

OPH DU PAS-DE-CALAIS «PAS-DE-CALAIS
HABITAT»

Arras (62)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-032

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-032

OPH DU PAS-DE-CALAIS «PAS-DE-CALAIS HABITAT»

Arras (62)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-032

OPH DU PAS-DE-CALAIS «PAS-DE-CALAIS HABITAT» – (62)

N° SIREN : 344077672

Raison sociale : PAS DE CALAIS HABITAT

Président : M. Jean-Louis COTTIGNY

Directeur général : M. Fabrice CREPIN

Adresse : 68, Boulevard Faidherbe BP 20926 – 62022 ARRAS

Collectivité de rattachement : Conseil départemental du Pas-de-Calais

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés :	40 324	Nombre de logements familiaux en propriété :	40 324	Nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	1 573
---------------------------------------	---------------	--	---------------	--	--------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants (hors vacance technique)	0,95%	1,9%	3,3%	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	0,49%	0,7%	1,6%	(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	11,21%	9,9%	9,7%	(2)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,4%	nc	nc	
Age moyen du parc (en années)	34	42	36	(2)
POPULATION LOGEES				
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds	29,1%	22,7%	nc	(1)
< 60 % des plafonds	69%	64,5%	nc	(1)
> 100% des plafonds	5,7%	7,9%	nc	(1)
Bénéficiaires d'aide au logement	61,9%	55,4%	nc	(1)
Familles monoparentales	20,1%	19,4%	nc	(1)
Personnes isolées	41,8%	37,3%	nc	(1)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,2	5,5	5,7	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)				
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	4,4	nc	nc	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	3,5	nc	4,4	(3)
Autofinancement net / chiffre d'affaires	6,6%	nc	11,8%	(4)

(1) Enquête OPS 2014

(2) RPLS au 1/1/2016

(3) Boléro 2015 – ensemble des OPH

(4) DIS 2015 – ensemble des OPH

POINTS FORTS :

- ▶ Un rôle social avéré, caractérisé par une occupation du parc par des ménages aux revenus modestes et par un niveau modéré des loyers
- ▶ Une présence de proximité conséquente et efficace
- ▶ Des coûts de gestion dont l'évolution est contenue et inférieurs à la médiane des OPH

POINTS FAIBLES :

- ▶ Une organisation très déconcentrée manquant de pilotage
- ▶ Une stratégie patrimoniale à conforter, notamment au plan de sa faisabilité financière, et à asseoir sur une base patrimoniale à constituer
- ▶ Un niveau important de vacance technique
- ▶ Une maintenance des parties communes et des façades à renforcer
- ▶ Une rentabilité durablement affectée par un niveau d'endettement élevé et par l'effet des charges liées aux swaps (contrats d'échange de taux)

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ L'établissement des diagnostics amiante et plomb accuse des retards importants
- ▶ Les baux de location non conformes à la réglementation
- ▶ Les délais réglementaires de paiement sont fréquemment dépassés pour les factures d'investissement et le rapport annuel de gestion ne comporte pas d'information sur le respect de ces délais

Inspecteurs-auditeurs ANCOLS :

Directrice territoriale :

Précédents rapports de contrôle : n° 2009-095 de décembre 2010 et n° 2012-007 de novembre 2012 (rapport de suites)

Contrôle effectué du 17/05/2017 au 17/10/2017

RAPPORT DE CONTROLE : MARS 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-032

OPH DU PAS-DE-CALAIS «PAS-DE-CALAIS HABITAT» – 62

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'office	9
2.1 Contexte socio-économique	9
2.2 Gouvernance et management	10
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	10
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management	10
2.2.3 Commande Publique.....	12
2.2.4 Gouvernance financière.....	13
2.3 Conclusion	13
3. Patrimoine.....	14
3.1 Caractéristiques du patrimoine	14
3.1.1 Description et localisation du parc	14
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	15
3.2 Accessibilité économique du parc.....	16
3.2.1 Loyers.....	16
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....	19
3.2.3 Charges locatives	19
3.3 Conclusion	20
4. Politique sociale et gestion locative	21
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	21
4.2 Accès au logement	21
4.2.1 Connaissance de la demande	21
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'office	22
4.2.3 Gestion des attributions.....	22
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	25
4.4 Traitement des impayés	26
4.4.1 L'importance et l'évolution de l'impayé.....	26
4.4.2 L'organisation et la gestion du recouvrement.....	26

4.5	Conclusion	27
5.	Stratégie patrimoniale.....	28
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	28
5.2	Évolution du patrimoine.....	30
5.2.1	Offre nouvelle	30
5.2.2	Réhabilitations.....	31
5.2.3	Démolitions	32
5.2.4	Accessibilité aux personnes à mobilité réduite.....	32
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	33
5.4	Maintenance du parc.....	34
5.4.1	Entretien et exploitation du patrimoine.....	34
5.4.2	Sécurité dans le parc.....	35
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	36
5.6	Autres activités	37
5.6.1	Accession sociale et ventes de terrains	37
5.6.2	Participations dans la Centrale Foncière Régionale	37
5.7	Conclusion	38
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	39
6.1	Tenue de la comptabilité	39
6.2	Analyse financière	41
6.2.1	Analyse de l'exploitation	41
6.2.2	Gestion de la dette	45
6.2.3	Résultats comptables.....	47
6.2.4	Structure financière	48
6.3	Analyse prévisionnelle.....	52
6.4	Conclusion	54
7.	Annexes.....	55
7.1	Informations générales.....	55
7.2	Organigramme général et fonctionnel de l'office.....	56
7.3	Cartographie du patrimoine de l'office	57
7.4	Sigles utilisés.....	58

SYNTHESE

Pas-de-Calais Habitat, Office Public de l'Habitat du Pas-de-Calais, est propriétaire au 1^{er} janvier 2017 de 40 324 logements familiaux et de 1 573 équivalents logements en foyers et résidences étudiantes. Il a pour collectivité de rattachement le département du Pas-de-Calais. Bien qu'actif dans la totalité des bassins d'habitat du département, il est particulièrement présent dans la Communauté Urbaine d'Arras (8 900 logements) et dans l'ancien bassin minier (21 000 logements).

Cet office se caractérise par une organisation fortement déconcentrée. Les cinq directions territoriales disposent d'une grande autonomie et exercent des missions très larges, en matière de gestion locative, d'intervention sur le patrimoine ou de développement de l'offre. Les services du siège ne couvrent pas l'intégralité de ces champs de compétences. Leurs attributions sont à renforcer afin d'améliorer le pilotage des directions territoriales et de favoriser l'homogénéité des pratiques. Un processus de réorganisation a été engagé dans ce sens. Il doit être pleinement opérationnel d'ici le 1^{er} janvier 2019.

Pas-de-Calais Habitat joue son rôle social et loge une population aux caractéristiques sociales plus marquées que celles des autres bailleurs du département. Ce positionnement s'appuie sur un niveau de loyers maîtrisé, qui a pour origine une politique historique d'augmentations annuelles modérées. La qualité de service rendu est satisfaisante. Elle se caractérise notamment par une importante présence de proximité, permettant à l'office de maintenir des relations étroites avec les locataires dans un patrimoine situé à 46% en Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville (QPPV).

Cette dimension sociale se traduit également par la mise en œuvre d'un dispositif d'anticipation et d'accompagnement des impayés locatifs, dont la souplesse permet d'adapter les échéanciers fixés aux évolutions de la situation des ménages concernés.

Composé à 70% de logements collectifs, le parc de l'office subit une perte d'attractivité dans l'ancien bassin minier. Ce territoire, qui concentre la moitié du patrimoine de Pas-de-Calais Habitat, est en effet marqué par une détente de la demande liée à son évolution démographique. Ce phénomène est accentué par la remise sur le marché d'un stock important de logements issus du parc minier jusqu'à présent occupés par des ayants-droits. Exclusivement composée de logements individuels, l'offre ainsi libérée absorbe une part importante des demandes enregistrées sur ce territoire. Elle est complétée par un volume significatif de logements individuels neufs ou réhabilités principalement produits par la SA d'HLM Maisons & Cités, qui gère la majeure partie de l'ancien parc minier.

Ces évolutions et les conséquences qu'elles provoquent en termes d'obsolescence accélérée de l'offre mériteraient une attention particulière de la part des acteurs territoriaux chargés de l'élaboration et de la mise en œuvre des politiques locales de l'habitat. Une régulation apparaît à cet égard nécessaire afin de coordonner les stratégies d'investissement des différents bailleurs intervenant dans l'ancien bassin minier.

L'importance de l'enjeu nécessite également de la part de l'office une meilleure formalisation de sa stratégie patrimoniale, qui est aujourd'hui principalement retranscrite dans son Plan Moyen Terme (PMT). Il s'agit avant tout d'un document de programmation pluriannuelle des différentes interventions sur le patrimoine et des opérations de développement. Le Plan Stratégique de Patrimoine (PSP) établi en 2010 et partiellement actualisé en 2013 doit être mis à jour et renforcé dans son rôle de cadrage. Il doit s'appuyer sur une base patrimoniale dont ne dispose pas actuellement Pas-de-Calais Habitat. La forte mobilisation de la

gouvernance sur ce thème, dont rendent compte les travaux de la Commission stratégie patrimoniale créée en fin d'année 2015, doit permettre la production d'un diagnostic d'ensemble, à l'échelle départementale et par territoire, du patrimoine, de son attractivité, des marchés locaux de l'habitat, des attentes des locataires et des demandeurs de logement. Cette démarche doit donner lieu à des arbitrages et à la fixation de priorités claires en matière d'entretien, de réhabilitation, de démolition et de reconstruction. De même, la réorganisation en cours doit se traduire par une amélioration du pilotage de l'activité d'investissement, aujourd'hui essentiellement assuré par la direction financière.

Dans l'immédiat et pour faire face à l'augmentation de la vacance constatée en particulier dans le bassin minier, Pas-de-Calais Habitat souhaite poursuivre la rénovation de son parc, déjà largement engagée dans le cadre du Programme National de Rénovation Urbaine (PNRU). Il souhaite également limiter son développement aux secteurs les plus attractifs du département, que sont le littoral, la frange nord du bassin minier limitrophe de la Métropole européenne de Lille (MEL) et aux centres-bourgs des territoires ruraux.

Cette stratégie se traduit par un programme d'investissement ambitieux, en termes de réhabilitation, de développement comme de démolition. L'office prévoit ainsi la démolition de 3 132 logements sur la période 2017-2026, générant une marge brute négative de 100 M€. Les projections issues de l'étude prévisionnelle menée par l'office montrent que la faisabilité financière de ce programme n'est pas assurée.

La rentabilité de Pas-de-Calais Habitat est en effet durablement affectée par un niveau d'endettement élevé, aggravé par les charges liées aux contrats de swaps initialement souscrits en 2004-2005 et désormais en grande partie convertis en contrats à taux fixes coûteux pour l'office. Les négociations n'ont toutefois pas abouti avec la Deutsche Bank (DB), avec laquelle un contentieux est en cours. Son issue demeure très incertaine. Pas-de-Calais Habitat a provisionné 26,5 M€ pour couvrir au moins partiellement les charges correspondant au règlement de ce litige dont le paiement pèsera directement sur la rentabilité de l'office.

Dans ce contexte, la mise en œuvre du programme d'investissement envisagé à ce stade par Pas-de-Calais Habitat se traduit par une baisse de l'autofinancement net, dont le niveau fléchirait sous le seuil de vigilance réglementaire fixé à 3% du chiffre d'affaires en moyenne annuelle sur la période 2018-2020.

Dans ces conditions, et compte tenu de l'environnement rendu incertain notamment par la perspective du règlement du contentieux avec la DB, il importe que l'office adapte sa stratégie patrimoniale pour la rendre compatible avec ses marges de manœuvre financières.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'OPH du Pas-de-Calais - Pas-de-Calais Habitat 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'Agence rappelle par ailleurs qu'en application des dispositions des articles L. 342-12 et L. 342-14 du CCH, l'ensemble des faits qui constituent :

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

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

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

Le précédent rapport global d'inspection, diffusé en décembre 2010, soulignait le caractère satisfaisant de la gestion de proximité, le caractère social de la population logée par Pas-de-Calais Habitat (malgré des irrégularités relevées au niveau des attributions) ainsi que son implication en matière de production de logements comme de rénovation urbaine. Il observait cependant que son positionnement stratégique d'opérateur urbain ne devait pas l'éloigner de son cœur de métier de bailleur social et relevait des irrégularités présentes dans certains partenariats, notamment avec la SAS Centrale Foncière. Au plan financier, le rapport pointait une politique de swap de taux sur la dette et sur les placements risquée eu égard à la typologie et aux montants des produits contractés.

Un rapport ciblé d'inspection, diffusé en novembre 2012, a constaté que l'office n'avait pas tenu compte des observations initiales de la Miilos sur les conditions irrégulières d'attribution de logements, de telle sorte qu'une proportion très importante de contrats de location était toujours signée avant décision des Commissions d'attribution de logements (CAL). Ce rapport relevait en revanche les corrections introduites en matière de gestion de la dette, l'office ayant partiellement converti en taux fixes les swaps initialement contractés. Il était toutefois observé que ce réaménagement pèserait lourdement et durablement sur la rentabilité de Pas-de-Calais Habitat, compte tenu du niveau des taux négociés.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'OFFICE

Pour le présent rapport, l'OPH du Pas-de-Calais - Pas-de-Calais Habitat est dénommé « Pas-de-Calais Habitat » ou « l'office ».

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Pas-de-Calais Habitat est un office public de l'habitat (OPH) dont le siège social se trouve à Arras, préfecture du Pas-de-Calais. Il intervient exclusivement sur ce département.

Le Pas-de-Calais est le huitième département le plus peuplé en France, et le deuxième de la région Hauts-de-France. Les naissances y restent nombreuses, mais la croissance de sa population est freinée par un fort excédent des départs sur les arrivées, notamment parmi les jeunes de 18 à 24 ans. La population est davantage touchée par les difficultés économiques et sociales que dans l'ensemble de la région et de la France métropolitaine.

Données socio-démographiques 2014¹

	Pas-de-Calais	Hauts-de-France	France métropolitaine
Population	1 472 589	6 006 156	64 027 958
Taux de variation population 2009-2014	0,2%	0,2%	0,5%
Moins de 30 ans	38,0%	38,9%	36,2%
Plus de 65 ans	16,5%	16,0%	18,3%
Taux de chômage	12,1%	11,9%	9,9%
Taux de pauvreté	20,2%	18,2%	14,5%

Près d'un quart des résidences principales du Pas-de-Calais sont des logements sociaux. Ce taux est bien au-dessus des moyennes régionales et nationales. Les loyers pratiqués dans le parc locatif social du Pas-de-Calais sont dans la moyenne régionale. Ils sont en moyenne près de 42% plus faibles que dans le parc privé.

Données générales sur le parc de logements et les loyers

	Pas-de-Calais	Hauts de France	France métropolitaine
% de logements sociaux/résidences principales ²	26%	22%	17%
Loyer moyen du parc social (en €/m ² /mois) au 01/01/2015	5,41	5,39	5,65
Loyer moyen du parc privé (en €/m ² /mois) en 2017 ³	9,30	11,80*	12,60

*Nord Pas-de-Calais

Le Pas-de-Calais figure parmi les départements où la part de la population vivant en QPV est très élevée (entre 9 et 12% - source INSEE). Précédemment situé pour près de 32% des logements en zones urbaines sensibles (ZUS), le patrimoine de Pas-de-Calais Habitat se trouve désormais encore bien davantage impliqué dans les QPV avec 46% de son parc concerné.

¹ Source : INSEE

² Source : INSEE

³ Source : CLAMEUR – Connaître les loyers et Analyser les Marchés sur les Espaces Urbains et Ruraux (Association de 33 membres intervenants dans l'immobilier privé ou le logement social)

Pas-de-Calais Habitat a été le principal bailleur social du département concerné par le premier programme de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU) sur lequel les projets nationaux ont été menés à leur terme ou sont en voie d'achèvement. L'office va demeurer – certes dans une moindre mesure – impacté par le Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU).

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

Pas-de-Calais Habitat est un office qui a pour collectivité de rattachement le Conseil départemental du Pas-de-Calais.

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Après une longue période de stabilité, la gouvernance de l'office a connu un renouvellement sur la période récente.

Ainsi, Président de l'office depuis 1994, la présidence de Pas-de-Calais Habitat est exercée, depuis le Conseil d'administration (CA) du 11 juillet 2014, par M. Jean-Claude LEROY, sénateur et vice-Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais. Ce dernier a été remplacé, en novembre 2017, par M. Jean-Louis COTTIGNY, vice-Président du Conseil départemental du Pas-de-Calais.

Le précédent Directeur général (DG) de l'OPH, en poste depuis 2001, Son successeur, M. Fabrice CREPIN, après avoir assuré l'intérim, a été nommé par le CA du 24 juin 2016. Les dispositions de son contrat de travail n'appellent pas de remarques. M. CREPIN est également DG de la SCIC Coopartois, filiale de Pas-de-Calais Habitat.

La composition, l'organisation et le fonctionnement du CA et de son bureau sont conformes à la réglementation.

En plus de ses commissions des relations locatives et sociales (CRLS) – récemment fusionnée avec le conseil de concertation locative (CCL) –, d'attribution de logements (CAL), d'appel d'offres, et des finances, l'office s'est également doté, depuis décembre 2015, de trois commissions thématiques en charge des « innovations sociales », de la « qualité de vie et sécurité des quartiers » et de la « stratégie patrimoniale ». Ces dernières permettent d'associer davantage les administrateurs à la politique de l'office par une implication dans les domaines où leur expertise peut enrichir les orientations de Pas-de-Calais Habitat. A cet effet, les Présidents sont tenus de rendre compte de l'avancée des réflexions de leurs commissions respectives lors des réunions du CA.

Les orientations stratégiques patrimoniales actuelles sont de préserver l'équilibre social entre les différents territoires notamment par l'intervention sur les centres-bourgs tout en ciblant des potentiels de développement vers la zone d'expansion de la MEL, située en frange du Pas-de-Calais, ainsi que sur le littoral.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

Au 31 décembre 2016, Pas-de-Calais Habitat disposait d'un effectif de 824 équivalents temps plein (ETP). Cet effectif, bien qu'en baisse de 1,37% par rapport à 2015, représente près de 20,68 ETP pour 1 000 logements et s'avère supérieur aux 19 ETP moyens repris dans l'édition 2016 du rapport de branche de la fédération des OPH. Ce constat s'explique principalement par :

- une politique affichée de l'office de privilégier une présence auprès de ses locataires de par son personnel de proximité qui représente près de 37,2% des effectifs de Pas-de-Calais Habitat à

comparer aux 34% en moyenne pour les OPH ;

- la dispersion du parc inhérente à la présence de l'office sur l'ensemble du département du Pas-de-Calais.

L'organisation fortement déconcentrée en cinq directions territoriales ne s'est pas accompagnée d'un pilotage central et d'un contrôle des activités suffisants par le siège.

L'importance du patrimoine, tout comme son importante couverture géographique, ont historiquement conduit à une large déconcentration de l'organisation sur le territoire. En conséquence, une grande partie des activités est, depuis 1997, déconcentrée dans les cinq directions territoriales : Arras, Côte d'Opale et Audomarois, Béthune-Bruay, Lens-Liévin, et Hénin-Carvin. Demeurent centralisées au siège les fonctions financières, comptables, juridiques, marchés, ventes, ressources humaines et informatique.

Cette déconcentration se traduit par une autonomie importante de chaque direction territoriale qui leur a permis de mettre en place des modes de fonctionnement propres, notamment sur les domaines de l'exploitation et de la gestion des impayés (cf. §4.4.2). A contrario, les directions territoriales manquent de cadrage, tout en tenant compte des particularités des territoires, en matière :

- de stratégie patrimoniale, qui est essentiellement une juxtaposition des besoins financiers des directions territoriales, déconnectée d'un PSP qui est obsolète ;
- et enfin de coût et de financement des opérations d'investissement, pour lesquelles seules quelques orientations ont été établies, limitées à la construction neuve, et appliquées de manière variable selon les directions territoriales.

Afin d'améliorer le pilotage et le contrôle des activités au niveau central, l'office s'est récemment engagé dans une réorganisation. Sa mise en place est prévue en 2018. Les directions territoriales devraient voir leur action se recentrer sur l'opérationnel et la proximité : activité commerciale, gestion locative et maintenance courante. Le siège est renforcé dans son rôle stratégique et de coordination, avec notamment la création d'une part d'un pôle immobilier en charge de la stratégie patrimoniale, du développement et des réhabilitations, et d'autre part d'un pôle commercial et relations clients.

Pas-de-Calais Habitat partage ce constat et indique la mise en œuvre, à compter de janvier 2018, d'une nouvelle organisation permettant de recentrer les politiques et le pilotage au sein de 6 pôles créés au siège.

Pas-de-Calais Habitat s'est engagé de longue date dans une démarche d'audit et de contrôle interne confiée à la direction des risques, audits et contrôle interne directement rattachée au DG. Cette politique a également conduit à la rédaction de procédures écrites applicables qui ont notamment permis la certification ISO 9001 de la totalité de ses activités à partir de 2006. L'office a cependant renoncé en 2015 à postuler au renouvellement de sa certification, estimant que les processus étaient suffisamment harmonisés et intégrés par les équipes. Il a été également mis fin au fonctionnement du comité des risques. Dès lors, la mise à jour des processus tout comme l'exercice de l'autocontrôle et du contrôle interne apparaissent, à l'exception du contrôle de gestion, moins rigoureux.

Pas-de-Calais Habitat précise avoir désormais placé le contrôle interne sous la responsabilité directe du DG et développé ses prérogatives aux fins d'évaluer l'atteinte des objectifs ainsi que des politiques mises en œuvre au sein de l'office.

Le contrôle de la fiabilité des données produites par l'office dans le domaine de la gestion locative et leur analyse sont manifestement insuffisants.

Le contrôle a mis en évidence l'importante difficulté à obtenir des données fiables relatives à la gestion locative pour l'ensemble de Pas-de-Calais Habitat. C'est notamment le cas en ce qui concerne les principales

données nécessaires à l'analyse des loyers pratiqués et des attributions (dates de convention, ressources des demandeurs, date des CAL, type de financement des logements, etc.....).

En l'absence de contrôle interne de la fiabilité des extractions informatiques issues du logiciel « métier » utilisé par l'office, l'office n'a pas été en mesure de détecter de nombreuses incohérences de données par ses propres moyens.

L'actuel sous-dimensionnement de l'unité – mentionnée supra – dédiée à la coordination du domaine de la gestion locative peut partiellement expliquer ce constat.

Pas-de-Calais Habitat partage ce constat. Des cellules d'appui au pilotage vont être mises en place. Elles seront chargées de proposer de nouvelles méthodes pour garantir la fiabilité des données dès leur saisie.

2.2.3 Commande Publique

Le CA du 24/06/2016 a adopté le nouveau Règlement Intérieur des Achats. Celui-ci apparaît conforme à la réglementation, et notamment à l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et au décret n° 2016-360 du 25 mars 2016 relatifs aux marchés publics.

Tous les marchés dont le montant se situe entre 4 k€ et les seuils de procédure formalisée font l'objet de procédures adaptées définies précisément. La Commission d'appel d'offres (CAO) de l'office intervient dans tous les marchés de travaux, de fournitures et de services au-delà de 50 k€, et les marchés de maîtrise d'œuvre au-delà de 209 k€ (seuil de procédure formalisée). Tout avenant, quel qu'en soit le montant, est également examiné par la CAO. Un bilan détaillé des avenants est présenté annuellement en CA.

L'office dispose d'un service « marchés » centralisé au niveau du siège. Il suit en particulier l'ensemble des procédures dans laquelle la CAO intervient, et vérifie notamment la bonne application des directives internes.

Des marchés à bons de commande et des accords-cadres couvrent une grande partie des besoins de travaux d'entretien du patrimoine, ainsi que des prestations récurrentes en fournitures et services : diagnostics, géomètres, fourniture de chaudières, ... Les procédures sont menées pour l'ensemble de l'office, par un service « achats » positionné au siège.

Sauf cas particulier, Pas-de-Calais Habitat a décidé que les critères d'attribution des marchés sont le prix (pondéré entre 70% à 80% selon le cas) et le délai d'exécution (pondéré entre 20% à 30% selon le cas). Ponctuellement, il a été constaté que des retards n'ont pas fait l'objet de pénalités, alors même que l'entreprise s'était vu attribuer le marché grâce au critère délai. Plus généralement, des ordres de services ne mentionnent ni les délais contractuels, ni la date effective de démarrage, notamment pour des lots de travaux dans le cadre d'opérations globales. Seul le délai global de l'opération est indiqué. Cela fragilise la position du maître d'ouvrage en cas de retard et d'application des pénalités. L'office devrait exercer un contrôle interne par sondages sur le respect des délais, en complément des contrôles effectués par les services en charge de la maîtrise d'ouvrage.

L'examen d'un échantillon de marchés⁴ n'a pas révélé d'irrégularités en matière de mise en concurrence. Le paragraphe 5.4.1 évoque spécifiquement le marché d'entretien des ascenseurs pour lequel quelques problèmes ont été relevés.

⁴ Marché de construction de 33 logements/Vaudricourt à Béthune (conception réalisation), marché photocopieurs, marché d'entretien et de modernisation des ascenseurs, marchés multiservices, marchés multi-prestations

2.2.4 Gouvernance financière

L'analyse des procès-verbaux des réunions du CA montre que la gouvernance est régulièrement informée sur la situation financière de l'office. Elle dispose des informations nécessaires pour se prononcer de manière éclairée sur les documents et décisions de gestion soumises à sa validation.

Une commission Finances, composée de trois administrateurs, est saisie pour analyser et émettre un avis préalable sur les documents budgétaires ou de cadrage financier proposés à l'approbation du CA.

Malgré la qualité générale des documents présentés, la traduction financière des choix stratégiques de l'office donne lieu à peu de réactions en CA. A cet égard, les perspectives financières à 10 ans, présentées en fin d'année 2016 et affichant un niveau prévisionnel d'autofinancement net très faible pour les 5 années à venir (cf. §6.3), auraient pu provoquer un débat de fond sur la faisabilité financière de la stratégie patrimoniale de l'office.

Au plan technique, Pas-de-Calais Habitat dispose d'une Direction financière dont les effectifs sont regroupés au siège. Bien structurée et dotée d'outils de contrôle de gestion performants, elle est la garante des équilibres financiers de l'office. Elle est notamment chargée de s'assurer que la mise en œuvre par les services, en particulier les directions territoriales, des orientations stratégiques émises par le CA reste compatible avec le cadre financier contraint dans lequel évolue l'office. Elle s'appuie principalement pour cela sur son Plan Moyen Terme, document prévisionnel budgétaire à 10 ans actualisé annuellement.

2.3 CONCLUSION

Pas-de-Calais Habitat est un bailleur social important et reconnu sur le Pas-de-Calais, département particulièrement confronté à des difficultés sociales, et disposant d'un nombre conséquent de logements sociaux.

S'appuyant de longue date sur une organisation déconcentrée ayant peu évolué, l'office a connu un renouvellement récent de son équipe de direction qui l'a amené à enclencher une réorganisation visant à renforcer le positionnement du siège dans le pilotage stratégique notamment.

Pas-de-Calais Habitat doit travailler sur l'indispensable fiabilisation et sur le nécessaire contrôle de sa base de données utilisée dans le domaine de la gestion locative.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Propriétaire au 31 décembre 2016 d'un parc de 40 324 logements familiaux et de 1 573 foyers et résidences (en équivalents logements), Pas-de-Calais Habitat a un parc situé sur 210 communes du département du Pas-de-Calais. La moitié du parc de l'office est sur l'ex-bassin minier, représentant près de 21% du parc locatif social de ce territoire. Présent sur toutes les intercommunalités du département, l'office est particulièrement investi au sein de la Communauté Urbaine d'Arras (CUA), avec 8 900 logements soit 77% du parc social de la CUA, et de la Communauté d'Agglomération de Lens-Liévin (CALL), avec 10 800 logements soit 22% du parc social de la CALL.

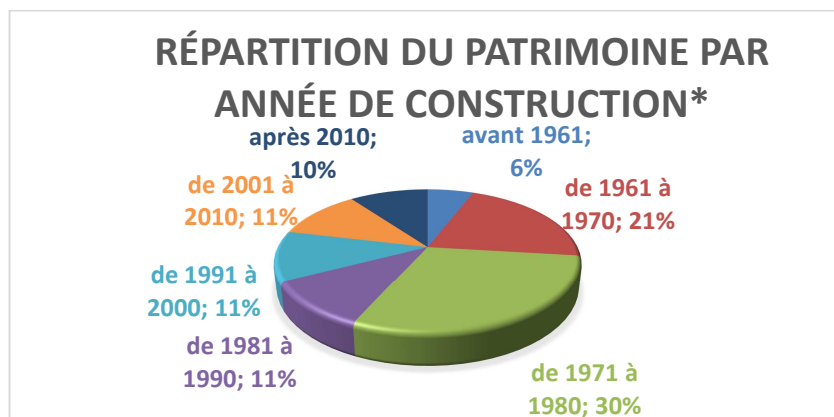
Parc de « Pas de Calais Habitat » au 31/12/2016

	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'office	40 324	0	0	40 324
Nombre de logements en propriété non gérés par l'office	0	1 401	516	1 573
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre office	0	0	0	0
Total	40 324	1 401	516	41 897

source : données Pas-de-Calais Habitat

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

L'âge moyen du parc de Pas-de-Calais Habitat est de 34 ans en 2017⁵ pour une moyenne nationale de 36 ans. Cette apparente jeunesse est à modérer par le fait que plus de la moitié du parc a été construit entre 1960 et 1980 et peut donc présenter de l'obsolescence et générer des besoins importants de maintenance.



*Données issues du RPLS 2017

⁵ Source : RPLS 2017

La part de logements individuels, d'environ 30%, est importante. Elle est toutefois loin derrière la moyenne du département avec 57% de logements individuels, ce qui fragilise d'autant l'attractivité du parc de l'office dans un territoire où la demande de ce type de logements est forte. Ce phénomène est accentué dans l'ex-bassin minier où la part d'individuels est proche de 70%.

Près des deux-tiers du parc de l'office sont des T1, T2 ou T3, ce qui constitue un atout dans un département où la demande pour ces typologies est importante (75% de la demande).

Typologies des logements dans le Pas-de-Calais: demande, composition du parc de Pas-de-Calais Habitat et de l'ensemble des bailleurs sociaux

En pourcentage par typologie de logement	T1-T2	T3	T4	>T4
Demandes SNE	37%	38%	21%	4%
Parc de Pas de Calais Habitat	22,9%	41,4%	27,2%	8,5%
Parc social du département du Pas de Calais	17%	35%	35%	13%

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La lutte contre la vacance figure parmi les préoccupations de la gouvernance et fait l'objet de remontées trimestrielles détaillées par le biais du tableau de bord de la direction. Elle génère également une forte implication des territoires.

Le taux de vacance globale apparaît en baisse depuis 2014 et se trouve désormais légèrement en deçà de la moyenne de son département de référence. Cependant, il repose en majeure partie sur une vacance technique qui apparaît beaucoup plus forte que celle impactant les autres bailleurs sociaux du Pas-de-Calais.

Vacance et rotation (en %)	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne
Taux de vacance globale*	5,01	6,03	6,48	6,16	5,91	5,91
Ratio RPLS (Pas-de-Calais)	3,4	5,8	6,2	6,3	-	5,42
Taux de vacance globale à plus de 3 mois*	3,98	5	5,52	5,07	4,86	4,88
Ratio RPLS (Pas-de-Calais)	1,4	3,6	0,7	1,1	-	1,70
Taux de vacance technique*	4,72	5,53	5,81	5,26	4,96	5,25
Ratio RPLS (Pas-de-Calais)	0,9	1,5	4,7	3,9	-	2,75
Taux de rotation globale*	13,24	12,25	12	11,80	11,21	12,10
Ratio RPLS (Pas-de-Calais)	9,7	10	10,1	10,4	-	10,05

* Source : données fournies par Pas-de-Calais Habitat

L'office ne mobilise pas tous les moyens pour traiter la vacance commerciale observée dans certains secteurs.

L'office est confronté dans certains territoires à une importante perte d'attractivité de son patrimoine, génératrice de vacance commerciale. Dans certains secteurs, il y répond en partie par l'organisation d'une vacance technique sans pour autant mettre en œuvre de stratégie commerciale adaptée. L'ensemble génère une forte perte de rentabilité sur la période.

Estimation des pertes financières dues à la vacance

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Pertes de loyers des logements	7 508	9 217	9 967	9 864	9 955
Dont pour vacance technique	6 970	8 317	8 782	8 268	8 215
<i>Dont pour démolitions</i>	<i>3 779</i>	<i>4 447</i>	<i>4 328</i>	<i>4 143</i>	<i>3 377</i>
Pertes de charges des logements	1 539	1 859	1 714	1 744	1 768
Dont pour vacance technique	1 447	1 700	1 499	1 442	1 459
<i>Dont pour démolitions</i>	<i>894</i>	<i>1 021</i>	<i>704</i>	<i>770</i>	<i>716</i>
Coût de la vacance (en k€)	9 047	11 076	11 681	11 608	11 723
En % des loyers	5,6	6,7	7,0	6,9	6,9
Médiane nationale des OPH		5,4%	5,1%	5,3%	

La vacance technique est, en 2016, ainsi à l'origine de plus de 76% des pertes financières dues à la vacance. Celles-ci sont, d'une façon générale, nettement supérieures à ce qui est habituellement constaté dans les OPH. Compte tenu du programme volumineux de démolitions envisagé par l'office (cf. §5.2.3), la vacance organisée pour le mettre en œuvre constitue sans aucun doute une des principales raisons du positionnement atypique de Pas-de-Calais Habitat dans ce domaine.

Ce niveau de vacance technique s'explique également en partie par la politique de mise en « vacance stratégique » volontaire de logements retirés de la location afin d'y réaliser d'importants travaux de réhabilitation. Cette politique s'étend également au retrait temporaire du parc locatif de logements collectifs récemment libérés, situés dans des résidences soumises à une vacance commerciale conséquente comme le quartier de la Grande Résidence à Lens, bien que ceux-ci ne nécessitent que de petites interventions d'embellissement avant remise en location.

La répartition de la vacance se trouve principalement située sur la direction territoriale de Lens-Liévin qui concentre 67% de la vacance commerciale et près de 65% de la vacance technique de l'office au 31 décembre 2016. Ce territoire, sur lequel 400 logements sont placés en vacance pour démolition, subit de plein fouet la concurrence d'autres bailleurs sur des programmes récents et/ou individuels et commercialement plus attractifs eu égard aux caractéristiques du parc de Pas-de-Calais Habitat qui se trouve plus ancien et composé à 80% de logements collectifs.

Pas-de-Calais Habitat indique avoir mis en place en janvier 2018 un plan d'action spécifique sur la grande résidence de Lens. Ce plan sera déployé par la suite sur les autres secteurs touchés par une importante vacance.

Même si elle a tendance à diminuer, la rotation dans le parc demeure cependant encore importante et bien supérieure à la moyenne de son département de référence en raison notamment d'une relative détente du marché local et d'une concurrence inter bailleurs de plus en plus prégnante.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

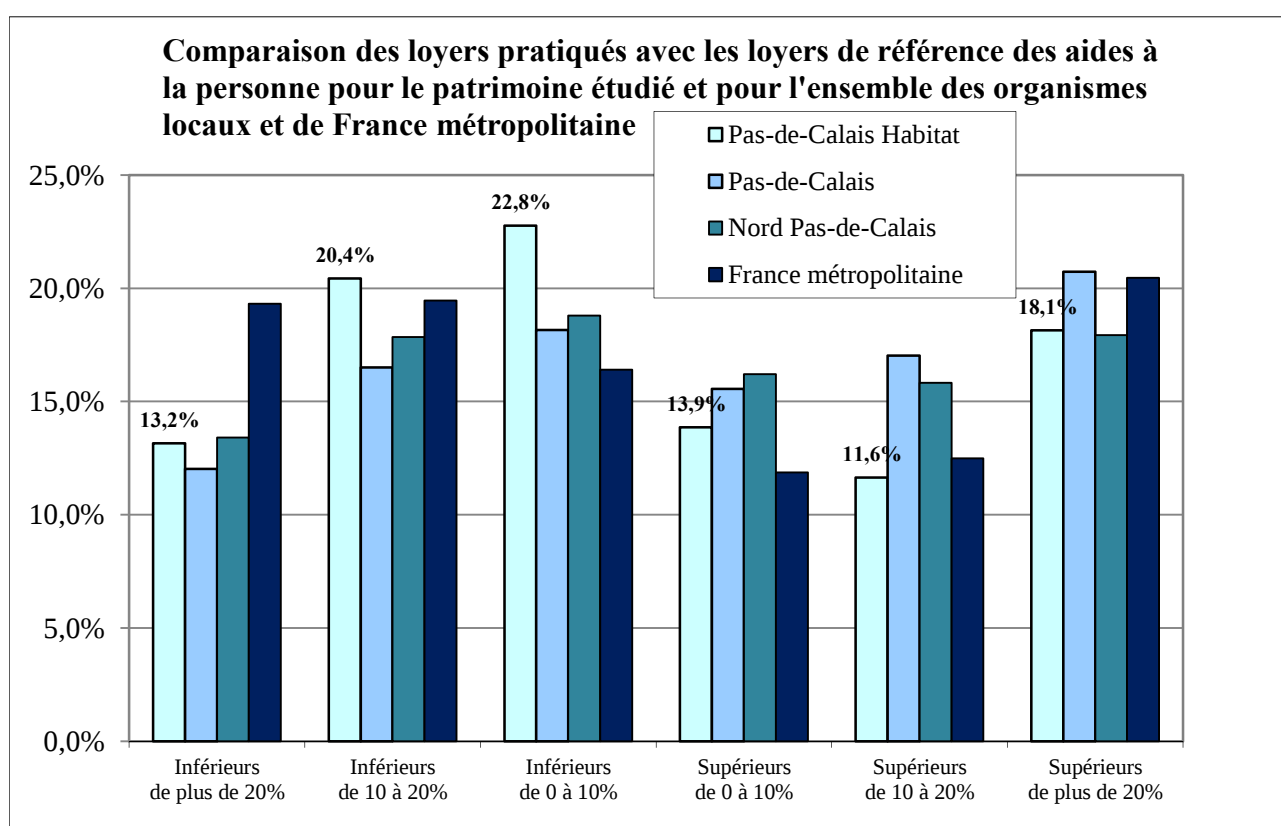
Pas-de-Calais Habitat applique un loyer médian largement inférieur à celui appliqué par les organismes de logement social sur son département de référence. Le niveau de loyers les plus élevés de l'office demeure bien en deçà des références départementale, régionale comme nationale. Le loyer mensuel moyen au logement pratiqué se situe à 361 € à fin 2016.

Structure des loyers

Année 2016	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Pas-de-Calais Habitat*	40 324	4,8	5,2	5,8
Pas-de-Calais**	135 869	4,8	5,5	6,1
Nord-Pas-de-Calais**	372 731	4,8	5,5	6,1
France métropolitaine**	4 113 103	4,8	5,7	6,4

* Source : Pas-de-Calais Habitat / ** Source : RPLS

Pas-de-Calais Habitat exerce pleinement son rôle de bailleur social. La part de logements auxquels est appliqué un loyer inférieur au loyer de référence de l'APL est ainsi de près de 56,4% pour Pas-de-Calais Habitat contre 46,7% dans son département de référence et 50% à l'échelle nationale.



La politique générale des loyers de Pas-de-Calais Habitat repose sur des décisions annuelles du CA fixant le niveau d'augmentation des loyers pratiqués.

Sur la période contrôlée, l'office s'est attaché à limiter à 4,8% l'augmentation moyenne des loyers des locataires en place tandis que la réglementation permettait aux bailleurs sociaux d'appliquer une hausse maximale de 5,5%.

Si le CA a bien voté chaque année des hausses de loyer conformes ou inférieures à l'IRL (Indice de référence des Loyers) du 3^{ème} trimestre de l'année précédente, le contrôle a pourtant détecté 99 dépassements limités des loyers maximums conventionnels. Ces dépassements fortuits –dont les plus élevés ne dépassent pas 8% des plafonds conventionnels –portent sur 6 programmes situés sur différentes communes et représentent environ 0,25% du parc locatif de Pas-de-Calais Habitat. Le contrôle a mis en évidence l'absence d'intentionnalité de l'office qui a d'ores et déjà procédé à l'intégralité des régularisations auprès de ses

locataires sur les quittancements de novembre et décembre 2017, y compris le remboursement des trop perçus.

En ce qui concerne les loyers dits « à la relocation », Pas-de-Calais Habitat appliquait une politique de hausse limitée à la variation de l'IRL du 3^{ème} trimestre de l'année précédente. A compter de 2017, ces loyers sont alignés sur le loyer maximum constaté dans la résidence ou programme de référence, dans la limite du loyer réglementaire de la convention à laquelle le logement est rattaché.

La réalisation de travaux de réhabilitation donne lieu à des augmentations de loyers sans pour autant qu'ils soient systématiquement portés au plafond conventionnel. Les hausses de loyers sont bien soumises, dans les cas prévus par la réglementation, à l'autorisation du Préfet de département.

L'office peut ponctuellement pratiquer des « remises commerciales » sur des logements PLS en vacance commerciale et pour des ménages devant supporter un taux d'effort relativement important.

Pas-de-Calais Habitat applique des dispositions expérimentales en matière de loyers qui ne respectent pas la nécessaire égalité de traitement entre locataires et ne figurent pas expressément dans le document conventionnel qu'est la CUS.

Dans le cadre de la lutte contre les exclusions menée par le département du Pas-de-Calais, l'office départemental accompagne cette politique par la mise en place de deux dispositifs de plafonnement du taux d'effort des locataires à 25% de leurs ressources pour la facturation mensuelle des loyers. Le CA analyse chaque année leurs bilans respectifs et a, jusqu'à présent, délibéré en vue de leur poursuite. Ces deux dispositifs présentent pour principales caractéristiques :

1. Le « Bouclier Social Sénior »

Mis en place en juillet 2014 à la suite d'une délibération du CA du 18 octobre 2013, le bouclier social sénior est destiné aux locataires âgés de plus de 65 ans occupant un studio ou un logement de type 2. Au titre de l'année 2016, 550 bénéficiaires ont été recensés pour un montant moyen de 61 euros par mois et un coût total de 402 000 euros.

2. Le « Bouclier Social Jeune »

Ce dispositif s'insère dans le programme « #1jeune1logement » créé par l'office en accompagnement de l'action du département du Pas-de-Calais destinée à faciliter l'insertion par le logement des publics jeunes. Mis en place en mai 2016 à la suite d'une délibération du CA de juin 2015, le bouclier social jeune est à destination des locataires sans enfant, âgés de moins de 30 ans, occupant un studio ou un logement de type 2. Au titre de l'année 2016, 125 locataires en ont bénéficié pour un montant moyen de 79 euros par mois et un coût total de 119 000 euros.

Bien que ces deux actions volontaristes de Pas-de-Calais Habitat participent pleinement aux orientations prioritaires nationales visant notamment à faciliter l'accès au logement des publics jeunes ainsi que le maintien à domicile des populations âgées qui le souhaitent, les modalités de mise en œuvre des dispositifs susmentionnés ne respectent pas la présente réglementation.

Ainsi, pris en application de l'article L. 445-4 du CCH – *en vigueur au moment de la mise en place par Pas-de-Calais Habitat de ses boucliers sociaux* –, le décret n° 2011-242 du 4 mars 2011 relatif à la modulation à titre expérimental des loyers, indiquait expressément que les bénéficiaires d'une telle mesure étaient définis par rapport à un immeuble et non par rapport à leur âge ou tout autre critère de sélection lié à l'occupant. Une telle expérimentation ne pouvait ainsi s'appliquer qu'à l'ensemble des locataires des immeubles ou ensembles immobiliers retenus dans le cadre de la convention d'utilité sociale (CUS).

Bien que l'article 81-IV de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté permette de déroger à titre expérimental à la nouvelle politique des loyers, ce dispositif demeure irrégulier.

Il résulte de ce qui précède que les mesures expérimentales de ces boucliers sociaux reposent principalement sur la considération de l'âge des bénéficiaires et constituent de facto une modulation des loyers à l'occupant. Elles sont contraires au principe d'égalité entre locataires d'un même immeuble ou ensemble immobilier et demeurent, de ce fait, irrégulières.

De surcroît, ces dispositifs de plafonnement des loyers ne figurent pas de manière explicite dans la CUS en vigueur signée le 30 juin 2011.

L'office précise que l'éventuelle poursuite de ces boucliers sociaux fera bien l'objet d'une inscription dans le cadre de la prochaine CUS.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Pas-de-Calais Habitat applique le supplément de loyer de solidarité (SLS) aux locataires assujettis. Pour l'année 2016, ce dernier ne concerne – en raison de l'occupation très sociale du parc et de son importante implantation en QPV – qu'un nombre restreint de 322 logements pour un produit de 321 k€, soit une moyenne de 83 € par mois et par logement.

L'office s'attache à respecter la réglementation aussi bien sur le plan de la gestion des enquêtes que de la facturation aux ménages assujettis ou ayant omis de lui retourner le questionnaire.

Bien qu'aucun cas n'ait été identifié durant le contrôle, Pas-de-Calais Habitat doit cependant s'astreindre au suivi annuel des locataires susceptibles de dépasser les plafonds réglementaires de ressources et pour lesquels le droit au maintien dans les lieux pourrait être remis en cause.

3.2.3 Charges locatives

Le niveau global des charges apparaît maîtrisé et tend à baisser sur la période. Il est ainsi passé de 20,8 millions d'euros en 2013 à 18,2 millions d'euros en 2016.

Les charges locatives font désormais l'objet d'une régularisation en juin de l'année N+1 dont les modalités générales ainsi que la nature des charges appelées ne nécessitent pas d'observation particulière.

Pas-de-Calais Habitat plafonne à 30 € maximum par mois le montant des régularisations de ses 7,3% de locataires débiteurs de plus de 30 €.

L'office pratique un sur provisionnement moyen de ses charges de l'ordre de 20%. Toutefois, la régularisation annuelle de charges s'avère modérée, à hauteur de 106 € en moyenne par locataire.

Les charges de personnels de proximité sont mutualisées par territoire et non pas facturées au coût réel par groupe. Cette mesure, pratiquée de longue date par Pas-de-Calais Habitat, s'inscrit dans une logique assumée d'équité de traitement entre les locataires visant à ne pas pénaliser les groupes géographiquement excentrés ou sur lesquels la nécessaire présence de proximité s'avère plus onéreuse.

3.3 CONCLUSION

L'office applique une politique de loyers permettant l'accès de son parc aux revenus les plus modestes.

Pas-de-Calais Habitat se trouve confronté à une importante vacance essentiellement technique sur son parc composé à 70% de logements collectifs, implantés pour partie dans des secteurs commercialement peu attractifs, et subissant une concurrence forte de l'offre de logements individuels proposés par les autres bailleurs sociaux.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono- parentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Revenu >100%*	Bénéficiaire s d'APL + AL
Enquête OPS 2012	41,2	11	20,1	26,7	70,7	5,4	63,2
Pas-de-Calais	37,3	12,3	19,4	23,2	66,6	6,9	60,2
Nord-Pas-de-Calais	37,7	11,5	18,1	21,8	64,6	7,5	58,5
Enquête OPS 2014	42,9	9,8	19,4	25,6	69,1	5,8	60,9
Pas-de-Calais	36,6	12,6	20,1	23	65,7	7,2	56,8
Nord-Pas-de-Calais	37,3	11,9	19,4	22,7	64,5	7,9	55,4
Enquête OPS 2016	41,8	9,3	20,1	29,1	69	5,7	61,9
dont emménagés récents	38,7	10,4	26	39,3	75,1	1,9	69,8

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

L'occupation du parc de Pas-de-Calais Habitat demeure parfaitement conforme à son objet social. La population accueillie présente un profil socio-économique de plus en plus modeste et la proportion de ménages aux plus faibles ressources (inférieures à 20% des plafonds PLUS) apparaît bien plus élevée que pour les autres bailleurs sociaux de son secteur d'intervention. Ce constat devrait perdurer à l'avenir au regard du profil des emménagés récents.

L'importante part de ménages logés par l'office et bénéficiaires d'une aide au logement vient d'ailleurs confirmer cette analyse.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

L'enregistrement tout comme la gestion des demandes sont déconcentrés au sein des différents territoires. Les primo-demandes sont saisies directement sur le Système National d'Enregistrement (SNE) et les renouvellements ou demandes de mutation sont enregistrées par le biais du logiciel interne de l'office.

Pas-de-Calais Habitat satisfait aux obligations réglementaires d'enregistrement du numéro unique et de radiation circonscrite des demandes des locataires récemment entrés dans son parc.

En l'absence de mise en place d'un outil informatique spécifique – actuellement en cours de constitution au sein de l'office – au rapprochement de l'offre et de la demande, la mise en adéquation du profil des demandeurs avec les caractéristiques des logements disponibles relève principalement de la connaissance par les conseillers logement des caractéristiques propres à leurs secteurs dédiés.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'office

Le CA a approuvé, par délibération du 21 octobre 2016, l'actuel règlement intérieur des CAL ainsi qu'un Guide des attributions de logement qui étaient, jusqu'à cette date, fusionnés au sein d'un seul et unique document. Celui-ci reprend les catégories de demandeurs prioritaires définies par le CCH et par le Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées (PDALHPD) ainsi que les deux publics cibles repris au Plan Logement Hébergement du Pas-de-Calais (jeunes de moins de 30 ans, personnes âgées et/ou en situation de handicap).

Les versions à jour du règlement intérieur et du guide d'attribution ont bien été mises en ligne sur le site internet de l'office conformément à la réglementation en vigueur.

Bien que le précédent contrôle ait relevé que Pas-de-Calais Habitat prévoyait l'établissement de chartes de peuplement, force est de constater qu'aucun affichage d'une véritable politique de gestion de l'équilibre de peuplement de son patrimoine n'a été réalisé depuis.

Si l'office s'est récemment doté d'une base de Données et Indicateurs du Patrimoine et de Peuplement (DIPP) reprenant, entre autres, le profil des ménages occupant son parc, cet outil n'est pas susceptible de lui procurer une connaissance objective de l'occupation de ses immeubles dans la mesure où les informations statistiques obtenues ne descendent qu'à l'échelle des programmes.

La connaissance fine de l'occupation du patrimoine de l'office demeure relativement empirique et repose essentiellement sur l'antériorité et l'expérience des responsables commerciaux et conseillers logement dans les territoires.

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

L'office n'a pas effectué le recensement des situations de sous-occupation sur son parc et ne s'est donc pas donné les moyens de les traiter conformément aux obligations introduites par la loi de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion, dite loi « MOLLE ». Cette réglementation a pourtant pour vocation première de favoriser la mobilité au sein du parc social et la libération de logements sous-occupés au profit des demandeurs en attente.

Cependant, Pas-de-Calais Habitat s'est récemment attaché à identifier les cas de sous-occupation correspondant aux nouveaux critères introduits par la Loi Egalité et Citoyenneté (LEC) de telle sorte que près de 12 000 logements estimés en sous-occupation sont désormais recensés par le biais de sa base DIPP.

Les possibilités de relogement des cas de sous-occupation dans le parc de l'office apparaissent néanmoins limitées en raison d'une proportion de logements de type 1 et 2 réduite (22,9% de son patrimoine).

En réponse, Pas-de-Calais Habitat évoque le phénomène de détente de la demande touchant son territoire d'intervention et précise que le taux de ménages isolés, particulièrement élevé au sein de l'office (65%), se trouve aggravé par le développement de la décohabitation.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Pas-de-Calais Habitat gère un flux conséquent de 4 780 attributions en moyenne annuelle.

L'examen des attributions effectuées entre 2014 et 2016, a mis en évidence 18 dépassements fortuits des plafonds de ressources –dont la moitié se limite à des dépassements maximum de 3% des seuils et pour

lesquels la moyenne des dépassements ne dépasse pas les 9% – dont l'impact demeure modeste au regard du volume annuel des attributions (0,1%). L'office se doit néanmoins de prendre toutes mesures nécessaires afin d'éviter de tels dépassements à l'avenir.

Pas-de-Calais Habitat a enfin mis un terme à la pratique irrégulière, relevée lors des deux précédents contrôles, visant à attribuer de nombreux logements sociaux avant tout passage en CAL. Le paramétrage du logiciel interne ainsi que le développement du contrôle hiérarchique permettent de s'assurer de l'absence de signature de baux avant les décisions des CAL.

Les conseillers logement s'efforcent désormais de présenter au moins trois candidats par logement à attribuer à l'exception de certains programmes sur lesquels la demande apparaît parfois insuffisante.

Les quatre CAL sont décentralisées et se déroulent dans les territoires. Leur fréquence de réunion était, jusque très récemment, d'une réunion mensuelle voire toutes les trois semaines.

De par son nouveau règlement intérieur des CAL (cf. §4.2.2), Pas-de-Calais Habitat a institué le principe de l'expérimentation de l'organisation de CAL dématérialisées tout en reportant ultérieurement la définition des modalités concrètes de leur fonctionnement. L'accord préfectoral d'autorisation de l'expérimentation de ce dispositif a bien été pris en date du 27 janvier 2017.

Les premières CAL dématérialisées ont tout d'abord été mises en place sur le territoire de la Côte d'Opale et de l'Audomarois avant d'être implantées sur le territoire d'Arras dans la perspective d'un élargissement ultérieur sur l'ensemble du département du Pas-de-Calais.

Le dispositif en cours de déploiement a vocation à faciliter la participation des administrateurs et élus ainsi qu'à permettre une fréquence hebdomadaire d'exercice dématérialisé des attributions dans la limite de trois semaines par mois.

La dernière semaine est mensuellement dédiée à la tenue d'une CAL physique destinée à se prononcer sur les attributions de logements de la semaine en cours ou relatives à des mises en service. A noter que le territoire d'Arras procède également à l'examen en réunion plénière des attributions effectuées au titre du contingent préfectoral. La CAL physique peut également être amenée à examiner certains dossiers sur saisine de l'un de ses membres ou suite à refus d'attribution.

L'applicatif informatique auquel l'office a recours lui permet de respecter la confidentialité des échanges entre les membres de la CAL.

Le recours à la dématérialisation ne doit cependant pas aboutir à limiter trop fortement les concertations durant le déroulement de la CAL dans la mesure où celles-ci demeurent nécessaires à la qualité des débats.

Les courriers de proposition de logement ne sont pas conformes aux dispositions de l'article R. 441-10 du CCH.

Cet article mentionne expressément que « toute offre de logement doit indiquer le délai de réponse accordé au bénéficiaire de cette offre pour faire connaître son acceptation ou son refus. Ce délai ne peut être inférieur à dix jours ».

Cependant, les courriers envoyés par Pas-de-Calais Habitat aux attributaires de logements à la suite des CAL ne mentionnent en aucune manière l'existence de ce délai maximal de réponse.

Pas-de-Calais Habitat indique avoir d'ores et déjà modifié son courrier type dans sa base de gestion locative.

Les contrats locatifs établis par l'office comportent des clauses irrégulières au regard des lois n° 89-462 du 6 juillet 1989 modifiée et n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR) ainsi que du Code de la Construction et de l'Habitation (CCH).

Le contrat de location type utilisé par l'office doit être mis en conformité avec les dispositions des textes susmentionnés sur les points suivants :

- La clause III.2 stipule que le dépôt de garantie est restitué, dans tous les cas, dans le délai maximal de 2 mois à compter de la remise des clés. La loi ALUR a pourtant réduit à 1 mois ce délai maximum lorsque l'état des lieux de sortie est conforme à l'état des lieux d'entrée ;
- La clause III.3 précise que les pièces justificatives du décompte des charges locatives sont tenues à la disposition des locataires durant 1 mois bien que ce délai était porté à 6 mois par l'article 23 de la loi du 6 juillet 1989 ;
- L'interdiction générale de sous-location du contrat de location reprise en clause V.1 ne fait pas référence aux exceptions prévues à l'article L. 442-8-1 II du CCH. L'accueil, en tant que sous-locataires, de personnes âgées, handicapées ou de moins de 30 ans doit être permis en tout état de cause après information de l'office bailleur ;
- La clause VIII intitulée « *pénalité de retard* » figurant au bail type comporte des intérêts de retard de 10% du montant du loyer mensuel en l'absence de règlement pour la date limite de paiement d'avis d'échéance. Elle est devenue illégale pour les baux signés à compter du 27 mars 2014 en raison de l'entrée en vigueur de la loi ALUR. Cette clause devra donc être supprimée des contrats signés depuis le 27 mars 2014 et sa mise en œuvre interrompue pour les contrats signés avant le 27 mars 2014 ;
- Le dossier de diagnostic technique annexé à chaque contrat de location, s'il reprend notamment les Diagnostics de Performance Énergétique (DPE) et l'État des risques naturels, miniers et technologiques (ERNMT), n'intègre ni une copie d'un état mentionnant l'absence ou, le cas échéant, la présence de matériaux ou produits de la construction contenant de l'amiante (cf. §5.4.2), ni l'éventuel constat des risques d'exposition au plomb.

Si l'équipe de contrôle a relevé qu'un travail de mise à jour du modèle de contrat de bail était bien en cours de finalisation, il n'en demeure pas moins que les contrats de location actuellement signés par le bailleur social comportent les clauses irrégulières susmentionnées. Il convient toutefois de signaler que Pas-de-Calais Habitat, dans les faits, n'applique pas ces clauses.

Pas-de-Calais Habitat précise avoir mis en œuvre depuis le 29 janvier 2018, sur l'ensemble de son territoire, un nouveau bail dont les clauses ont été corrigées conformément à la réglementation en vigueur.

4.2.3.2 Gestion des contingents

La gestion du contingent préfectoral du Pas-de-Calais est effectuée « en stock » dans ce département. L'implication de Pas-de-Calais Habitat dans la mise en œuvre des dispositifs DALO et PDALHPD apparaît très satisfaisante. L'usage du logiciel SYPLO est systématique depuis plusieurs années.

Au titre du Fonds Solidarité Logement (FSL), l'office joue pleinement un rôle moteur en ce qui concerne le relogement des ménages classés en prioritaire dans la mesure où il a assuré près de 44% des relogements réalisés sur l'année 2016 par l'ensemble des bailleurs sociaux du département.

Les attributions effectuées au titre du contingent d'Action Logement sont limitées en raison des difficultés qu'éprouve ce réservataire à proposer des demandes de salariés dans certains secteurs.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La qualité du service rendu constitue l'un des points forts de Pas-de-Calais Habitat. L'organisation, largement déconcentrée dans les 5 territoires, aboutit à l'exercice d'une gestion de proximité efficace. Les nombreux « points service » situés en pied de résidence, ainsi que l'importante présence du personnel de proximité – constitué notamment des gardiens et des agents de proximité – permettent à l'office de maintenir efficacement des relations soutenues et étroites avec les locataires et leurs associations.

Depuis 1999, l'office a mis en place et diffusé une « charte des engagements », renouvelée en 2013, portant sur la propreté des communs, la sécurité et la tranquillité des locataires. Ladite charte indique notamment la réalisation, à la relocation de chaque logement, d'interventions standardisées de nettoyage et de désinfection ainsi que le remplacement des serrures de porte d'entrée et de certains équipements de salle de bain.

La concertation avec les associations de locataires était précédemment assurée au sein de l'office par le CCL et la CRLS. Ces deux instances ont récemment fusionné sur recommandation de la commission « qualité de vie et sécurité des quartiers » (cf. §2.2.1).

La satisfaction des locataires est mesurée de longue date par un prestataire extérieur sous la forme d'un baromètre biannuel basé sur 2 400 interviews téléphoniques abouties et représentatives des différents territoires du département. De facto, l'office ne participe pas aux enquêtes de l'Association Régionale pour l'Habitat (ARHlm). La dernière enquête au sein de l'office, effectuée en 2016, si elle permet de faire ressortir la satisfaction globale des locataires quant à la qualité du service rendu, relève cependant des attentes quant aux délais de traitement des réclamations.

Près de 70% des réclamations et demandes de renseignements des locataires sont effectuées auprès du « point dialogue » de l'office qui s'avère performant. Cette plate-forme téléphonique, complétée par le recours à un prestataire extérieur en dehors des plages de service ainsi que le week-end, capte les demandes, fournit les premiers renseignements et répercute, le cas échéant, l'information auprès du service compétent après l'avoir enregistrée dans un applicatif informatique de suivi des réclamations des locataires. A noter que le passage, depuis octobre 2015, d'un numéro « 08 » à un numéro d'appel gratuit en « 03 » a eu pour conséquence une augmentation de 30% des appels reçus.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

4.4.1 L'importance et l'évolution de l'impayé

Comme le montre le tableau ci-dessous, la situation de Pas-de-Calais Habitat en matière d'impayés s'est dégradée au cours de la période contrôlée. Rapporté aux loyers et aux charges quittancés, le stock d'impayés a ainsi augmenté de deux points entre 2012 et 2016. Cette évolution est toutefois comparable à celle de la médiane nationale.

Créances locataires / loyers et charges récupérées (ratio B14 Boléro-Web) – Positionnement de Pas-de-Calais Habitat

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Locataires simples (c/411)	10 445	10 703	9 885	11 449	11 762
Créances douteuses (c/416)	13 711	17 023	14 705	14 614	15 959
Pertes sur créances irrécouvrables (c/654)	671	926	971	1 431	1 869
Stock d'impayés total	24 827	28 652	25 561	27 494	29 590
En % des loyers et charges quittancés	12,9	14,5	12,9	13,9	14,9
Médiane des OPH	13,8%	13,9%	14,3%	14,5%	-

En matière de traitement des impayés, l'office doit améliorer sa gestion des situations des locataires partis comme en instance de départ.

Le volume des admissions en non-valeur, comptabilisées lorsqu'une créance est jugée irrécouvrable par l'office, a fortement augmenté en fin de période. Cette évolution est à rapprocher de la part croissante représentée par la dette des locataires partis dans le stock d'impayés. Elle justifierait un renforcement des moyens consacrés au traitement des impayés au stade du dépôt du préavis de résiliation de bail, afin d'améliorer le recouvrement auprès des locataires en instance de départ et limiter ainsi les pertes financières pour l'office.

L'office prévoit de déployer au cours du premier trimestre 2018 de nouvelles procédures d'intervention impliquant les territoires dans le traitement des impayés en phase de départ.

4.4.2 L'organisation et la gestion du recouvrement

Le redressement de la situation en matière d'impayés locatifs constitue pourtant l'un des principaux sujets de préoccupation de la gouvernance. A ce titre, il fait l'objet de tableaux de suivi réguliers et détaillés.

Les unités en charge de l'accompagnement social, du précontentieux comme du contentieux sont situées au sein de chaque territoire dans des schémas organisationnels et fonctionnels différents selon les caractéristiques propres aux secteurs concernés. La gestion des impayés des locataires partis est, quant à elle, centralisée au sein d'une unité de trois agents basée au siège de l'office.

Dans un contexte de plus en plus dégradé, l'office joue ici pleinement son rôle de bailleur social. A cet effet, sa démarche se veut volontariste et se reflète notamment par le biais :

- De la détection et la prise en charge très précoces des premières difficultés de paiement ;
- De la possibilité d'échelonner autant que de besoin le remboursement de la dette locative et de reprendre – à tout moment de la procédure engagée – la discussion précédemment interrompue à l'initiative du débiteur ;
- De la proposition de mutations adaptées à la situation des locataires ;
- De la limitation du recours aux expulsions.

Pas-de-Calais Habitat privilégie son propre dispositif d'anticipation et d'accompagnement des impayés locatifs, intitulé « STABILIS ». Sous la forme d'un engagement négocié avec le locataire, la souplesse du STABILIS permet de revenir en tant que de besoin sur les échéanciers fixés pour les adapter à la situation présente.

Bien que l'office ait recours à un cabinet de recouvrement auquel sont attribués les dossiers les plus difficiles, force est de constater que les effectifs consacrés à la gestion des impayés des locataires partis apparaissent sous-dimensionnés au regard du stock considérable – et en constante augmentation — de 3 000 anciens locataires débiteurs.

A noter qu'une expérimentation, destinée à renforcer le suivi spécifique des locataires en situation d'impayé locatif et ayant déposé un préavis de départ est actuellement en cours sur le territoire d'Arras.

4.5 CONCLUSION

Pas-de-Calais Habitat exerce pleinement sa mission de bailleur social quant aux possibilités d'accès de son parc aux ménages demandeurs prioritaires et correspondant aux profils les plus sociaux ainsi qu'à la présence de proximité assurée auprès de ses locataires.

Par ailleurs, l'office doit faire face à une évolution préoccupante de ses impayés, notamment des locataires partis, source de perte financière croissante depuis 2014.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Le mode d'élaboration de la stratégie patrimoniale ne permet pas de prioriser les besoins à l'échelle de l'ensemble du parc.

La stratégie patrimoniale est principalement la computation des besoins remontés par les cinq directions territoriales, sans réel pilotage central autre que financier.

Pas-de-Calais Habitat définit ses interventions sur le patrimoine essentiellement dans le Plan à Moyen Terme (PMT). Ce document liste notamment, pour une période de 10 ans, par direction territoriale et par année, chaque opération⁶ envisagée et son coût. Le PMT traite de l'ensemble de l'activité patrimoniale, notamment en développement neuf, en réhabilitation, en démolition, ainsi que des budgets de maintenance et des objectifs de ventes. Il s'agit essentiellement de tableaux de planification budgétaire, regroupant les besoins remontés par les directions territoriales et arbitrés par le siège.

Il manque une vision d'ensemble à l'échelle départementale et par territoire, du patrimoine, de son attractivité, des marchés locaux de l'habitat, des attentes des locataires et des demandeurs de logement. Les règles d'arbitrage en matière d'entretien, de réhabilitation, de démolition et de reconstruction sont à renforcer.

Le PSP n'est en effet pas actualisé et utilisé. Approuvé par le CA en mars 2010 pour la période 2010-2019, il a permis d'établir la CUS, signée le 30 juin 2011⁷. La stratégie patrimoniale a été succinctement actualisée par le CA en mars 2013 pour la période 2015-2020, essentiellement concernant les démolitions et réhabilitations. Un certain nombre d'entre elles ont toutefois été repoussées parfois bien au-delà de 2020.

Sur le plan strictement opérationnel, l'office a dépassé les objectifs quantitatifs fixés dans la CUS en matière de construction neuve, avec près de 600 logements neufs produits par an entre 2012 et 2016 pour 400 en moyenne contractualisés dans la CUS (cf. §5.2.1).

Deux études ont été réalisées récemment pour mieux cibler les interventions en fonction des besoins des territoires. La première⁸, de 2015, vise à définir les communes à enjeux pour le développement du logement social. La seconde⁹, de 2016, a été menée avec les deux autres bailleurs très présents sur l'ex bassin minier, en vue de mieux coordonner leurs interventions. Elles nécessiteraient d'être intégrées dans une révision du PSP, mais surtout de faire l'objet de concertation avec les collectivités, et notamment les EPCI délégataires des financements, afin de mieux coordonner les interventions des différents bailleurs.

En matière de réhabilitations thermiques, l'objectif du CA de disposer en 2020 d'un patrimoine collectif au DPE niveau D au maximum, et individuel au DPE niveau E maximum ne sera pas atteint (cf. §5.2.2).

⁶ Un immeuble pouvant faire l'objet d'un découpage en plusieurs opérations, sur plusieurs années, ce qui rend peu lisible la stratégie d'intervention d'ensemble.

⁷ Avec un avenant portant sur les foyers établi mi-2012

⁸ Etude Stratégie Foncière - VERDI-2015

⁹ Analyse Interbailleurs des marchés du Logement en Nord-Pas-de-Calais – SIA/Maisons et Cités/ « Pas-de-Calais Habitat » – Février 2016

La politique patrimoniale de Pas-de-Calais Habitat a été fortement concernée par l'ANRU¹⁰, avec 13 projets impactant près d'un tiers du parc. La CUS prévoyait une livraison de l'ensemble des opérations de démolition et de reconstruction à fin 2014. Quelques opérations ont pris du retard, notamment du fait de difficultés liées à l'amiante.

Etat d'avancement des projets ANRU de Pas de Calais Habitat à fin 2016

En nombre de logements	Prévu	Réalisé	Taux
Démolitions	2 997	2 789	93%
Constructions neuves	2 511	2 304	92%
Réhabilitations	4 919	4 181	85%
Résidentialisations	5 018	4 926	98%

Fin 2015 a été mise en place la Commission Stratégie Patrimoniale (CSP), composée d'administrateurs. Elle se réunit très régulièrement, avec l'objectif de travailler sur les orientations patrimoniales de l'office à court et moyen terme. Fin 2016, la CSP a ainsi présenté au CA, qui les a validés, les axes de politique suivants :

- Une stratégie de développement sur les centres-bourgs, sur la côte, sur la frange du département proche de la métropole lilloise, et plus globalement sur l'ensemble du département ;
- Une vigilance sur l'entretien, afin d'améliorer le cadre de vie et le confort des locataires et l'attractivité des logements ;
- Le réexamen au cas par cas des nombreuses démolitions projetées, coûteuses pour l'office et dont l'opportunité est à démontrer (cf. 5.2.3).

Pour étayer davantage les travaux de la CSP, et en parallèle de l'approche financière du PMT, la stratégie patrimoniale mériterait également un pilotage, une harmonisation et un suivi par un service central pleinement en charge du sujet, en collaboration étroite avec les directions territoriales très mobilisées par l'opérationnel. Cette fonction n'est aujourd'hui que partiellement exercée par la Direction des Politiques Patrimoniales, par la Direction Marketing Qualité, et par la Direction des Services à la Clientèle. La réorganisation en cours de l'office, avec en particulier la création d'un pôle immobilier, devrait permettre de répondre à ce besoin essentiel et d'engager une réflexion sur les arbitrages à opérer en investissement entre le neuf, les réhabilitations et les démolitions. Les principes retenus pour l'élaboration de la nouvelle organisation permettront d'aboutir à une vision à l'échelle départementale tenue à jour en temps réel par les différents intervenants. Le pilotage sera réalisé par un service spécifique, dénommé « connaissance et valorisation du patrimoine » et positionné au sein du pôle immobilier.

En l'absence de base patrimoniale, Pas-de-Calais Habitat n'est pas en capacité d'évaluer et de hiérarchiser les besoins d'intervention à l'échelle de son parc.

Les informations concernant la description et l'état du parc sont quasi-inexistantes, même dans des tableaux synthétiques au sein des directions territoriales. Les travaux réalisés ne sont pas capitalisés. En l'absence d'une telle base et par conséquent de connaissance fine de l'état du parc, il est difficile d'établir une stratégie d'intervention hiérarchisée entre les groupes bâtis, ou d'établir des scénarios à moyen terme de remplacement de composants.

Par exemple, la base de données sur les chaudières individuelles, tenue par le prestataire en charge de leur entretien, est incomplète, puisque l'on ne connaît pas l'âge de près de 14 000 chaudières sur un parc de 24 000 unités. Sur la base d'un coût de remplacement de 2 k€ TTC par chaudière, l'enjeu global est de l'ordre de 29 M€ TTC. L'office devrait affiner sa vision pluriannuelle. Le PMT prévoit 14,4 M€ d'investissement sur le

¹⁰ Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine

chauffage sur les 10 ans à venir, incluant les interventions sur le chauffage collectif. Cette somme est importante, mais pourrait s'avérer nettement insuffisante.

Un projet de base de gestion technique patrimoniale a été initié. Un premier volet sur le suivi des obligations réglementaires est envisagé pour 2018. L'ensemble de ce projet important nécessite un échéancier avec un phasage opérationnel.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Globalement, le nombre de logements de Pas-de-Calais Habitat a légèrement progressé (2% en 5 ans), malgré une production de logements neufs importante, contrebalancée par un niveau important de démolitions et de ventes de logements.

Evolutions du parc de Pas-de-Calais Habitat entre 2012 et 2016

	Parc au 1 ^{er} janvier	Construction Et VEFA	Dont VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2012	39 520	676	22	3	95	-129	195	39 924	1,0%
2013	39 924	785	40	13	113	-7	281	40 322	1,0%
2014	40 322	537	40	53	96	-63	376	40 377	0,1%
2015	40 377	595	48	1	94	-1	632	40 246	-0,3%
2016	40 246	458	90	4	87	+80	377	40 324	0,2%
Total		3 051	240	74	485	-120	1 861		2%

Source : Données office : Etats réglementaires et données sur les opérations d'investissement

La production neuve entre 2012 et 2016 concrétise la politique et les décisions prises quelques années auparavant. Les caractéristiques des logements produits entre 2012 et 2016 sont les suivantes :

- 38% d'individuel et 62% de collectif, soit un développement de l'individuel (30% dans le parc total actuel) répondant davantage à la demande locale et pour faire face à la concurrence ;
- 81% de PLUS (dont près de la moitié en PLUS-CD), 10% de PLAI, 8% de PLS et 1% de non conventionné, soit une production de PLAI encore en dessous des besoins et une production de PLS dont la commercialisation s'avère parfois délicate ;
- Environ deux-tiers de logements neufs sur les trois communautés d'agglomération de l'ex-bassin minier qui concentrent environ 52% du parc de Pas-de-Calais Habitat, dans un secteur en relative détente et concurrentiel. Cette production importante est liée notamment à l'impact du PNRU ;
- 18% l'ont été sur la Communauté Urbaine d'Arras (CUA), sur laquelle Pas-de-Calais Habitat possède 22% de son parc ;
- Un prix moyen HT au m² de surface utile d'environ 1 780 € (en production interne comme en VEFA), foncier, honoraires et travaux tout compris. Cette valeur est sensiblement inférieure aux moyennes sur le Nord et le Pas-de-Calais¹¹, de 2 077 €/m² hors VEFA et 1 995 €/m² en VEFA. Le prix moyen TTC d'un logement est d'environ 150 k€ (en production interne comme en VEFA) tout compris ;

¹¹ Source : bilan 2015 des logements aidés – Ministère du Logement.

- Une production dont la typologie est en décalage avec les demandes enregistrées dans le SNE¹² pour le département du Pas-de-Calais.

En pourcentage par typologie de logement	T1-T2	T3	T4	>T4
Demandes SNE (2017)	37%	38%	21%	4%
Production neuve (2012-2016)	9%	55%	31%	5%

Au travers du PMT, on constate que la production neuve en cours ou en projet d'ici à 2026 se caractérise principalement de la manière suivante :

- Près de 4 000 logements neufs, dont près de la moitié en individuel, accentuant la tendance positive d'adaptation à la demande. La production moyenne annuelle prévue est en repli d'un tiers par rapport à la période 2012-2016, ce qui ne semble pas incohérent avec les besoins en logement social dans le contexte départemental ;
- Un ralentissement de la production neuve dans l'ex bassin minier, pour la limiter à environ 40% des logements neufs mis en service, tenant ainsi compte de la relative détente du secteur et de la concurrence croissante du parc individuel, notamment de celui de la SA Maisons & Cités ;
- Une production de près de 25% de PLAI, et le reste quasi-exclusivement en PLUS, avec l'arrêt de production de PLS dont l'offre est saturée sur le secteur ;
- Un maintien de la production neuve sur la CUA autour de 20% ;
- Aucun objectif de répartition par typologie n'apparaît, ce qui nécessiterait toutefois des orientations pour Pas-de-Calais Habitat.

L'acquisition du foncier s'effectue aujourd'hui en grande partie en fonction des opportunités apportées par les collectivités dans les directions territoriales. Dans un objectif de développement sur des territoires où le foncier est plus cher, Pas-de-Calais Habitat aurait besoin de se mettre en capacité de prospecter activement afin de garantir l'atteinte de ses ambitions.

5.2.2 Réhabilitations

Le coût moyen d'une réhabilitation au logement obtenu à partir des éléments fournis par l'office est d'environ 25 k€ TTC, pour les 4 943 logements rénovés entre 2012 et 2016. Il représente cependant des interventions très variables, allant par exemple d'une opération groupée de remplacement de chaudières (1 700 €/logement) à une réhabilitation complète du bâti, des parties communes et de l'intérieur des logements (plus de 50 k€/logement).

Au 1er janvier 2017, la classification du parc selon son étiquette énergétique est la suivante (source : RPLS 2017) :

- 19,2% du parc collectif relève d'une classe thermique E, F ou G (dont 0,2% en G) ;
- 44,1% du parc individuel relève d'une classe thermique E, F ou G (dont 0,7% en G).

En 2013, le CA a fixé l'objectif de disposer, en 2020, d'un patrimoine collectif au DPE niveau D au maximum, et individuel au DPE niveau E maximum. A ce jour, l'office prévoit dans le PMT des opérations de réhabilitation thermique jusque au moins 2025. L'échéance de 2020 prévue à l'article 5 de la loi du 3 août 2009 relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement ne sera donc pas tenue. Par ailleurs, l'objectif pour les individuels est trop peu ambitieux, alors même que l'office participe à des programmes

¹² Source : Site « Demande de Logement Social » Ministère du Logement – Union Sociale pour l'Habitat

européens sur l'isolation des maisons par l'extérieur (programme IFORE), concrétisé par des réalisations¹³ qui donnent pleinement satisfaction.

5.2.3 Démolitions

Dans son PMT, l'office prévoit de démolir près de 8% de son parc sur la période 2017-2026.

Prévisions de démolition de logements dans le PMT 2017-2026

En nombre de logements	PNRU	NPNRU	Autres	Total
	134	1 630	1 368	3 132

PNRU : Programme National pour la Rénovation Urbaine / NPNRU : Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain

Le programme des démolitions projetées dans le Plan à Moyen Terme (PMT) mérite d'être réexaminé.

Le programme de démolition représente un enjeu important et coûteux pour l'office, tant en pertes de loyer et de charges que de coûts de démolition (cf. partie 6) que de gestion sociale des quartiers.

Des immeubles classés comme modèle « courant »¹⁴ dans la CUS sont prévus en démolition. Lors des visites de patrimoine, il a été constaté, que certains d'entre eux étaient certes anciens, mais bien entretenus et présentaient peu de problème de vacance. A l'inverse, après une concertation importante avec les locataires en place, des immeubles comparables ne seront plus démolis, malgré un moins bon classement.

Les immeubles collectifs identifiés comme devant être démolis sont certes moins attractifs que du neuf (surtout en individuel) et parfois plus complexes à gérer sur le plan social. Mais ils constituent généralement une offre de logement à bas coût en termes de loyer et de charges, dans un contexte local difficile (cf. §2.1). La suppression de cette offre et son éventuel remplacement nécessitent d'être finement analysés en particulier sur les plans social, technique, commercial, d'aménagement urbain, et financier.

La Commission Stratégie Patrimoniale a d'ailleurs décidé, en 2016, de mettre en place une méthodologie « de partage et de validation de ces interventions de renouvellement de l'offre » : grilles d'arbitrage, visites sur site, prise en compte de l'expression des habitants. Celle-ci a commencé à réexaminer le programme de démolition.

Les immeubles prévus en démolition amènent l'office à y diminuer le niveau de maintenance et à organiser la vacance. Il est fréquemment décidé de décaler de plusieurs années la démolition de certains immeubles, essentiellement pour des raisons financières. Ces décalages amènent un délabrement accéléré des immeubles concernés, du vandalisme, des squats et des trafics divers. Les conditions de vie des locataires restants, et plus généralement du quartier environnant sont parfois très dégradées, comme cela a pu être constaté lors des visites de terrain. Par conséquent, il convient de stabiliser les programmations de démolition et de conserver un niveau suffisant de maintenance dans les immeubles concernés.

5.2.4 Accessibilité aux personnes à mobilité réduite

La production neuve et les réhabilitations intègrent les obligations réglementaires en matière d'accessibilité aux personnes à mobilité réduite. Par ailleurs, environ 1,2 M€ sont budgétés annuellement pour cette accessibilité dans les autres logements et dans les locaux recevant du public. Cette enveloppe permet

¹³ Outreau et Béthune

¹⁴ Modèle courant : « produit bénéficiant d'un bon rapport qualité/prix et évoluant dans un secteur très urbain : le logement social type »

notamment à chaque Direction territoriale d'adapter des logements à la demande des locataires. L'office met en œuvre le dispositif de dégrèvement de taxe foncière afférent.

Il n'existe pas de base de données centralisée permettant de connaître l'accessibilité de chacun des logements. L'attribution de logements adaptés repose sur la seule connaissance humaine en Direction territoriale, ce qui constitue donc un point de fragilité.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

La maîtrise d'ouvrage opérationnelle de la construction neuve et des réhabilitations est assurée au sein de chaque Direction territoriale par des services patrimoine. Ceux-ci sont organisés de manière similaire. Une trentaine de personnes en tout y est affectée. Un processus interne relatif à la maîtrise d'ouvrage a été mis en place.

La maîtrise d'œuvre est systématiquement externalisée. Quelques opérations sont réalisées en conception-réalisation, avec l'appui d'assistants à maîtrise d'ouvrage.

Les opérations sont validées à différents stades par un Comité d'Engagement des Investissements (CEI), puis par le Bureau. Leur opportunité est décidée implicitement au travers de l'approbation annuelle du PMT, sans qu'une pré-étude ne soit systématiquement présentée au CEI, ce qui prive les instances décisionnelles de données objectivées. Ensuite, la poursuite d'une opération est validée par le CEI au stade Avant-Projet, puis après la CAO.

Le service marketing produit des analyses sur des projets, uniquement s'il est sollicité. Sa saisine systématique sur les projets à enjeux permettrait de garantir davantage la pertinence des opérations.

Les services de proximité et les services commerciaux sont associés aux projets. En cas de réhabilitation, les locataires sont concertés en amont de la définition des besoins et associés tout au long du projet, selon un processus défini pour l'ensemble de l'office.

L'évaluation des prix de revient des opérations est à fiabiliser.

Le CA du 21/10/2016 a clôturé 28 opérations de construction neuves, dont la plupart 4 à 5 ans après leur livraison, ce qui est trop tardif. 14 ont un prix de revient définitif supérieur à celui à l'ordre de service, représentant une hausse d'environ 2 M€ pour un total d'environ 60,5 M€ TTC. Près de la moitié de la hausse (soit 1 M€) est due à révisions de prix, dont près de 60% n'ont pas été prévues du tout dans les coûts d'opération. Ce problème est également rencontré pour quelques opérations de réhabilitation. Ce type d'oubli est dommageable pour la bonne validation des opérations.

Par ailleurs, les prix de revient finaux sont parfois faussés par la suppression pure et simple des coûts internes de conduite d'opération, ce qui n'est pas autorisé (cf. §6.1).

L'office a décidé, depuis 2013, que les nouvelles opérations doivent prendre en compte les révisions, les frais de conduite d'opération et les aléas. Depuis décembre 2016, l'office a décidé de clôturer les opérations dans les 2 ans suivant leur mise en service au lieu de 4 précédemment.

La stratégie de financement des investissements manque de lisibilité et est incomplète car limitée à la construction neuve. Elle fait également l'objet d'une application variable selon les directions territoriales.

Les conditions d'équilibre et de financement des investissements sont formalisées dans différents documents.

Jusqu'en 2014, le CA délibérait annuellement sur les critères d'équilibre des opérations. Il s'agissait néanmoins davantage d'un exercice de nature budgétaire que de cadrage financier. Cette délibération portait en effet sur le volume de fonds propres nécessaires à la réalisation de l'objectif annuel de production de l'office, en fonction des paramètres d'exploitation et des projections économiques établis par la direction financière. En outre, cette délibération portait uniquement sur l'offre nouvelle et non sur la réhabilitation du parc existant.

Par ailleurs, une convention de partenariat avec la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) fixe depuis 2011 la quotité minimale de fonds propres injectée dans les opérations d'investissement. Celle-ci s'élève à 10% pour l'offre nouvelle et à 7% pour la réhabilitation.

Enfin, depuis 2017, un objectif de prix de revient maximal a été fixé, par le Directeur financier, à 1 750 € TTC/m² de surface habitable tout compris.

Toutefois, ces principes sont appliqués de façon peu homogène dans le cycle de validation des opérations d'investissement. Ainsi, des opérations affichant des déséquilibres élevés ont pu faire l'objet d'une autorisation de lancement pour des raisons stratégiques. Des éléments patrimoniaux ont été pour l'occasion introduits dans le bilan prévisionnel pour atténuer le déséquilibre d'exploitation. Le recours à ce type d'analyse complémentaire n'est pas critiquable. Il devrait en revanche être systématisé afin que les membres des instances de validation disposent d'éléments homogènes d'appréciation.

En dernier lieu, c'est en effet le PMT qui permet de rendre les arbitrages nécessaires au maintien des équilibres financiers de l'office. Actualisé au fil de l'eau par le contrôle de gestion, il rend compte des marges de manœuvre financières dont dispose l'office pour mettre en œuvre son programme d'investissement. Sur la base de celui-ci, des opérations pourront être décalées ou annulées. Mais il s'agit avant tout d'un outil de programmation et de suivi financiers à l'échelle de l'ensemble de l'office. Il n'a pas vocation à se substituer à une grille d'analyse.

C'est pourquoi il serait souhaitable que les critères d'équilibre d'opération soient actualisés et que leur prise en compte soit renforcée. Leur périmètre devra être étendu à la réhabilitation du patrimoine.

Dans le cadre de la réorganisation en cours, la création du pôle immobilier en charge des constructions neuves et des réhabilitations devrait permettre d'uniformiser et de systématiser la stratégie de financement des opérations d'investissement.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien et exploitation du patrimoine

La maintenance préventive des parties communes et des façades est parfois insuffisante, alors même que les budgets alloués sont largement sous-consommés.

Les visites de patrimoine ont montré un parc globalement bien entretenu, avec toutefois des faiblesses dans l'entretien courant et le gros entretien des parties communes. En particulier, après réhabilitation, certaines entrées et cages d'escalier se sont dégradées, suite à du vandalisme, des tags, ou au vieillissement. Certaines dégradations ne sont pas traitées avec suffisamment de célérité. Des façades de bâtiments neufs ou récemment réhabilités sont entachées visuellement par des plaques de mousses ou des peintures écaillées. Ces problèmes d'entretien, outre l'impact sur le cadre de vie des locataires en place, peuvent diminuer sensiblement l'attractivité des immeubles concernés. L'office a pourtant mis en place des budgets spécifiques

sur ces sujets dans sa provision pour gros entretien. Ils sont largement sous utilisés (cf. §6.1.2), à hauteur d'environ 50%, ce qui nécessite une remobilisation des équipes.

Dans le cadre de la réorganisation de l'office, la décision de la mise en place d'un coordonnateur de la maintenance devrait notamment permettre de mieux piloter les programmes de travaux d'entretien et de consommer les budgets alloués. Pas-de-Calais Habitat s'est doté de nombreux marchés à bons de commande permettant de couvrir la plupart des travaux de maintenance courant. La passation des commandes, leur suivi et leur facturation sont dématérialisés avec l'outil informatique « Relacio » auquel les entreprises ont accès. Cet outil paraît performant, avec une traçabilité importante des interventions.

La maintenance des ascenseurs

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

Pas-de-Calais Habitat dispose d'un parc de près de 500 ascenseurs. Début 2012, l'office a passé un marché portant d'une part sur la maintenance de l'ensemble des ascenseurs, et d'autre part sur la modernisation avec des listes annuelles détaillées de travaux. Le marché a été passé pour une durée de 8 ans. Jusque 2019 inclus, près de 25 M€ TTC auront été affectés sur ce marché qui constitue donc un enjeu important.

Le contenu des forfaits annuels des travaux de modernisation est revu chaque année, selon les besoins réels du parc, mais sans décision du pouvoir adjudicateur. De nombreux travaux complémentaires de modernisation sont commandés, en plus des forfaits, ce qui est positif sur le plan de la sécurité et du service aux locataires. En revanche, sur le plan contractuel, le marché est, dans les faits, géré comme un marché à bons de commande. Par conséquent, la durée du marché aurait dû réglementairement être limitée à 4 ans, afin de remettre périodiquement les opérateurs en concurrence.

Malgré le nombre et la dispersion géographique des ascenseurs, l'allotissement n'a pas été mis en œuvre.

Les prestations sont rigoureusement programmées et suivies par l'office, avec l'assistance d'un prestataire extérieur. En particulier, tous les retards de maintenance sont examinés mensuellement avec l'ascensoriste et font l'objet d'une évaluation écrite et partagée des pénalités à appliquer en cas de retard injustifié. Celles-ci ne le sont toutefois pas, et sont transformées en travaux, ce qui est à proscrire.

5.4.2 Sécurité dans le parc

Un prestataire est en charge de la maintenance réglementaire en matière de risque incendie. En parallèle, un bureau de contrôle a pour mission de vérifier que cette maintenance est réalisée. Chaque Direction territoriale s'assure mensuellement, avec le bureau de contrôle et le prestataire, de la bonne exécution des obligations réglementaires.

Des Comités Veille Sécurité ont été réactivés à partir de 2016, dans chaque Direction territoriale, avec participation du siège. Leur objectif est de traiter trimestriellement l'ensemble des problématiques liées à la sécurité dans le parc.

Lors de visites d'immeubles, il a été constaté que certains escaliers de secours secondaires étaient encombrés. L'office a rapidement traité les cas particuliers rencontrés. L'office doit renforcer sa surveillance afin de s'assurer que les dispositifs d'évacuation soient en permanence opérationnels.

Une entreprise est en charge du contrôle annuel des chaudières individuelles. Un suivi mensuel est mis en place dans chaque Direction territoriale. Le taux de contrôles y varie de 96 à 99%, avant qu'elles n'engagent les procédures coercitives avec huissier voire forces de l'ordre pour assurer l'obligation réglementaire.

L'établissement des diagnostics amiante et plomb accuse des retards importants.

Mi 2017, environ 4% des Diagnostics Amiante des Parties Privatives (DAPP) ont été réalisés, sur un total d'environ 24 000 logements collectifs datant d'avant 1997 (source RPLS 2017). Or ceux-ci auraient dû être réalisés en totalité avant le 05/02/2012. Un plan de rattrapage spécifique s'avère nécessaire.

Concernant les Diagnostics Techniques Amiante (DTA) des parties communes, seuls 70% ont été réalisés selon un recensement approximatif de l'office. L'absence de base patrimoniale ne permet pas en effet d'évaluer précisément ce taux. Les DTA réalisés ne sont pas mis à jour. Les obligations issues des résultats des repérages, prévues dans le code de la santé publique (R. 1334-27) ne sont pas mises en œuvre.

Pas-de-Calais Habitat a cependant pris conscience des enjeux inhérents à l'amiante, d'une part en désignant en 2016 un référent technique sur le sujet, et d'autre part en créant un Comité de Pilotage Amiante auquel participe le Directeur général.

Un appel d'offres a été lancé fin 2017 et le marché attribué en janvier 2018 afin de réaliser l'ensemble des DAPP et des DTA pour mai 2020. Les DTA seront mis à jour après chaque opération de travaux. Un outil informatique spécifique va également être déployé pour suivre en détail la réalisation des diagnostics, les actions éventuelles en découlant ainsi que les besoins d'actualisation périodique. Concernant la présence de plomb, Pas-de-Calais Habitat ne dispose que de 125 logements datant d'avant 1949 pour lesquels aucun constat de risque d'exposition au plomb n'était réalisé jusqu'à présent. L'ensemble des diagnostics « plomb » des logements en location a désormais été commandé pour une réalisation à mi- 2018 et l'office s'engage à réaliser les travaux éventuellement nécessaires au plus tard pour fin 2018.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Pas-de-Calais Habitat se fixe annuellement des objectifs ambitieux en matière de vente de logement HLM, au-delà de ceux affichés dans la CUS (70 ventes/an). Les résultats atteints sont en dessous des objectifs, ce qui doit conduire l'office à rester prudent dans ses projections financières au-delà de 2016. Les objectifs de vente, revus à la baisse à partir de 2015, sont de 100/an jusqu'en 2026. Le stock de logements commercialisables est d'environ 1 100 à fin 2016.

Bilan annuel du nombre de ventes réalisées entre 2012 et 2016

Bilan du nombre de ventes	2012	2013	2014	2015	2016
Objectif	150	150	150	100	100
Réalisé	95	114	82	92	83
Dont à l'occupant	32	35	28	13	nc
A d'autres locataires PdCH	23	23	7	27	nc

Bilan financier annuel des ventes réalisées entre 2012 et 2016

Bilan financier des ventes (en k€)	2012	2013	2014	2015	2016
CA (Réalisé)	9 288	10 698	8 026	9 068	10 968
Plus-value (objectif)	8 125	8 125	8 125	8 125	8 125
Plus-value (Réalisée)	7 711	8 412	6 528	7 562	7 464

Le CA fixe chaque année les objectifs à atteindre en nombre de logements mis en vente et apprécie les résultats obtenus l'année précédente (CCH – art. L. 443-7). En revanche, il ne délibère pas sur sa politique de prix notamment en faveur des locataires de Pas-de-Calais Habitat. Ceux-ci ont ainsi payé leur logement entre -34% et +27% par rapport aux estimations de France Domaines, et en moyenne 3% au-dessus de ces estimations.

Il n'a pas été relevé de manquements vis-à-vis de la réglementation en matière de vente HLM.

5.6 AUTRES ACTIVITES

5.6.1 Accession sociale et ventes de terrains

L'opération de 24 PSLA à Oignies a été un échec commercial du fait de coûts disproportionnés par rapport au contexte local.

Pas-de-Calais Habitat a réalisé seulement trois opérations d'accession sociale en PSLA (Prêt Social Location Accession), dont une seule a abouti à 18 ventes entre 2014 et 2016. Faute de locataires-accédants, les deux autres opérations ont dû être transformées en logements locatifs (PLS). L'opération sur la commune de Oignies, dans l'ex-bassin minier, proposait 24 maisons individuelles passives à environ 250 k€ TTC. Si l'office souligne le côté expérimental et le succès technique de cette opération, le niveau de prix interroge sur la pertinence de l'étude de marché et la stratégie de l'office, compte tenu notamment des prix beaucoup plus bas pratiqués localement dans l'immobilier ancien, dans la construction sur lot libre, ou dans d'autres opérations de PSLA dans le secteur et aussi de l'intervention de sa filiale Coopartois.

Entre 2012 et 2016, l'activité de vente de terrains aménagés a été limitée (86 ventes) pour un prix de vente global de 5,6 M€. Ces ventes s'effectuent essentiellement dans le cadre d'opérations mixtes avec du locatif. Elle n'appelle pas d'observations particulières.

5.6.2 Participations dans la Centrale Foncière Régionale

Pas-de-Calais Habitat s'est associé en 2008 à la SEM Artois Développement (devenue Territoires 62) et à Soginorpa (devenue SA d'HLM Maisons & Cités) pour créer la SAS Centrale Foncière Régionale (CFR). Cette société avait pour objet de réaliser des acquisitions foncières et des projets d'aménagement pour le compte de ses actionnaires ou de tiers. Cette participation était doublée d'une avance en compte courant consentie par Pas-de-Calais Habitat et par Soginorpa auprès de cette SAS. Pour Pas-de-Calais Habitat, son montant s'élevait à 3 M€.

Cette prise de participation a été estimée par la Chambre Régionale des Comptes et la Miilos non conforme à la réglementation alors en vigueur ; elle est autorisée depuis la loi n° 2014-366 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR). En outre, la CFR a procédé à des acquisitions foncières jugées peu opportunes et à des prix trop élevés. Dans ces conditions, Pas-de-Calais Habitat a décidé de mettre fin à son engagement dans cette société. Les partenaires sont alors convenus d'engager la dissolution de la SAS.

L'enjeu pour Pas-de-Calais Habitat est donc d'obtenir le remboursement de son avance en compte courant en minimisant les pertes financières.

Le montage transactionnel sur lequel se sont entendus les associés consiste en une répartition, sous forme de dation en paiement, des terrains acquis par la CFR. Cette répartition s'est avérée délicate compte tenu de la constructibilité incertaine des parcelles et de leur potentiel de développement aléatoire.

L'accord implique pour Pas-de-Calais Habitat un abandon du solde de la créance détenue sur la CFR et donne lieu pour des raisons pratiques à une augmentation de capital pour garantir le principe de répartition équitable des pertes entre les actionnaires. Cette augmentation de capital n'entraîne aucun décaissement pour l'office. Il doit s'agir d'un apport en numéraire libéré par compensation avec sa créance en compte courant.

Les incidences financières pour Pas-de-Calais Habitat sont les suivantes :

- Les titres de participation détenus à hauteur de 100 k€ sont intégralement dépréciés ;
- L'avance en compte courant accordée par Pas-de-Calais Habitat pour 3 M€ a été dépréciée de 1 147 k€ en 2015, pour prendre en compte la valeur des terrains acquis par CFR que l'office doit recevoir sous forme de dation en paiement.

Au total, la perte financière pourrait ainsi avoisiner 1,2 M€.

5.7 CONCLUSION

Pas-de-Calais Habitat a beaucoup investi avec une production neuve soutenue et de nombreuses réhabilitations. Sa politique patrimoniale nécessite toutefois d'être redéfinie au travers d'un véritable PSP, prenant en compte notamment la situation financière tendue de l'office. Les parties communes et des extérieurs mériteraient un effort de maintenance. Enfin, les problématiques de l'amiante et du plomb sont insuffisamment prises en compte et nécessitent un plan d'action spécifique.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Pas-de-Calais Habitat est soumis aux règles de la comptabilité de commerce.

La chaîne de la dépense apparaît sécurisée et le contrôle interne comptable performant et structuré. Il s'appuie sur des procédures régulièrement actualisées par le service comptable selon les risques identifiés en interne, et validées au niveau de la Direction financière.

La décentralisation de l'office a pour effet de déployer la chaîne de dépense sur l'ensemble de son organisation. Les habilitations saisies dans les outils de gestion assurent une séparation claire des fonctions entre engagement, comptabilisation et paiement ainsi qu'une identification précise des différents échelons de validation. Souvent à l'origine des commandes, les directions territoriales sont également les premiers échelons de validation et de comptabilisation des factures. Celles-ci sont ensuite adressées à la Direction financière pour émission du bon à payer et règlement.

La chaîne de la dépense repose en partie sur le système d'auto-facturation « Relacio¹⁵ ». Cet outil couvre les prestations d'entretien courant et les interventions suite aux réclamations techniques. De même, les factures des fournisseurs d'énergie sont traitées par échange de données informatisées (EDI). Ces deux systèmes couvrent environ la moitié des factures reçues par Pas-de-Calais Habitat et permettent un traitement rapide de celles-ci.

En revanche, les factures traitées de façon plus manuelle sont fréquemment réglées au-delà du délai légal.

Le délai légal de règlement des fournisseurs est fréquemment dépassé pour certaines catégories de dépenses. En outre, le rapport annuel de gestion ne comporte pas d'information sur le respect des délais de paiement.

Le décret n° 2013-269 du 29 mars 2013 relatif à la lutte contre les retards de paiement dans les contrats de la commande publique fixe à 30 jours le délai maximal de règlement des fournisseurs à compter de la date de réception des factures.

Un sondage réalisé sur des factures payées en 2016 a mis en évidence de fréquents dépassements de ce délai de paiement, en particulier pour des dépenses d'investissement. Ce constat est confirmé par une enquête réalisée en octobre 2016 par la Direction financière sur 45 000 factures acquittées en 2016. Ont été exclues de cette démarche les factures acquittées via « Relacio » ainsi que les factures intégrées par EDI, dont le délai de traitement est court par définition, ainsi que les notes de frais et factures d'acompte. Cette enquête, qui porte donc sur la moitié des factures acquittées par Pas-de-Calais Habitat, montre que le délai légal de paiement est dépassé de 18 jours en moyenne, voire 20 jours pour les seules factures de classe 2 (investissement).

Ces dysfonctionnements sont donc repérés par la Direction financière. L'installation à compter de la fin de l'exercice 2017 d'une nouvelle version du système d'information comptable et financière et les adaptations organisationnelles envisagées dans ce cadre doivent permettre une amélioration sensible du processus de

¹⁵ Système informatisé de passation de commandes à disposition des agents opérationnels et auquel ont accès les fournisseurs par extranet. Il assure la génération automatique des factures après réalisation des prestations et leur paiement après certification du service fait.

facturation. La centralisation de la réception des factures et leur numérisation immédiate avant envoi dans le circuit de traitement sont en effet de nature à fluidifier les échanges entre les différents échelons territoriaux et hiérarchiques de validation. De même, cette évolution informatique devra être l'occasion de mettre en œuvre une procédure d'alerte en cas de dépassement du délai réglementaire de 30 jours et un suivi systématique des factures en dépassement du délai de paiement, aujourd'hui inexistants.

Par ailleurs, le rapport d'activité ne comporte pas d'information sur les délais de paiement. Or les articles L. 441-6-1 et D. 441-4 du code de commerce précisent que les sociétés dont les comptes sont certifiés par un Commissaire aux Comptes doivent présenter la décomposition à la clôture des deux derniers exercices du solde des dettes à l'égard des fournisseurs, par date d'échéance. Bien que Pas-de-Calais-Habitat ait le statut d'Etablissement Public Industriel et Commercial (EPIC) et non de société, il lui est demandé de compléter ses futurs rapports de gestion avec ces informations, dans la mesure où l'article L. 410-1 du code de commerce précise que ce type d'obligation s'applique également aux activités exercées par des personnes publiques.

A cet égard, l'office prendra soin de mettre en œuvre les évolutions introduites par le décret n° 2015-1553 du 27 novembre 2015, qui renforcent le degré de précision de ces informations pour les exercices comptables ouverts à compter du 1^{er} juillet 2016.

La tenue de la comptabilité appelle en outre les observations suivantes.

La comptabilisation de la production immobilisée n'est pas conforme aux principes inscrits dans l'instruction comptable issue de l'arrêté du 7 octobre 2015.

Les coûts internes imputables aux immeubles de rapport, en particulier les missions de conduite d'opération, sont estimés par Pas-de-Calais Habitat par application d'un forfait de 1,3% au prix de revient de chaque opération, hors coût d'acquisition foncière.

La comptabilisation de la production immobilisée est en outre limitée aux seules opérations de développement, à l'exception des acquisitions en VEFA ou des programmes atypiques comme les gendarmeries. Les frais de conduite d'opération ne sont donc pas imputés aux immobilisations comptabilisées dans le cadre d'opérations de réhabilitation, en méconnaissance des dispositions de l'instruction comptable.

Pas-de-Calais Habitat s'engage à étendre aux programmes de réhabilitation la valorisation de ces coûts internes sans toutefois modifier la méthode appliquée, qui repose sur une estimation et non sur la comptabilisation des coûts réels de production comme demandé dans l'instruction comptable.

Enfin, il a été constaté qu'à l'occasion de la clôture de certaines opérations dont le prix de revient définitif dépassait les prévisions initiales, les frais de conduite d'opération étaient retirés du décompte présenté afin de rééquilibrer formellement le budget de l'opération. Récemment abandonnée, cette pratique a pour effet de comptabiliser de façon hétérogène les coûts internes de maîtrise d'ouvrage. Elle porte parfois sur des montants significatifs¹⁶.

¹⁶ Béthune – Jean Moulin (128 logements) : poste « Conduite d'opération » supprimé pour 131 k€ (clôture en CA le 18 décembre 2015)
Liévin – Fosse à Sec (45 logements) : poste « Conduite d'opération » supprimé pour 69 k€ (clôture en CA le 27 mai 2016)

6.2 ANALYSE FINANCIERE

Le contrôle porte sur l'analyse des états financiers de Pas-de-Calais Habitat pour les exercices 2012 à 2016. Les ratios de l'office sont comparés aux référents Boléro-DHUP « valeur 2015 » de l'ensemble des OPH.

6.2.1 Analyse de l'exploitation

L'appréciation de la rentabilité de l'office s'appuie principalement sur l'analyse de l'autofinancement net sur la période 2012-2016.

6.2.1.1 Calcul de l'autofinancement net :

L'autofinancement représente la richesse réelle dégagée par l'exploitation de l'office au cours de l'exercice. Il constitue la ressource qui ira renforcer les capitaux propres. Le tableau ci-dessous en détaille la formation.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Marge sur accession	-116	375	290	-27	-227
Marge sur prêts	0	0	0	0	0
Loyers	160 171	164 023	166 153	167 838	169 080
Coût de gestion hors entretien	-45 771	-40 761	-42 502	-45 198	-45 303
Entretien courant	-3 083	-3 109	-1 793	-1 374	-1 452
GE	-8 787	-9 097	-10 696	-10 691	-12 299
TFPB	-19 319	-19 924	-20 230	-20 225	-20 615
Flux financier	-9 499	-11 402	-11 607	-12 589	-12 587
Flux exceptionnel	4 083	-386	-3 035	-3 222	1 921
Autres produits d'exploitation	4 692	4 620	5 030	6 191	7 214
Pertes créances irrécouvrables	-671	-926	-971	-1 431	-1 869
Intérêts opérations locatives	-27 909	-27 041	-23 643	-20 905	-19 567
Remboursements d'emprunts locatifs	-46 960	-39 732	-44 858	-48 774	-52 525
Autofinancement net (1)	6 831	16 638	12 137	9 594	11 771
% du chiffre d'affaires	4,1%	9,8%	6,9%	5,5%	6,6%
Moyenne des trois derniers exercices					6,3%

(1) L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés).
L'autofinancement net est ici calculé selon la méthode introduite par le décret n°2014-1151 du 7 octobre 2014 (article R. 423-1-4 du CCH). Est désormais pris en compte dans le calcul de cet indicateur l'ensemble des remboursements en capital des emprunts portant sur l'activité locative de l'organisme, y compris les opérations démolies ou cédées ainsi que les sorties de composants. Le chiffre d'affaires intègre désormais également les produits financiers.

L'autofinancement moyen dégagé au cours de la période contrôlée atteint 6,6% du chiffre d'affaires. Après avoir connu des fluctuations importantes en 2012 et 2013, il s'est stabilisé autour de cette valeur entre 2014 et 2016. Son niveau moyen des trois derniers exercices s'élève ainsi à 6,3%. Cette valeur doit être rapprochée du seuil d'alerte fixé à 3% par l'arrêté du 10 décembre 2014, en deçà duquel une action spécifique d'information de la gouvernance doit être engagée.

Dans le tableau ci-dessous, l'autofinancement est comparé aux ratios nationaux issus de la base de données Boléro. Il est calculé selon la méthode antérieure au décret n° 2014-1151 du 7 octobre 2014. Sur la période 2012-2015, il est inférieur en moyenne de 4,5 points à la médiane nationale des OPH.

Autofinancement net en pourcentage du chiffre d'affaires (ratio B1 Bolero) - Positionnement de Pas-de-Calais Habitat					
en %	2012	2013	2014	2015	2016
Autofinancement net (selon la méthode antérieure au décret 2014-1151)	4,7%	10,4%	7,6%	6,1%	7,1%
Médiane des organismes de la zone de tension 3	10,3%	12,9%	12,0%		
Médiane nationale des OPH	10,1%	11,8%	12,6%	12,4%	

Malgré des coûts de gestion dont l'évolution est maîtrisée, le niveau de rentabilité de l'office est donc faible par rapport aux valeurs observées dans l'ensemble du secteur.

Cela résulte principalement d'un endettement important, à l'origine d'annuités locatives élevées. Leur effet est aggravé par les charges générées par les swaps, qui se traduisent par un flux financier très déséquilibré. Ces deux postes font l'objet d'un développement particulier au §6.2.2 « Gestion de la dette ».

Le niveau élevé de vacance, en particulier technique, pèse lui aussi fortement sur la rentabilité de l'office comme cela a été indiqué au §3.1.2.

En dehors de celles liées à la dette, les principales composantes de l'autofinancement net et leur évolution sont détaillées dans les paragraphes ci-dessous.

6.2.1.2 Les produits encaissables et les incidences des risques locatifs

Loyers :

Evolution des loyers entre 2012 et 2016					
	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers (hors foyers, résidences universitaires et locaux commerciaux) en k€	148 560	152 049	154 211	155 865	156 890
Taux d'évolution		2,3%	1,4%	1,1%	0,7%
Loyer par logement géré (en €) (ratio B9 BOLERO-Web)	3 708	3 783	3 819	3 873	3 891
Taux d'évolution		2,0%	1,0%	1,4%	0,5%
Médiane nationale des OPH	3 590	3 670	3 720	3 765	
Taux d'évolution		2,2%	1,4%	1,2%	
Sources : Etats réglementaires et base de données Boléro-web					

Le niveau de loyer par logement géré est supérieur à la médiane nationale des OPH. Celle-ci est elle-même très nettement inférieure à la médiane des SA d'HLM, qui s'élevait à 4 350 € en 2015. Comparé au niveau de loyer pratiqué par l'ensemble des offices HLM dont le siège est situé dans la zone de tension 3, Pas-de-Calais Habitat se situe en revanche sous la médiane calculée pour 2014 (3 950 €).

Les loyers pratiqués par l'office apparaissent donc en phase avec ceux observés dans les territoires dont le degré de tension du marché locatif social est proche.

Les loyers issus des résidences universitaires, des logements-foyers et des autres biens proposés à la location (garages, surfaces commerciales) représentent 7,2% de l'ensemble des produits locatifs de l'office en 2016.

La maîtrise de la vacance constitue un sujet de préoccupation constant pour la gouvernance et fait l'objet d'un suivi régulier de la part de la direction générale. Ses impacts financiers sont présentés au paragraphe 3.1.2.

6.2.1.3 Le flux exceptionnel

Équilibré sur l'ensemble de la période contrôlée, le flux exceptionnel est à plus de 40% déterminé par les mouvements (charges et produits) issus des démolitions.

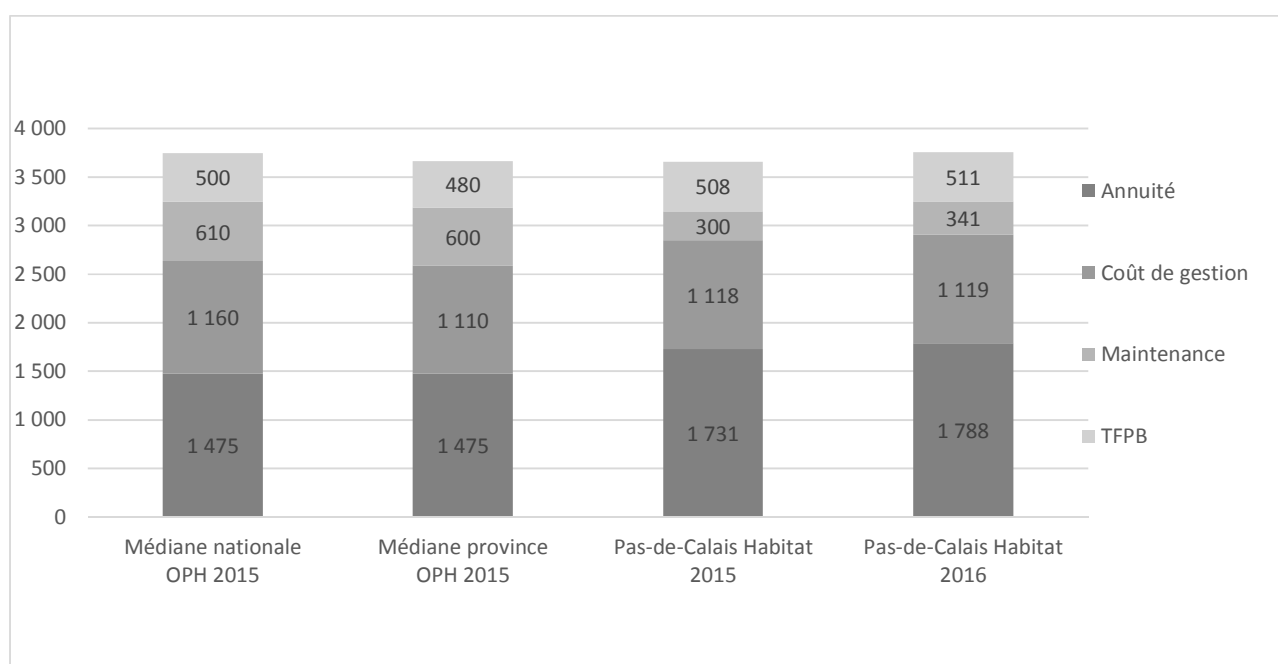
Cette tendance devrait se confirmer à l'avenir en raison du nombre élevé de démolitions envisagé par l'office dans son PMT (cf. §5.2.3).

Contrairement à la période précédente, les opérations hors ANRU y représentent une part très significative (près de 44%). Or ces démolitions seront presque intégralement à la charge de l'office. Pas-de-Calais Habitat devra également mobiliser davantage de fonds propres pour le financement des démolitions retenues au titre du NPNRU par rapport à celles réalisées dans le cadre du PNRU, compte tenu des dispositions financières arrêtées par l'ANRU en 2015 dans son règlement général.

En raison de son ampleur et de ses modalités de financement, ce programme de démolitions pèsera donc significativement sur la rentabilité de l'office.

6.2.1.4 Les charges décaissables

Les principales charges décaissables intégrées dans le calcul de l'autofinancement sont présentées dans le graphique suivant. Pour 2015, elles sont comparées à la médiane nationale des OPH et à celle des OPH de province.



Ces postes sont analysés dans les développements ci-dessous, à l'exception de l'évolution de l'annuité locative, décrite au §6.2.2 « Gestion de la dette ».

Coûts de gestion

Pas-de-Calais Habitat a des coûts de gestion dont l'évolution est maîtrisée au regard de son organisation interne ainsi que de la structure et de la localisation de son parc. Ils ont progressé de 4,2% sur la période contrôlée et demeurent ainsi inférieurs à la médiane nationale des OPH, comme le montre le tableau ci-dessous.

Coût de gestion par logement géré (ratio B6 Bolero-Web) - Positionnement de Pas-de-Calais Habitat					
	2012	2013	2014	2015	2016
Coût de gestion (en k€)	43 295	40 639	42 318	45 006	45 117
dont Charges de personnel NR	28 422	29 596	29 430	30 506	29 809
Nombre de logements gérés (hors foyers)	40 062	40 194	40 377	40 246	40 324
Coût de gestion par logement géré (en €)	1 081	1 011	1 048	1 118	1 119
Médiane nationale des OPH (en €)	1 070	1 080	1 080	1 160	
Sources : Etats réglementaires et base de données Bolero-web					

L'année 2012 est atypique compte tenu du montant versé au titre du prélèvement sur le potentiel financier (5,3 M€). Les coûts de gestion se sont réduits en 2013 pour reprendre un rythme de progression de 5% par an lors des exercices suivants, à l'exception de l'exercice 2016 où ils ont été quasiment stables.

La maîtrise de l'évolution des charges de personnel non récupérables contribue fortement à la stabilisation des coûts de gestion. Elles représentent en effet 66% de l'ensemble en 2016. Si elles ont progressé de 4,9% entre 2012 et 2016, cette progression s'est ralentie en fin de période et elles ont même été réduites de 2,3% entre 2015 et 2016.

En cohérence avec les moyens mobilisés par Pas-de-Calais Habitat au titre de la présence de proximité, les charges de personnel récupérables, qui ne sont pas prises en compte dans le calcul des coûts de gestion, sont plus élevées que la médiane des OPH (source : DIS). Elles s'élèvent en 2016 à 7,6 M€, soit 189 € par logement. Mais elles sont également orientées à la baisse : -6,7% entre 2014 et 2016.

Maintenance

Rapportées au nombre de logements gérés, les charges de maintenance immobilière sont faibles et très inférieures aux médianes nationales (cf. tableau ci-dessous). C'est particulièrement le cas des dépenses d'entretien courant, qui couvrent les petites réparations effectuées au titre de la gestion courante du patrimoine. Les montants mobilisés au titre du gros entretien sont plus importants et ont progressé en 2016. Ils demeurent toutefois nettement en deçà des valeurs médianes du secteur.

La faible contribution des comptes d'exploitation à la politique d'intervention de l'office sur son patrimoine est partiellement compensée par les dépenses d'investissement, comptabilisées en immobilisations, dont le montant annuel moyen s'élève à 34,2 M€ sur la période contrôlée. L'effort d'investissement est néanmoins apparu plus soutenu en début de période de contrôle. Le ralentissement observé lors des exercices suivants s'explique par le report de certaines opérations prévues au PMT, entraînant une sous-consommation des budgets annuels consacrés aux réhabilitations.

Dépenses de maintenance et travaux sur le patrimoine					
En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Entretien courant (c/6151)	1 553	1 490	1 670	1 285	1 371
Gros entretien (c/6152)	8 782	9 077	9 733	9 759	11 402
Régie EC et GE	1 536	1 639	1 085	1 021	977
Total charges de maintenance (exploitation)	11 871	12 206	12 488	12 065	13 750
En € par logement géré (ratio B8 Boléro)	296	304	309	300	341
Médiane nationale des OPH	550	570	575	610	
Additions et remplacements de composants (investissement)	37 500	45 600	29 900	30 200	28 000
Part des additions et remplacements de composants dans l'investissement total	23,7%	29,0%	23,6%	20,1%	27,9%
<i>Sources : Etats réglementaires et rapports de gestion</i>					

Ce déséquilibre entre exploitation et investissement montre que Pas-de-Calais Habitat privilégie les travaux lourds de réhabilitation et remplacements de composants aux interventions plus régulières entreprises au titre de l'entretien courant et du gros entretien. Cette stratégie suppose cependant que les équipes de proximité soient en mesure d'assurer le maintien des installations en bon état d'utilisation. Or il a pu être constaté à l'occasion des visites de patrimoine que certaines d'entre elles, en particulier les parties communes ou les façades, pouvaient souffrir d'un retard d'entretien.

Les dotations budgétaires ne semblent toutefois pas être l'unique cause potentielle de ces retards. La provision pour gros entretien (PGE) fait ainsi l'objet d'une sous-consommation chronique. Calculée sur la base d'un Plan Pluriannuel d'Entretien (PPE) de deux ans, elle est notamment mobilisable pour financer les travaux de peinture, de traitement et de nettoyage des façades, de peinture des parties communes ou de remplacement de petits équipements. Or en 2016, sur une provision de 1 943 k€, seuls 543 k€ ont été consommés soit 28% de l'ensemble. 456 k€ ont fait l'objet d'une reprise de provision pour des travaux non réalisés et pourtant inscrits au PPE au titre de l'année 2016.

Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties (TFPB)

Malgré un âge moyen bas, estimé à 32,9 ans en 2015 contre 40 ans pour l'ensemble du parc des OPH, la proportion de logements assujettie à la TFPB (87,3%) est légèrement supérieure à la médiane des OPH (85,2%).

Le montant moyen de TFPB acquitté par logement s'élève à 511 €, pour une médiane nationale des OPH de 500 €.

6.2.2 Gestion de la dette

Pas-de-Calais Habitat est pénalisé par un niveau d'endettement élevé. Les annuités pèsent ainsi fortement sur sa rentabilité et leur effet est aggravé par les charges générées par les swaps de taux d'intérêts¹⁷. L'office s'est, au cours de la période de contrôle, employé à désensibiliser les swaps structurés initialement souscrits en les convertissant pour la plupart en contrats à taux fixes. Cette stratégie pèse fortement sur le coût de la dette mais assure une visibilité à l'office. Cette démarche n'a toutefois pas abouti avec la Deutsche Bank. Le contentieux toujours en cours avec cet établissement est source d'incertitude sur la charge d'intérêt future de l'office. Pas-de-Calais Habitat a néanmoins constitué une provision pour couvrir en partie ce risque.

¹⁷ Le swap de taux d'intérêt est une convention par laquelle deux contreparties décident d'échanger entre elles deux flux d'intérêts différents dans une même devise (ex : un taux variable contre un taux fixe) et calculés sur la base d'un montant non échangé appelé montant notionnel (source : avis CNC 2011/18 du 5 octobre 2011).

L'office a par ailleurs engagé une démarche de réaménagement d'une fraction de sa dette afin de réduire sa sensibilité aux évolutions des taux d'intérêts et, dans une moindre mesure, recréer des marges de manœuvre budgétaires.

L'encours de la dette s'élève à 1 181 M€ au 31 décembre 2016. Il a progressé de 23,1% au cours de la période contrôlée. Cette dette est pour 998 M€ indexée sur le Livret A. 226,5 M€ font l'objet d'une couverture, soit 19,3% de l'encours total.

Comme le montre le tableau ci-dessous, les annuités locatives sont élevées. Après avoir fortement décru en 2013, sous l'effet de la baisse du taux du Livret A et d'un réaménagement réalisé en 2012, elles ont augmenté de 5,3 M€ entre 2013 et 2016 en lien avec la stratégie d'investissement ambitieuse de l'office. En 2016, elles représentent 42,6% des loyers. Ce ratio était en 2015 supérieur de 5,5 points à la médiane nationale des OPH.

Annuités d'emprunt locatives					
	2012	2013	2014	2015	2016
Montant total (en k€)	74 689	66 773	68 501	69 679	72 092
Annuités locatives / logement géré (en €) (ratio B7 Bolero-web)	1 864	1 661	1 697	1 731	1 788
Annuités locatives / logement géré (en €) - Médiane nationale OPH	1 510	1 460	1 470	1 572	
Annuités locatives / loyers (en %) (ratio B7bis Bolero-web)	46,6%	40,7%	41,2%	41,5%	42,6%
Annuités locatives / loyers (en %) - Médiane nationale OPH	38,6%	36,5%	36,5%	36,0%	

Il faut en outre y ajouter les charges générées par les swaps souscrits par Pas-de-Calais Habitat. Compte tenu de leurs effets potentiellement dangereux pour les finances de l'office (classement 6F selon la charte Gissler), ces swaps ont pour partie été convertis en contrats à taux fixes entre 2010 et 2012, pour un taux moyen de 6,31%. Seule la renégociation engagée avec la Deutsche Bank (DB) n'a pas abouti (cf. infra).

La dette couverte s'est fortement réduite au cours de la période de contrôle, passant de 367 M€ au 31 décembre 2012 à 226,5 M€ au 31 décembre 2016. Les charges liées à ces contrats demeurent néanmoins élevées (cf. tableau ci-dessous) et se sont stabilisées autour de 13,5 M€ au cours des trois derniers exercices. Elles contribuent fortement au positionnement bas de l'office en termes d'autofinancement et viennent réduire les ressources mobilisables pour la mise en œuvre de sa stratégie patrimoniale. Leur coût d'opportunité ne cesse par ailleurs de croître dans le contexte actuel de taux bas. L'effet de ces swaps se prolongera en s'atténuant jusqu'à l'expiration du dernier contrat en 2024. Les charges correspondantes demeureront toutefois élevées jusqu'en 2023. Le tableau suivant présente le coût marginal de ces swaps, qui s'additionne donc aux charges d'intérêts, ainsi que l'évolution du capital couvert.

Evolution des charges financières liées aux swaps et du capital couvert													
en k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Montant total (c/6688)	12 499	13 946	13 572	13 569	13 445	11 680	11 414	11 190	10 857	8 835	6 435	6 435	564
Capital couvert	367 000	334 000	313 000	251 500	226 500	190 500	180 000	180 000	180 000	80 000	80 000	80 000	0

Sources : Rapports de gestion et étude prévisionnelle

En incluant les charges financières liées aux swaps, l'ensemble des annuités représente en 2015 50,8% des loyers, soit 14 points au-dessus de la médiane des OPH (source DIS).

Comme indiqué précédemment, aucune solution financière acceptable n'a pu être trouvée pour le moment avec la DB. Une action contentieuse a été engagée en juin 2012 à l'encontre de cet établissement. Dans l'attente de son règlement, Pas-de-Calais Habitat a pris la décision de ne pas régler les charges liées à ce contrat et provisionné 26,5 M€ pour couvrir les pertes potentielles consécutives à ce litige. Cette somme correspond à 33% de la valeur d'annulation figée dans un protocole d'accord conclu avec la DB en juin 2010 (169,5 M€), desquels ont été soustraits l'ensemble des flux versés par l'office à la banque depuis la conclusion

de ce protocole. En cas de jugement contraignant Pas-de-Calais Habitat à verser à DB une somme supérieure à celle qui a été provisionnée, le solde viendra nécessairement peser sur le résultat de l'office.

Un réaménagement de la dette a par ailleurs été engagé mi 2016 selon les modalités suivantes. D'une part, 42 M€ d'emprunts PLS conclus avec des établissements bancaires ont été convertis en emprunts à taux fixes avec réduction de leur durée. D'autre part, la dette avec la CDC a fait l'objet de baisses de marges sur 177 M€ d'encours. Les économies générées sont de l'ordre de 6,5 M€ sur la durée résiduelle de ces emprunts. Les marges de manœuvre dégagées sont donc limitées.

6.2.3 Résultats comptables

Les résultats comptables ont évolué comme suit :

Evolution des résultats comptables (2012-2016)					
En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Résultats comptables	12 981	10 548	7 548	13 511	11 893
Dont part des plus-values de cessions (en %)	63,7	91,5	99,9	57,0	62,8

Sur l'ensemble de la période contrôlée, les plus-values de cessions immobilières, constituées de la différence entre les produits de cession des éléments d'actif et leur valeur nette comptable, représentent en moyenne 71,6% du résultat. Les flux issus de la vente de patrimoine HLM contribuent donc très fortement au maintien des résultats comptables de l'office.

6.2.4 Structure financière

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

Bilans fonctionnels (2012-2016)					
En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	330 710	351 546	361 220	370 987	375 986
Provisions pour risques et charges	43 849	49 290	53 299	47 060	50 430
- Dont PGE	2 564	2 484	2 421	1 943	1 751
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	694 536	719 848	745 026	781 604	832 482
Dettes financières	968 750	1 057 755	1 111 293	1 159 729	1 180 948
Actif immobilisé brut	1 935 831	2 061 984	2 152 639	2 274 084	2 351 958
Fond de Roulement Net Global (A)	102 014	116 456	118 199	85 296	87 888
FRNG à terminaison des opérations (1)					111 903
Stocks (toutes natures)	13 268	13 859	12 659	11 598	6 098
Autres actifs d'exploitation	109 411	112 970	96 604	85 920	57 452
Provisions d'actif circulant	9 987	11 004	12 439	15 810	16 435
Dettes d'exploitation	52 106	62 860	51 927	45 288	39 341
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	60 586	52 965	44 897	36 420	7 774
Créances diverses (+)	4 911	4 088	5 201	5 438	8 108
Dettes diverses (-)	48 042	44 829	37 632	37 500	34 337
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-43 131	-40 741	-32 431	-32 063	-26 229
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR (B) (2)	17 455	12 224	12 466	4 357	-18 455
Trésorerie nette (A-B)	84 559	104 232	105 734	80 939	106 343

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

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

Ratios de Fonds de Roulement Net Global et de trésorerie					
	2012	2013	2014	2015	2016
FRNG (en mois de dépense)	3,3	3,9	4,2	2,8	3,4
Médiane nationale des OPH	3,8	3,7	4,3	4,4	
Trésorerie nette (en mois de dépenses)	2,7	3,5	3,8	2,7	4,2
Médiane nationale des OPH	3,1	3,1	3,6	3,7	

L'analyse du bilan fonctionnel et des ratios de structure montre que la structure financière de l'office est équilibrée : les ressources de long terme assurent la couverture de l'actif immobilisé et du besoin en fonds de roulement observé jusqu'en 2015. Importante en valeur absolue, la trésorerie représente 4,2 mois de dépenses.

Le fonds de roulement net global (FRNG) est constitué de l'excédent des ressources durables par rapport aux emplois stables. Au 31 décembre 2016, il représente 3,4 mois de dépenses de l'office.

6.2.4.1 Indépendance financière et ratios de solvabilité

Les ratios d'indépendance financière présentés dans la première partie du tableau ci-dessous mesurent la part des ressources internes sur l'ensemble des ressources stables d'un organisme. Ils permettent de mesurer son autonomie financière indépendamment de l'ancienneté de son patrimoine et donc de son taux d'amortissement.

A l'inverse, le ratio B13 repris dans la deuxième partie de ce tableau ne prend pas en compte les amortissements et provisions pour dépréciation de l'actif immobilisé dans le calcul des ressources internes. Il est présenté essentiellement pour situer Pas-de-Calais Habitat par rapport aux autres OPH.

Evolution des ratios d'indépendance financière					
En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	330 710	351 546	361 220	370 987	375 986
Provisions pour risques et charges	43 849	49 290	53 299	47 060	50 430
Amortissements et provisions pour dépréciation de l'actif immobilisé	694 536	719 848	745 026	781 604	832 482
Ressources internes (A)	1 069 095	1 120 684	1 159 545	1 199 651	1 258 898
Dettes financières (B)	965 165	1 061 130	1 115 383	1 164 953	1 186 191
Ressources permanentes (A+B)	2 034 260	2 181 814	2 274 928	2 364 604	2 445 089
Ressources internes / Ressources permanentes	52,6%	51,4%	51,0%	50,7%	51,5%
Ratio B13 Boléro	28,0%	27,4%	27,1%	26,4%	26,4%
Médiane nationale des OPH	37,1%	37,3%	37,7%	37,8%	

La structure financière de Pas-de-Calais Habitat se caractérise par la faible part des ressources internes, issues de l'activité de l'office, dans l'ensemble de ses ressources permanentes. Elle résulte du haut niveau d'endettement de l'office, évoqué au §6.2.2. De ce point de vue, la situation n'a pas fondamentalement évolué au cours de la période contrôlée : les ratios d'indépendance financière sont restés globalement stables voire ont connu une légère dégradation.

Leur évolution montre que l'office n'est pas parvenu à financer son programme d'investissement en rééquilibrant ses plans de financement par un moindre recours à l'emprunt. Les dettes financières ont ainsi progressé de 23% entre 2012 et 2016, soit un rythme de croissance légèrement supérieur à celui des immobilisations.

La capacité de désendettement de l'office est, dans le tableau ci-dessous, mesurée en calculant le nombre d'années qu'il lui faudrait, en théorie, pour se désendetter s'il consacrait l'intégralité de sa capacité d'autofinancement (CAF) à cet objectif. Dans le cas de Pas-de-Calais Habitat, elle s'élève à 16,3 années en 2016, ce qui apparaît raisonnable. Ces ratios mettent en évidence que, malgré un endettement élevé, l'office ne présente pas de risque de solvabilité.

Capacité de désendettement					
En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Emprunts et dettes financières à long terme	965 165	1 061 128	1 115 383	1 165 953	1 186 191
Trésorerie nette (-)	84 559	104 232	105 734	80 939	106 343
Immobilisations financières (-)	666	666	666	30 112	25 393
Endettement net	879 940	956 230	1 008 983	1 054 902	1 054 455
Capacité d'autofinancement PCG	54 594	56 793	57 603	58 848	64 805
Endettement net / CAF PCG (en années)	16,1	16,8	17,5	17,9	16,3
Moyenne sur 3 ans (en années)			16,8	17,4	17,2

6.2.4.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

Le FRNG mesure les ressources longues disponibles après investissement.

Il s'élève en moyenne à 102 M€ sur l'ensemble de la période contrôlée, soit 3,5 mois de dépenses. Il est ainsi proche de la médiane nationale des OPH. Il assure la couverture des provisions de haut de bilan et des dépôts de garantie de locataires, dont les montants s'élèvent respectivement à 60,3 M€ et à 11,8 M€ au 31 décembre 2016.

La forte dégradation observée entre 2014 et 2015 s'explique principalement par un changement de méthode dans la comptabilisation des comptes séquestres ouverts dans le cadre des opérations d'aménagement et des dépôts à terme assortis d'une condition de blocage. Les encours correspondants sont désormais enregistrés en immobilisations financières. Ils étaient jusqu'en 2014 comptabilisés en disponibilités. Ce transfert a porté sur 29,4 M€ en 2015, contribuant ainsi fortement à la diminution du FRNG.

Le FRNG à terminaison des opérations s'établit à 112 M€ au 31 décembre 2016, soit 4,4 mois de dépenses. Il est supérieur de 24 M€ au FRNG calculé à la même date. La structure à terminaison apparaît donc plus favorable, en raison de la stratégie de mobilisation tardive des emprunts et de portage partiel des opérations d'investissement en cours sur les fonds propres de l'office. Ainsi, selon les données de la comptabilité de programmes arrêtées fin 2016, les fonds propres injectés dans les opérations en cours couvraient 16,5% des dépenses comptabilisées pour une prévision à terminaison de 8%.

6.2.4.3 Variations du FRNG

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2013 à 2016 se décompose comme suit :

Variation du fonds de roulement net global entre 2013 et 2016		
En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2012		102 014
Autofinancement net cumulé	51 091	
Dépenses d'investissement	-501 677	
Financements comptabilisés	441 414	
Autofinancement disponible après investissements	-9 172	
Remboursements anticipés d'emprunts locatifs	-8 748	
Cessions d'actifs	43 788	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-39 994	
Flux de trésorerie disponible	-14 126	
Fonds de roulement fin 2016		87 888

Le tableau ci-dessus montre que l'autofinancement cumulé est insuffisant pour couvrir les besoins en fonds propres nécessaires au financement des dépenses d'investissement comptabilisées entre 2012 et 2015.

En effet, le programme d'investissement de Pas-de-Calais Habitat a été financé à 88% par des ressources externes (emprunts ou subventions). L'autofinancement constitué au cours de cette période (51,1 M€) n'a couvert que partiellement le besoin de financement de ce programme, qui s'élevait à 60,2 M€.

Dans le même temps, Pas-de-Calais Habitat a procédé au remboursement anticipé d'emprunts locatifs pour 8,8 M€, principalement suite à des démolitions ou cessions de patrimoine. Les autres emplois contribuent fortement à la dégradation du fonds de roulement (-40 M€). Comme indiqué au §6.2.4.2, cela résulte pour 29,4 M€ du transfert de placements comptabilisés en disponibilités vers les immobilisations financières. Le solde correspond aux remboursements d'emprunts non locatifs et à la variation des provisions pour dépréciations de bas d'actif, en particulier les dépréciations des comptes de locataires.

Dans ce contexte, les cessions d'actifs (43,8 M€) constituent une ressource essentielle pour financer la politique d'investissement de l'office. Très majoritairement issues de la vente de patrimoine HLM, elles compensent le déficit d'autofinancement après investissement, les remboursements anticipés d'emprunts locatifs et les autres emplois, indépendamment du changement de méthode de comptabilisation de certains placements évoqués ci-dessus.

6.2.4.4 Besoin ou ressource en fonds de roulement

Le besoin en fonds de roulement est la part des créances à court terme liées à l'exploitation non couverte par des dettes à court terme liées soit à l'exploitation, soit à la production des immobilisations. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses.

Variation du besoin en fons de roulement entre 2012 et 2016					
En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Stocks (toutes natures)	13 268	13 859	12 659	11 598	6 098
Autres actifs d'exploitation	109 411	112 970	96 604	85 920	57 452
Provisions d'actif circulant	9 987	11 004	12 439	15 810	16 435
Dettes d'exploitation	52 106	62 860	51 927	45 288	39 341
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation (A)	60 586	52 965	44 897	36 420	7 774
Créances diverses (+)	4 911	4 088	5 201	5 438	8 108
Dettes diverses (-)	48 042	44 829	37 632	37 500	34 337
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation (B)	-43 131	-40 741	-32 431	-32 063	-26 229
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR (A+B)	17 455	12 224	12 466	4 357	-18 455

Sur l'ensemble de la période, à l'exception de 2016, les flux de bas de bilan génèrent un besoin en fonds de roulement, dans la mesure où les créances à court terme ne sont pas intégralement couvertes par des dettes à court terme.

Ce besoin a pour origine l'exploitation bien que, dans ce domaine, l'insuffisance de ressources par rapport aux emplois se soit nettement réduite au cours de la période, en raison de la diminution du montant des subventions à recevoir. Le stock de subventions à recevoir est ainsi passé de 77,6 M€ à 25,2 M€ entre 2012 et 2016 en raison de l'achèvement progressif des opérations financées dans le cadre du PNRU. Le rythme d'encaissement des subventions s'est accéléré en 2016, expliquant la forte baisse du besoin en fonds de roulement d'exploitation observée en fin de période de contrôle.

La ressource dégagée par l'activité hors exploitation est constituée des dettes auprès des fournisseurs d'immobilisations et des intérêts courus non échus. Jusqu'en 2015, elle ne couvrait pas intégralement le besoin en fonds de roulement d'exploitation. Cette couverture est assurée en 2016, permettant à Pas-de-Calais Habitat de disposer d'une ressource en fonds de roulement venant renforcer sa trésorerie.

6.2.4.5 Trésorerie

Le tableau ci-dessous présente la trésorerie nette, en volume et en mois de dépenses.

Evolution de la trésorerie nette					
En k€	2013	2013	2014	2015	2016
Trésorerie nette	84 559	104 232	105 734	80 939	106 343
Trésorerie nette en mois de dépenses	2,7	3,5	3,8	2,7	4,2
Moyenne sur la période étudiée					3,4
Médiane nationale des OPH	3,1	3,1	3,6	3,7	

La trésorerie nette s'établit en moyenne à 3,4 mois de dépenses sur la période contrôlée, soit un niveau proche des médianes nationales. Fin 2016, elle atteignait 4,2 mois de dépenses. Ce niveau relativement élevé s'inscrit dans la perspective de l'issue prochaine du contentieux avec la Deutsche Bank (cf. §6.2.2), Pas-de-Calais Habitat souhaitant disposer des ressources nécessaires à la couverture au moins partielle des charges entraînées par le règlement de ce litige.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'analyse prévisionnelle à 10 ans est la conclusion financière du PMT. Elle est actualisée chaque année dans le cadre de la révision de ce plan et fait l'objet d'une présentation en CA.

Malgré les hypothèses optimistes retenues dans l'analyse prévisionnelle, celle-ci prévoit une dégradation de la rentabilité de l'office dont le ratio d'autofinancement net passerait sous le seuil de vigilance réglementaire pour la période 2018-2020.

Adossée au PMT 2017-2026, la dernière étude prévisionnelle prévoit une stabilité en euros courants des impayés sur l'ensemble de la période ce qui, compte tenu de l'inflation, se traduirait par une réduction en volume de leur coût. De même, elle prévoit une diminution à court terme de la vacance commerciale (-17% entre 2016 et 2019).

Malgré l'attention portée à la réduction des impayés et de la vacance par la gouvernance et la direction générale, ces hypothèses apparaissent exagérément optimistes compte tenu des tendances relevées au cours de la période récente. C'est en particulier le cas en matière d'évolution des impayés issus de locataires partis. De même, le contexte de détente de la demande observé dans certains secteurs d'intervention de Pas-de-Calais Habitat rend peu probable une amélioration à court terme du taux de vacance commerciale, en dépit du programme de démolitions envisagé.

En outre, les taux d'évolution retenus pour certaines composantes de l'exploitation sont plus favorables que ceux présentés par la CDC dans son analyse prévisionnelle menée sur l'ensemble du secteur HLM¹⁸. Le rythme de croissance des loyers est légèrement supérieur. A l'inverse, les taux de progression des salaires ainsi que des dépenses d'entretien courant et de gros entretien sont plus faibles.

Pour autant, Pas-de-Calais Habitat voit son autofinancement net prévisionnel se dégrader fortement et rester jusqu'en 2022 à un niveau inférieur à 5% de son chiffre d'affaires (cf. tableau ci-dessous). Ce niveau serait, sur la période 2018-2021, inférieur au seuil de vigilance inscrit à l'article R. 423-9 du CCH et fixé par arrêté du 10 décembre 2014 à 0% sur un an ou à 3% en moyenne annuelle sur trois ans. Il est rappelé qu'en cas de franchissement de ce seuil, le Directeur général doit rendre compte de la situation au CA et proposer s'il y a lieu des mesures internes à mettre en œuvre pour redresser la situation financière de l'office de manière pérenne.

Prévisions d'évolution du ratio d'autofinancement net HLM										
	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ratio d'autofinancement net HLM (en %)	3,03%	1,83%	1,02%	-15,41%	2,71%	3,73%	5,80%	7,89%	11,41%	13,27%

Source : Pas-de-Calais Habitat - étude prévisionnelle

¹⁸ Analyse financière rétrospective et prospective des bailleurs sociaux – Perspectives – Caisse des Dépôts et Consignations, septembre 2016

Les principaux postes à l'origine de cette dégradation sont les suivants :

D'une part, les annuités locatives se maintiennent à un niveau élevé. Hors charges liées aux swaps, elles varient entre 43,4% et 48,3% des loyers, soit des niveaux très supérieurs aux médianes observées actuellement (cf. §6.2.2). Le programme d'investissements envisagé par Pas-de-Calais Habitat sur la période reste en effet ambitieux. Il prévoit la construction de 4 000 logements pour un montant de 611 M€ et la réhabilitation de 25 000 logements pour 288 M€. Or compte tenu de son niveau de rentabilité, il est contraint pour assurer son financement de recourir à l'emprunt dans des proportions comparables à celles actuellement pratiquées, ce qui pèse sur sa rentabilité future.

D'autre part, les charges liées aux swaps affectent durablement la rentabilité de l'office (cf. tableau présenté au §6.2.2). La perte d'autofinancement qu'elles génèrent est estimée à 5% par an jusqu'en 2020. Leur incidence se réduit ensuite progressivement mais reste significative jusqu'en 2023 (-6,4 M€) avant de s'éteindre totalement en 2024 avec l'arrivée à échéance du dernier contrat. L'exercice 2020 apparaît à cet égard particulièrement difficile. Pas-de-Calais Habitat prévoit une charge exceptionnelle de 26,5 M€ correspondant au règlement du litige avec Deutsche Bank. Cette somme correspond à la provision pour litige constituée en 2011 pour 33,3 M€ et ramenée suite à un premier règlement à 26,5 M€ en 2015. Couverte par une provision, cette charge n'aura pas d'effet sur le résultat mais pèsera sur l'autofinancement. Son montant définitif reste suspendu à la décision du juge. En cas de jugement contraignant Pas-de-Calais Habitat aura à verser une somme supérieure au montant provisionné, la dégradation de l'autofinancement serait encore plus marquée et le résultat serait également affecté.

Enfin, le programme de démolitions envisagé a également, compte tenu de son ampleur et de ses coûts directs et indirects, un effet sur la profitabilité de l'office. Pas-de-Calais Habitat prévoit ainsi la démolition de 3 132 logements sur la période 2017-2026, soit environ 8% de son parc. Cela se traduit par une marge brute négative de 100 M€, soit 10 M€ par an. Elle correspond aux pertes de chiffre d'affaires et au flux exceptionnel (coût des travaux diminué du montant des subventions attendues). Ce flux exceptionnel est d'autant plus élevé qu'une part significative de ces démolitions relèvera du droit commun (1 368 logements, soit près 44% de l'ensemble) et sera donc quasi exclusivement à la charge de l'office. Le reste relèvera presque intégralement du NPNRU, dont les modalités de financement des démolitions sont moins favorables que celles du PNRU.

Ces résultats doivent conduire Pas-de-Calais Habitat à adapter sa stratégie patrimoniale à ses capacités financières en :

- Poursuivant le réexamen de son programme de démolition initié au cas par cas par la Commission Stratégie Patrimoniale, en particulier dans le cadre du droit commun ;
- Développant son programme de ventes de patrimoine ;
- Réduisant son objectif de construction neuve pour reporter tout ou partie des marges de manœuvre financières ainsi recréées vers la réhabilitation.

Pas-de-Calais Habitat confirme cette analyse en insistant sur l'outil d'aide à la décision que constitue l'étude prévisionnelle. Il précise que les projections présentées doivent en effet permettre à sa gouvernance de décider des orientations nécessaires suffisamment en amont et d'ajuster en conséquence les futurs investissements de l'office. Il ajoute que l'introduction de la réduction de loyer de solidarité (RLS) par la loi de finances pour 2018 impose la refonte complète du PMT en privilégiant les réhabilitations, en réduisant le rythme de construction neuve et en différant les démolitions non subventionnées. L'entretien courant sera en revanche maintenu à son niveau de 2017.

6.4 CONCLUSION

Pas-de-Calais Habitat dispose de marges de manœuvre financières limitées, en raison de son niveau d'endettement élevé et de l'effet des charges liées aux swaps. Grâce aux outils de contrôle de gestion et de planification dont il dispose, l'office est parvenu à préserver sa santé financière dans un contexte marqué localement par une baisse d'attractivité de son patrimoine et une dégradation de certaines composantes de sa rentabilité.

Les tendances actuellement à l'œuvre au plan local comme au plan national, ainsi que l'effet durable de la structure de sa dette doivent l'inciter à redimensionner sa stratégie patrimoniale et à revoir ses priorités d'investissement.

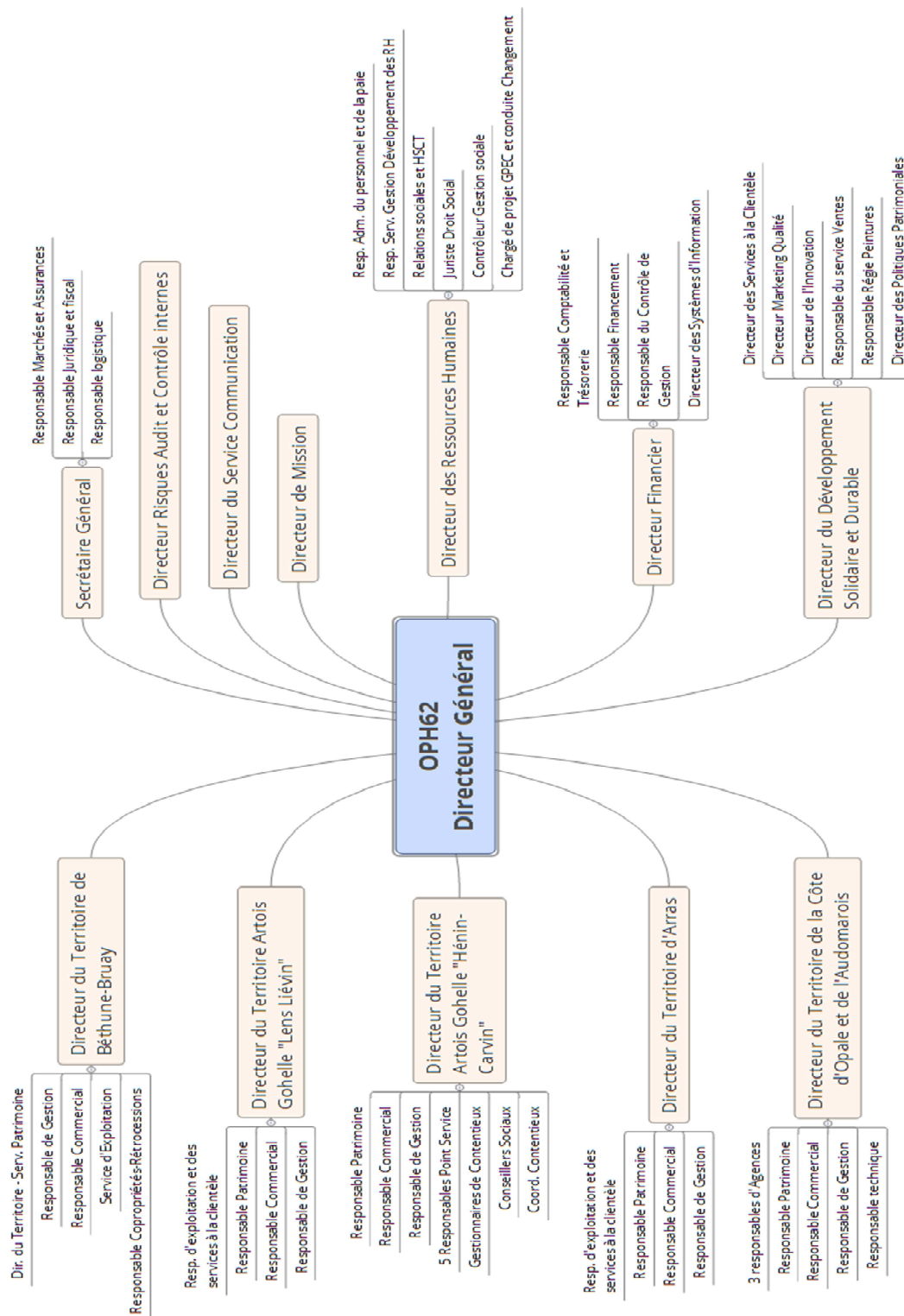
7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES

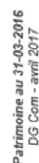
OPH DU PAS-DE-CALAIS - « PAS-DE-CALAIS HABITAT »

RAISON SOCIALE : PAS DE CALAIS HABITAT			
SIÈGE SOCIAL :			
Adresse du siège :		68, Boulevard Faidherbe BP 20926	Téléphone : 03 21 62 62 62
Code postal, Ville :		62022 ARRAS	
PRÉSIDENT : M. Jean-Claude LEROY (remplacé en novembre 2017 par M. Jean-Louis COTTIGNY)			
DIRECTEUR GÉNÉRAL : M. Fabrice CREPIN			
COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT : Conseil départemental du Pas-de-Calais			
CONSEIL D'ADMINISTRATION au 24/03/2017			
En application de l'article R. 421-4 du CCH : 23 membres			
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	LEROY Jean-Claude	Conseil départemental	Sénateur du Pas-de-Calais Conseiller Départemental
	LEFEBVRE Nadine	Conseil Départemental	Maire de Beuvry
	COTTIGNY Jean-Louis	Conseil Départemental	Vice-Président Conseil Départemental
	ETIENNE Jean-Claude	Conseil Départemental	Conseiller Départemental
	DAUTRICHE Audrey	Conseil Départemental	Conseillère Départementale
	VAN HEGHE Sabine	Conseil Départemental	Adjointe au maire de Dourges
	MAQUET Jacqueline	Conseil Départemental	Députée du Pas-de-Calais
	MELICK Jacques	Conseil Départemental	Ancien Ministre
	PILCH Christophe	Conseil Départemental	Maire de Courrières
	PETIT Michel	Conseil Départemental	Conseiller Départemental
	LEBON Pascale	Conseil Départemental	Conseillère Départementale
	BAUDE Bernard	Conseil Départemental	Maire de Méricourt (Communauté Agglomération Lens-Liévin)
	ROSSIGNOL Françoise	Conseil Départemental	Maire de Dainville (Communauté Urbaine d'Arras)
	JOLY Jean	CAF du Pas-de-Calais	Vice-Président de la CAF du Pas-de-Calais
	DUBREUCQ Alain	UDAF	Maire de Sains-en-Gohelle Président de la CAF du Pas-de-Calais
	DUCRON Yvon	PACT	Vice-Président du PACT du Pas-de-Calais
	TELLE Jean-Yves	PEEC (Collecteurs 1%)	
	CHERET Pierre	CGT	Représentant CGT
	PEZE Gérard	FO	Représentant FO
Représentants des locataires	DUHEN	UFC Que Choisir	
	MASSA	CNL	
	GAILLARD	CGL	
	SMIS	CLCV	
EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2016		Cadres :	149
		Employés	370
		Gardiens d'immeubles :	137
		Ouvriers :	168
TOTAL : 824			

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL ET FONCTIONNEL DE L'OFFICE



7.3 CARTOGRAPHIE DU PATRIMOINE DE L'OFFICE



7.4 SIGLES UTILISES

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

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

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

