 2019 avant la fin de l'année 2020. Elle précise que les charges des exercices antérieurs seront régularisées ensuite selon un plan d'actions dédié.

4.2.6 Qualité de service apporté aux locataires

SOLiHA PDC ne réalise que des enquêtes de satisfaction très partielles. Près de la moitié des locataires se déclare insatisfait de la réponse apportée à ses demandes d'intervention technique dans le logement.

Les locataires et demandeurs peuvent se rendre principalement dans les locaux du siège à Arras (ouverts au public tous les jours ouvrés) ou de Saint-Omer (ouverts au public du mardi au jeudi). Un accueil téléphonique est assuré tous les jours ouvrés. En cas de problème de chauffage notamment, les locataires sont invités à appeler le prestataire du contrat multiservices.

SOLiHA PDC a connaissance des locataires non assurés, mais ne mène pas de démarche systématique pour qu'ils le soient.

4.2.7 Impayés

Evolution du taux de recouvrement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Créances clients (N-1)		698,33	795,17	735,31	609,05
Produits des loyers (1)		3 301,78	3 291,05	3 029,15	3 152,59
Récupération de charges locatives (2)		254,45	249,68	231,23	235,76
Quittancement (3)=(1)+(2)		3 556,23	3 540,73	3 260,37	3 388,35
Créances clients (N)		- 795,17	- 735,31	- 609,05	- 635,63
Pertes sur créances irrécouvrables		- 13,55	- 59,52	- 73,10	- 25,12
Total encaissement (N) (4)		3 445,05	3 541,07	3 313,54	3 336,64
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)		96,90%	100,01%	101,63%	98,47%
Valeurs de référence		98,89%	98,82%	98,86%	98,75%

Sources : *Balances comptables et rapports d'activité*

Evolution des créances locatives

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Produits des loyers (1)	3 181,59	3 301,78	3 291,05	3 029,15	3 152,59
Récupération de charges locatives (2)	258,94	254,45	249,68	231,23	235,76
Quittancement (3)=(1)+(2)	3 440,53	3 556,23	3 540,73	3 260,37	3 388,35
Locataires présents (4)	637,53	734,37	674,52	549,32	579,29
Locataires partis (5)	60,80	60,80	60,80	59,72	56,34
Créances locataires (6) = (3)+(4)	698,33	795,17	735,31	609,05	635,63
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (7) = (6) / (3)	20,30%	22,36%	20,77%	18,68%	18,76%
Valeurs de référence		13,11%	12,97%	13,08%	
Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (8) = (3) / 365	9,43	9,74	9,70	8,93	9,28
Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours	74,08	81,61	75,80	68,18	68,47
Valeurs de référence		47,87	47,35	47,74	
Créances locataires partis / Créances totales	8,71%	7,65%	8,27%	9,81%	8,86%
Valeurs de référence		26,96%	28,67%	28,88%	

Sources : *Balances comptables et rapports d'activité*

Le stock de créances est assez élevé (18,76 % du quittancement) mais il a tendance à se réduire. Le taux de recouvrement semble très correct et le taux de passage en pertes en phase avec ce taux de recouvrement. Les procédures de détection de l'impayé et de recouvrement ne sont pas formalisées et ne font pas l'objet d'un suivi rigoureux. Elles sont mises en œuvre selon les disponibilités des gestionnaires parmi leurs multiples tâches (états des lieux, attributions de logements, traitement des réclamations des locataires, ...). Des plans d'apurement sont mis en place et, si nécessaire, des procédures d'expulsion sont engagées : 7 expulsions avec recours à la force publique ont eu lieu en 4 ans entre 2015 et 2018.

4.3 PRODUCTION DE LOGEMENTS

La production de logements consiste exclusivement en la réhabilitation de logements anciens, en propriété ou en baux emphytéotiques ou en baux à réhabilitation. Cette production, avec des financements de l'ANAH, est réalisée exclusivement sous maîtrise d'ouvrage de SOLiHA BLI, SOLiHA PDC assurant la maîtrise d'ouvrage déléguée et la maîtrise d'œuvre (cf. supra).

Production de logements

Nombre de logements livrés	
2014	30
2015	14
2016	10
2017	0
2018	6
Total	60

Source : **données SOLiHA Pas-de-Calais**

La production a été freinée en 2016 et 2017, la CDC ayant bloqué ses prêts à SOLiHA BLI. Celle-ci est actuellement en procédure de redressement CGLLS et a pu reprendre la réhabilitation de logements.

Le prix moyen du logement produit entre 2014 et 2018 est de 132 000 euros TTC tout compris, pour 85 m² de surface utile (SU) moyenne. Ces niveaux de prix paraissent assez élevés d'autant plus que dans près de 50 % des cas, il ne comprend pas de foncier (cas de bail à réhabilitation ou de bail emphytéotique) et que l'isolation thermique mise en place est parfois peu performante¹⁷. Par comparaison, le coût moyen de financement d'un PLAI pour les bailleurs sociaux en 2018 était de 146 000 euros TTC en zone B2 pour environ 69 m² de SU (donnée France entière – source : Bilan 2018 des logements aidés de la DGALN). Les logements neufs sont souvent mieux isolés thermiquement, et donc moins onéreux en dépenses énergétiques pour les ménages très modestes. Certaines opérations sont soumises à des réajustements de coûts qui ne sont pas dus qu'à des travaux réellement imprévisibles. Les études peuvent présenter des lacunes, ou sont insuffisamment actualisées en fonction de l'évolution du bâti du fait de délais de plusieurs années entre l'acquisition et la réalisation des travaux.

SOLiHA BLI devrait livrer une quinzaine de logements en 2019, tous pour SOLiHA PDC. Une quinzaine d'autres logements sont en cours de travaux dans le Pas-de-Calais pour une livraison prévue en 2020. Il s'agit généralement de logements acquis dans les années 2013 à 2016 et dont la réhabilitation a été freinée d'une part par les difficultés de SOLiHA BLI, et d'autre part par le plan de charge des équipes de SOLiHA PDC, et notamment leurs obligations contractuelles dans le cadre du marché de maîtrise d'œuvre passé avec la SA Maisons & Cités.

SOLiHA PDC étudie également la réhabilitation :

- des 40 logements qui sont ou vont être cédés à SOLiHA BLI dans le cadre du plan d'apurement de la dette de 1,4 million d'euros du 06 août 2018 ;
- de ses logements qui nécessitent d'être réhabilités lourdement à leur libération (ou actuellement occupés) et dont la cession à SOLiHA BLI est envisagée. Le nombre de ces logements semble d'ailleurs

¹⁷ Rappel : Les logements réhabilités depuis une dizaine d'années par SOLiHA BLI visent à être « BBC rénovation » (Bâtiment Basse Consommation), soit un DPE en étiquette C, avec une consommation maximale de 104KWH/m²/an. Toutefois, cet objectif n'a été atteint que dans environ 1/3 des logements réhabilités.

s'accroître. L'absence de Plan stratégique de gestion patrimoniale ne permet pas d'évaluer le nombre de ces logements à court/moyen terme ;

- d'opérations nouvelles, généralement apportées par les communes. Leur opportunité interroge¹⁸ au niveau notamment de leur localisation dans des secteurs peu attractifs, des coûts importants de remise en état, et aussi des loyers d'équilibre (dans certains cas loyer « social » ANAH et non pas le loyer « très social », déjà élevé), qui apparaissent proches des loyers du marché.

¹⁸ Exemple : opération du presbytère à Willerval (bail à réhabilitation), près d'Arras

5. ANNEXES

5.1 SIGLES UTILISES

AFL	Association Foncière Logement	MOUS	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale
ANAH	Agence nationale pour l'amélioration de l'habitat	OPH	Office Public de l'Habitat
ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	ORU	Opération de Renouvellement Urbain
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	PDALHPD	Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées
APL	Aide Personnalisée au Logement	PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
ASLL	Accompagnement Social Lié au Logement	PLATS	Prêt Locatif Aidé Très Social
CAF	Capacité d'AutoFinancement	PLI	Prêt Locatif Intermédiaire
CAL	Commission d'Attribution des Logements	PLS	Prêt Locatif Social
CCAPEX	Commission de Coordination des Actions de Prévention des Expulsions Locatives	PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	PSLA	Prêt social Location-accession
CDAPL	Commission Départementale des Aides Publiques au Logement	PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations	QPV	Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville
CGLLS	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social	RSA	Revenu de Solidarité Active
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale	SA d'HLM	Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
CIL	Comité Interprofessionnel du Logement	SCI	Société Civile Immobilière
CMP	Code des Marchés Publics	SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
CUS	Conventions d'Utilité Sociale	SCLA	Société Coopérative de Location Attribution
DALO	Droit Au Logement Opposable	SCP	Société Coopérative de Production
DPE	Diagnostic de Performance Energétique	SDAPL	Section Départementale des Aides Publiques au Logement
DTA	Dossier Technique d'Amiante	SEM	Société anonyme d'Economie Mixte

EHPAD	Etablissement d'Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes	SIEG	Service d'Intérêt Economique Général
ESH	Entreprise Sociale pour l'Habitat	SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
FSL	Fonds de Solidarité Logement	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
GIE	Groupement d'Intérêt Économique	USH	Union Sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations HLM)
HLM	Habitation à Loyer Modéré	VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
LLS	Logement locatif social	ZUS	Zone Urbaine Sensible
LLTS	Logement locatif très social		

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

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

www.ancols.fr

 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE
MINISTÈRE CHARGÉ DU LOGEMENT	MINISTÈRE CHARGÉ DES COMPTES PUBLICS