

# **RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE**

**N° 2014-068 Novembre 2015**

**Société anonyme d'HLM L'Avesnoise**

**Fourmies (59)**

**Rapport définitif de contrôle n° 2014-068 Novembre 2015**

**Société anonyme d'HLM L'Avesnoise**

**Fourmies (59)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2014-068

### SA HLM L'AVESNOISE – 59

Président : M. Joël Varlet  
 Directeur général : M. Jean-Pierre Choël  
 Adresse : 7, Place Derigny – 59610 Fourmies

|                     |                                                          |       |
|---------------------|----------------------------------------------------------|-------|
| Au 31 décembre 2013 | nombre de logements familiaux gérés :                    | 2 395 |
|                     | nombre de logements familiaux en propriété :             | 2 397 |
|                     | nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : | 0     |

| Indicateurs                                                                   | Organisme <sup>(4)</sup> | Référence nationale | Référence organisme de même taille <sup>(5)</sup> | Source références |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------|---------------------------------------------------|-------------------|
| Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)                                | -0.8                     | nc                  | nc                                                |                   |
| Bénéficiaires d'aide au logement (%)                                          | 74                       | 50.6                | 58.5                                              | (1)               |
| Logements vacants à plus de 3 mois, hors vacance technique (%)                | 1                        | 1.6                 | 0.8                                               | (2)               |
| Médiane des loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)           | 5.06                     | 5.59                | 5.38                                              | (2)               |
| Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses) | 5                        |                     |                                                   |                   |
| Fonds de roulement net global (mois de dépenses)                              | 4.7                      | 3.8                 | 4.9                                               | (3)               |
|                                                                               | Quartile 3               |                     |                                                   |                   |
| Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)                                  | 8                        | 11.7                | 11.9                                              | (3)               |
|                                                                               | Quartile 1               |                     |                                                   |                   |
| Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)                     | 11.12                    | 13.1                | 13.4                                              | (3)               |
|                                                                               | Quartile 2               |                     |                                                   |                   |

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 01/01/2014

(3) Ratios Boléro 2013

(4) Données organisme exercice 2013

(5) Boléro 2013 – ratio SA et OPH – Parc inférieur à 3 000 logements

**Présentation générale de l'organisme** Avec 2 400 logements, L'Avesnoise est un organisme de taille modeste qui remplit sa mission sociale d'accueil de populations défavorisées sur un secteur rural aux difficultés économiques et sociales aiguës, dans le sud du département du Nord. La société fait partie du groupe Sambre Avesnois Immobilier, rattaché au patronat local mais non contrôlé par un CIL. La société a été concernée par un projet ANRU sur Fourmies.

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

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

- Anomalies ou irrégularités particulières**
- Non-respect des principes de l'ordonnance de 2005 sur la commande publique
  - Des charges non récupérables récupérées
  - Absence d'entretien d'un groupe non conventionné qui pénalise les locataires

**Conclusion** La SA HLM L'Avesnoise est un organisme de taille modeste qui remplit sa mission sociale d'accueil de populations défavorisées sur un secteur rural aux difficultés économiques et sociales aiguës. Dans ce contexte fragile, la société a toutefois réussi à impulser une accélération nette de son développement et de la réhabilitation de son parc qui ont mis à contribution ses ressources.

Du fait de la faible tension de la demande sur son secteur, du développement de la vacance et des impayés qui font peser des incertitudes sur sa rentabilité prévisionnelle, la SA L'Avesnoise doit rapidement arbitrer sur ses choix de développement et d'entretien du patrimoine. L'absence de mise à jour du PSP à la clôture du contrôle, et l'insuffisante connaissance de l'état du parc sont des handicaps importants que la société doit surmonter au plus vite, pour que le conseil d'administration puisse construire une stratégie adaptée aux besoins et capacités financières de la société. Pour cela, L'Avesnoise doit se doter d'outils de pilotage plus efficaces et d'un contrôle de gestion lui permettant de réaliser les arbitrages nécessaires.



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

Inspectrices-auditrices Ancols :

Délégué territorial, chargé de mission d'inspection :

Précédent rapport de contrôle : 2008-074 de février 2009

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

Diffusion du rapport définitif : Novembre 2015

# RAPPORT DE CONTROLE N° 2014-068

## SA HLM L'AVESNOISE – 59

### SOMMAIRE

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. PRÉAMBULE.....</b>                                               | <b>2</b>  |
| <b>2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE.....</b> | <b>2</b>  |
| 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME .....                     | 2         |
| 2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....                                     | 2         |
| 2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE.....                        | 6         |
| <b>3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE .....</b>                  | <b>7</b>  |
| 3.1 OCCUPATION DU PARC .....                                           | 7         |
| 3.2 ACCES AU LOGEMENT .....                                            | 7         |
| 3.3 LOYERS ET CHARGES :.....                                           | 9         |
| 3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES .....                                       | 10        |
| 3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES .....                      | 10        |
| 3.6 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE .....          | 11        |
| <b>4. PATRIMOINE.....</b>                                              | <b>11</b> |
| 4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE .....                               | 11        |
| 4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE .....                                       | 12        |
| 4.3 RENOVATION URBAINE .....                                           | 12        |
| 4.4 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE .....                                  | 12        |
| 4.5 MAINTENANCE DU PARC .....                                          | 13        |
| 4.6 VENTE DE PATRIMOINE .....                                          | 16        |
| 4.7 AUTRES ACTIVITES.....                                              | 16        |
| 4.8 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....                       | 16        |
| <b>5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE.....</b>          | <b>17</b> |
| 5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE.....                                      | 17        |
| 5.2 GESTION DE LA DETTE .....                                          | 18        |
| 5.3 ANALYSE FINANCIERE.....                                            | 19        |
| 5.4 ANALYSE PREVISIONNELLE.....                                        | 25        |
| 5.5 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE.....                         | 27        |
| <b>6. CONCLUSION .....</b>                                             | <b>28</b> |
| <b>7. LISTE DES ANNEXES.....</b>                                       | <b>29</b> |

## 1. PRÉAMBULE

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

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

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

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

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

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME

Au 31/12/2013, la SA HLM L'Avesnoise comporte près de 2 400 logements implantés sur le sud de l'arrondissement d'Avesnes-sur-Helpe, et sur celui de Cambrai, dans le département du Nord, dispersés sur 43 communes.

Au sein de l'arrondissement d'Avesnes-sur-Helpe, certaines communes subissent des taux de pauvreté très élevés (38% à Avesnes, 37% à Fourmies...contre 15% au niveau national). Mais aucun secteur n'est classé en ZUS dans le patrimoine de L'Avesnoise.

La tension de la demande sur ce secteur rural est relative : à fin 2014, le système national d'enregistrement (SNE) totalise 2 500 demandes de logement social sur les quatre communautés de communes sur lesquelles L'Avesnoise est implantée.

### 2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.

#### 2.2.1 Le Groupe Sambre Avesnois Immobilier : présentation

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

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

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

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

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

### 2.2.2 Les relations entre les membres du groupe

L'Avesnoise détient en majorité la SA Promocil (54%). L'Avesnoise est elle-même majoritairement détenue (69%) depuis fin 2011 par l'Association ADELA. La société n'est donc pas contrôlée par un collecteur, même si ASTRIA est présent au capital (25%). (cf. annexe 4)

Les 2 SA et la SCP sont membres du GIE, qui comporte 195 salariés. L'Avesnoise contribue à hauteur de 17% de la redevance au GIE.

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

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

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

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

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

les directeurs généraux des SA sont administrateurs de l'association. La société indique qu'une nouvelle procédure de mise en concurrence a été relancée en 2015.

### 2.2.3 Gouvernance de la société

Plusieurs modifications au sein de la gouvernance sont intervenues au cours de la période contrôlée :

- Au 1<sup>er</sup> janvier 2008 : M. Joël Varlet renonce à la direction générale de la société. Le conseil d'administration du 10 octobre 2007 nomme M. Jean-Pierre Choël en tant que directeur général
- Jusqu'en 2012; la présidence de la société a été assurée par le conseil d'administration du 10 octobre 2012 nomme M. Joël Varlet en tant que président.
- Le CIL Sud 59 a transféré ses actions à ASTRIA en 2010, qui est de ce fait devenu propriétaire de 18% du capital. La présence au sein du conseil d'administration d'un représentant d'ASTRIA au cours de l'année 2010 n'était pas régulière puisqu'il n'avait pas été nommé par l'Assemblée Générale Ordinaire (article L. 225-18 du code de commerce).
- Jusqu'en 2011 la SARL Sambre Habitat détenait 70% de L'Avesnoise. Suite à la dissolution de Sambre Habitat le 14/12/2011, ses actions ont été transférées à ADELA principalement, qui est devenu l'actionnaire de référence, et à ASTRIA.

Le conseil d'administration ne comporte aucun administrateur au titre du collège 2° du I. de l'article L. 422-2-1 du CCH, celui des collectivités locales.

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

- Le conseil d'administration n'a pas défini le périmètre de décision accordé au Comité Stratégique d'Investissement (CSI) du groupe mis en place en 2007, qui comprend les présidents des 3 sociétés HLM (SA et SCP) et les directeurs généraux, et qui évoque et valide des projets sensibles des 3 sociétés préalablement à la tenue des conseils, particulièrement en matière de gouvernance financière. De même, les projets ANRU et un projet d'acquisition conséquent (1 800 logements) auprès d'un autre bailleur social ont été validés d'abord par le CSI. Dans sa réponse, la SA L'Avesnoise indique que le conseil d'administration va revoir le rôle et le fonctionnement de ce comité stratégique d'investissement.
- Le conseil d'administration ne donne aucun cadrage à son représentant au sein du GIE, et celui-ci ne fait aucun retour au conseil de ce qui est évoqué ou décidé lors des assemblées du GIE, une seule fois par an. Depuis 2013, le rapport de gestion ne détaille plus la redevance de gestion due au GIE SAI, ce qui ne permet plus d'analyser dans le détail la décomposition de la prestation et son prix de revient, et limite donc le contrôle de la SA sur le GIE.(cf. annexe 12).
- Contrairement aux dispositions de l'article 17 des statuts, et de l'article L. 225-56 II du code de commerce, le conseil d'administration n'a pas défini l'étendue ni la durée de la délégation du directeur général délégué. Dans les faits il n'y a pas de distinction réelle des fonctions de directeur général et de directeur général délégué.
- Si la décision de ne pas rémunérer les mandats sociaux du directeur général et du directeur général délégué a bien été prise par le conseil d'administration conformément aux dispositions de l'article L 225-53 du code de commerce, comme le rappelle l'organisme ; le fait que ceux-ci ne perçoivent un salaire et des avantages en nature uniquement du GIE en tant que directeurs de celui-ci, constitue un détournement de l'esprit de la réglementation et des principes de bonne gouvernance qui impliquent a minima une information des administrateurs de la SA sur ces rémunérations et avantages.



- L'organisme ne respecte pas les dispositions de l'ordonnance 2005-649 et du CCH concernant les marchés et méconnaît les principes de liberté d'accès à la commande publique, de transparence et d'égalité des candidats (article 6 ordonnance 2005-649).
- Absence de mise en concurrence pour le choix des maîtres d'œuvre, et toutes prestations intellectuelles (y compris le commissaire aux comptes).
- Aucune computation des seuils n'est réalisée. En gestion locative, les travaux d'entretien courant gérés par les agences sont commandés isolément, sans vérification des seuils de procédure.
- Les choix des entreprises lors des appels d'offres ne sont pas effectués sur la base des différents critères indiqués dans les règlements de consultation. Les procès-verbaux des commissions d'appel d'offres (CAO) n'évoquent que le seul critère financier et la CAO choisit le moins disant.
- Le conseil d'administration n'a pas défini le principe de fonctionnement de la CAO (article R. 433-6 CCH), il ne fait que déterminer sa composition mais sans définir l'étendue de ses pouvoirs ni ses règles de fonctionnement. Aucun règlement intérieur de la CAO n'a pu être fourni par l'organisme.
- Le rapport annuel d'exécution des marchés fourni au conseil d'administration ne présente pas les sommes réellement versées et les écarts éventuels (article R. 433-6 CCH). Les avenants ne sont pas portés à la connaissance du CA ni de la CAO.

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

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

#### **2.2.4 Stratégie**

La stratégie de la société est celle affichée pour le groupe ; elle est donc tournée vers la requalification du parc, et prévoit une accélération modérée du développement du patrimoine.

Au travers de deux conventions, 11% du patrimoine est impacté par l'ANRU.

La convention d'utilité sociale (CUS) 2011-2016 affiche une volonté de repositionnement de l'offre locative, visant l'adaptation, la pérennité, la qualité du bâti et un développement centré sur de petites unités locatives, avec un objectif de production limité à 30 logements/an (contre 20 livraisons/an sur la période de contrôle précédente), et de réhabilitation lourde de 200 logements sur la durée de la CUS. Elle a également procédé à la remise en ordre des loyers maximaux.

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

#### **2.2.5 Organisation et management**

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

- La validation des décisions est souvent orale et non formalisée. Les quelques procédures mises en place présentées dans le cadre du contrôle ne correspondent pas à une démarche d'ensemble pilotée par la direction sur la base d'une cartographie des risques. Certaines procédures sensibles ne sont pas traitées telles que celles relatives aux autorisations et habilitations sur les comptes bancaires, règle d'usage des moyens de paiement, modalités de sécurisation de la chaîne de la dépense... De plus les délégations de signature ne comportent pas de cadrage financier des montants qui engagent la société, mais sont

seulement définies par type de document. Les circuits de validation des dépenses supplémentaires des opérations de construction neuve ne sont pas clairs.

- Le manque de procédures écrites conduit à des pratiques au cas par cas sans principes actés (cf. régularisation des charges, réparations locatives), qui ne garantissent pas la transparence ni l'égalité de traitement des locataires. Ces fonctionnements ne sont pas validés par le conseil d'administration. Il en va de même en matière de politique de prix pour les ventes de logements.
- Le contrôle de gestion est insuffisant. Les seuls éléments chiffrés présentés sont relatifs aux évolutions des impayés et de la vacance et sont essentiellement destinés à l'animation des agences..

Les développements qui suivent illustrent à plusieurs reprises cette observation.

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

- Le GIE a passé en son nom le 17 décembre 2012 un marché d'entretien des chaudières individuelles, convecteurs à gaz, chauffe-eau gaz, VMC gaz et panneaux solaires, sur le patrimoine des deux sociétés ; sans autorisation donnée par ces structures pour agir en leur nom, ni de convention de groupement de commande ;
- Des règlements internes marché ont été établis sous le timbre du GIE ; la SA Promocil ne dispose pas d'un règlement pour ses propres achats sous les seuils de procédure formalisée (art. 10 décret n°2005-1742 du 30 décembre 2005), ce sont ceux du GIE qui lui sont appliqués ; l'organisme s'engage à établir une procédure pour chaque entité
- Les commissions d'attribution de logements (CAL) de L'Avesnoise attribuent des logements de Promocil (ex : groupe Promocil n°6280 à Sains du Nord), et inversement (ex : groupe Avesnoise n°22 Les Jonquilles à Landrecies), alors qu'il n'y a aucune délégation de la gestion de ces logements ;
- Le marché passé par Promocil en 2012 pour le contrôle quinquennal des ascenseurs de son parc inclut 2 appareils situés dans le parc de L'Avesnoise. Dans sa réponse, l'organisme indique qu'une mise en conformité est en cours.
- La commission paritaire, instance de concertation avec les locataires, est commune aux deux sociétés. Un forfait mensuel de 6€ est facturé aux locataires des 2 sociétés pour le recours à un contrat multi-services, mais seul l'accord collectif autorisant ce contrat signé par Promocil a pu être fourni ;
- La ventilation des factures entre le GIE et ses membres apparaît aléatoire sur certains postes. Ainsi, le GIE a pris en charge directement des remboursements de frais de déplacements des administrateurs des SA (pièce 2013-00001033 ou 2013-00001029).

### 2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE

Malgré un parc peu développé, L'Avesnoise est un opérateur incontournable sur son territoire d'intervention, marqué par de grandes fragilités économiques et sociales.

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

### 3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

Le service gestion locative du GIE SAI est en charge de toutes les enquêtes et produit de nombreuses analyses et statistiques sur l'occupation du parc, la demande, la vacance, les impayés à destination principalement des 2 agences. Des tableaux de bord semestriels détaillés sont également fournis à la direction générale. Le parc se répartit sur les agences de Fourmies et de Caudry.

#### 3.1 OCCUPATION DU PARC

La population logée par la SA L'Avesnoise présente un profil particulièrement modeste (80% des ménages sous les plafonds PLAI), nettement plus que la moyenne départementale. Ce caractère semble s'accroître encore entre 2012 et 2014 puisque la part des ménages sous 20 % des plafonds PLUS progresse encore.

On relève une part de ménages isolés très importante, près d'un locataire sur deux, en décalage avec la structure du patrimoine à forte proportion de logements individuels et composée d'un tiers de petites typologies (F1 et F2).

Sources : OPS 2009/2012

| Ensemble des ménages                        | Personnes<br>Isolées | Familles<br>mono-<br>parentales | Ménages<br>3 enfants<br>et + | Revenus<br>< 20%* | Revenus<br>< 60%* | Revenus > 100 % | Bénéficiaires<br>APL+AL |
|---------------------------------------------|----------------------|---------------------------------|------------------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------------|
| Dpt du Nord 2009                            | 37                   | 17,9                            | 11,7                         | 20,8              | 69,3              | 4,7             |                         |
| SA L'Avesnoise 2009                         | 47,3                 | 23,4                            | 11,9                         | 40,0              | 81,4              | 3,4             | 68,1                    |
| Dpt du Nord 2012                            | 37,9                 | 17,4                            | 11,1                         | 21,1              | 63,6              | 7,8             | 56,9                    |
| SA L'Avesnoise 2012                         | 49,6                 | 22,7                            | 10,6                         | 36,8              | 78,2              | 5,2             |                         |
| SA L'Avesnoise 2014<br>(chiffres organisme) | 47                   | 25                              |                              | 39                | 80                | 4               | 71                      |

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

Le taux de rotation reste important, même s'il continue à décroître : il est de 13,4% en 2013. Le taux de vacance non technique demeure faible pour un secteur détendu, mais il semble progresser dernièrement : au 31/12/2013 il est de 1% à plus de 3 mois, soit au niveau de la moyenne régionale 0,9% (RPLS au 01/01/2013), et de 0,45% à moins de 3 mois.

#### 3.2 ACCES AU LOGEMENT

Il existe deux commissions d'attributions, une par agence.

##### 3.2.1 Connaissance de la demande

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

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

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



### 3.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

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

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

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

La CUS permet à L'Avesnoise de déroger aux plafonds de ressources à hauteur des plafonds PLS ou PLI selon les groupes, sur 91% de son parc, en vertu des dispositions de l'article R. 445-8 du CCH, dans le but de favoriser un rééquilibrage du peuplement. Cette possibilité a été très peu mobilisée.

### 3.2.3 Gestion des attributions

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

- Absence de règlement intérieur des CAL, malgré l'obligation du R. 441-9 IV du CCH. L'organisme répond qu'un projet de règlement intérieur sera soumis au conseil d'administration.
- Le délai minimum de 10 jours pour la réponse du candidat retenu prévu par l'article R. 441-10 du CCH n'est pas respecté. Dans la pratique l'applicatif laisse 5 jours de réponse. L'organisme s'engage dans sa réponse à corriger ce délai.
- Des attributions sont réalisées depuis 2014 hors CAL : par « avenants » ou par téléphone, postérieurement à la réunion de la commission.
- Les DPE ne sont pas fournis aux locataires à la signature des baux. (L. 134-3-1 CCH). Contrairement à ce qu'indique l'organisme dans sa réponse, les états des risques naturels et technologiques ne sont pas non plus remis aux locataires, comme en atteste la liste des pièces du dossier de location. L'organisme indique qu'une instruction sera diffusée pour y remédier.

Depuis le précédent contrôle, un suivi des contingents réservataires Etat et, plus récemment Action Logement, a été mis en place. L'Avesnoise répond correctement aux sollicitations concernant le contingent préfectoral, qui sont peu nombreuses sur le secteur, avec 1 à 5 relogements effectués à ce titre par an, et jusqu'à 10 en 2014. L'organisme participe activement aux dispositifs locaux du Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées (PDALPD). Depuis 2014, la consultation des publics prioritaires pour le relogement se fait via SYPLO.

### 3.3 LOYERS ET CHARGES :

#### 3.3.1 Les loyers pratiqués

Le niveau des loyers de L'Avesnoise est faible : 5,1 /m<sup>2</sup> SH en moyenne pratiqué à L'Avesnoise en 2013, contre 5,4 /m<sup>2</sup> SH en moyenne dans le département du Nord ou dans les communes rurales du département.

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

|                                                              | 2009    | 2010  | 2011  | 2012   | 2013   | Cumul<br>2009/2013 |
|--------------------------------------------------------------|---------|-------|-------|--------|--------|--------------------|
| <i>Recommandation/<br/>Limitation imposée par<br/>l'Etat</i> | + 2,38% | 1,00% | 1,10% | 1,90%  | 2,15%  | + 8,8%             |
| <b>hausse des loyers appliquée<br/>par la SA L'Avesnoise</b> | + 2,8%  | +1,5% | +1,1% | +1,90% | +2,15% | + 9,8%             |

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

La remise en ordre des loyers maximaux a concerné 95% du patrimoine, et a été modulée assez largement, de -29% jusqu'à +49% du loyer au m<sup>2</sup> de surface habitable. Le plus gros collectif de la société, 120 logements de « La Bergerie » à Fourmies a ainsi vu son loyer plafond relevé de 46%, avec une modulation importante des loyers par logement.

L'écart loyers pratiqués/loyers plafonds était de 15% au moment de la remise en ordre des loyers, il est aujourd'hui de 13%.

Aucun dépassement de plafonds sur les conventions postérieures à 2005 n'a été détecté.

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

#### 3.3.2 Les charges

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

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

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

Il s'agit :

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



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

### 3.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

#### 3.4.1 L'organisation et la gestion du recouvrement

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

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

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

#### 3.4.2 L'importance et l'évolution des impayés

L'APL solvabilise 64% des loyers de janvier 2014.

Sur l'ensemble de la période, le niveau des impayés reste inférieur à la médiane. Il atteint 11,5% en 2012 soit 1,2 point en dessous du référent national.

Toutefois, l'impayé apparaît comme un point de fragilité non négligeable pour la période à venir. (cf. annexe 11). En effet, si le niveau du stock est maîtrisé grâce à une politique comptable prudentielle (cf. annexe 8), le rythme d'évolution très soutenu des créances locatives montre qu'en dépit de la bonne gestion de l'organisme, les difficultés économiques deviennent plus prégnantes notamment avec l'augmentation forte des dossiers de redressement personnel (multipliés par 4,5 entre 2009 et 2013).

##### Evolution du stock d'impayés sur la période

| En k                                                              | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          |
|-------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Total stock impayés</b>                                        | <b>927</b>    | <b>1 128</b>  | <b>1 243</b>  | <b>1 304</b>  | <b>1 284</b>  |
| <b>Soit en % des loyers et charges quittancés</b>                 | <b>8,61%</b>  | <b>10,38%</b> | <b>11,38%</b> | <b>11,49%</b> | <b>11,12%</b> |
| Médiane nationale (B14)                                           | 12,24%        | 12,17%        | 12,40%        | 12,70%        |               |
| <b>Ecart AVESNOISE par rapport à médiane</b>                      | <b>-3,63%</b> | <b>-1,79%</b> | <b>-1,02%</b> | <b>-1,21%</b> |               |
| <b>Evolution des créances locatives Avesnoise / loyers totaux</b> |               | 2,8%          | 2,0%          | 1,3%          | 1,4%          |
| Médiane nationale (B3)                                            |               | 0,98%         | 1,00%         | 1,20%         |               |

##### Evolution des créances irrécouvrables – admission en non-valeur

| En k                                              | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  |
|---------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| <b>Admissions en non-valeur</b>                   | 97    | 99    | 90    | 183   | 143   |
| <b>soit en % des loyers et charges quittancés</b> | 0,91% | 0,91% | 0,82% | 1,62% | 1,24% |

### 3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

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

Le suivi du traitement des réclamations locataires reste à améliorer.

Les délais d'intervention du service patrimoine ont été importants en 2013 : 63 jours en moyenne pour procéder aux visites techniques, ce qui n'est pas satisfaisant pour les locataires et qui s'avère deux fois plus long que sur la seconde SA HLM du groupe (source : données patrimoines ...). Bien que les enquêtes de satisfaction auprès des locataires soient très favorables, le contrôle a mis en évidence des dysfonctionnements dans la coordination entre le service patrimoine qui préconise des interventions et les agences chargées de les mettre en œuvre. De nombreuses réclamations « sans suite agence » ont ainsi été relevées dans les données ESTIA, sans justification apportée. Aucun archivage des réponses apportées aux locataires dans ce cas de figure n'est réalisé.

Les gardiens constituent également des interlocuteurs de terrain pour les locataires. Le nettoyage est assuré par des agents d'immeuble ou confié à un prestataire. La visite de patrimoine réalisée a révélé un bon niveau général de propreté des espaces communs. Les travaux sur les parties communes devraient néanmoins intégrer systématiquement l'amélioration des conditions de travail du personnel d'entretien (points d'eau chaude, accès WC...).

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

### 3.6 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE

L'Avesnoise remplit totalement son rôle de bailleur social de par la population accueillie sur un secteur en difficulté, un niveau de loyer faible, et la politique menée dans le cadre des impayés et des loyers après réhabilitations.

La gestion locative doit toutefois être améliorée dans ses méthodes pour supprimer les irrégularités en matière d'attributions et de charges récupérables. L'organisation du suivi des réclamations doit être revue pour rendre un service plus rapide et efficace.

## 4. PATRIMOINE

### 4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

L'âge moyen du parc est peu élevé : 23 ans. 52,6% du parc de logements est composé d'individuels. Les logements non conventionnés représentent 8,4% du patrimoine (203 logements).

Le parc de L'Avesnoise a diminué sur la période de contrôle, du fait de la reconstitution partielle des logements démolis dans le cadre des projets ANRU (58%).

Tableau évolution du patrimoine

| En nbre de logs                                | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         | Cumul 2009/2013 |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------------|
| <b>Total logements gérés par l'organisme :</b> | <b>2 496</b> | <b>2 523</b> | <b>2 371</b> | <b>2 382</b> | <b>2 395</b> |                 |
| Logements familiaux mis en service             | 63           | 32           | 72           | 13           | 14           | 194             |
| Logements cédés                                | -2           | -5           | -7           | -2           | -1           | -17             |
| Logements démolis                              | -6           | 0            | -217         | 0            | 0            | -223            |
| <b>Solde</b>                                   | <b>+55</b>   | <b>+27</b>   | <b>-152</b>  | <b>+11</b>   | <b>+13</b>   | <b>-46</b>      |

Source : états réglementaires



## 4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

Le PSP du groupe SAI, remis à jour en 2009, vise un repositionnement qualitatif du parc en tenant compte des capacités financières de l'organisme. Il a identifié un besoin théorique d'entretien à hauteur de 60 M sur 10 ans, mais sans le décliner par société. Sur 37% du parc du groupe, une stratégie « d'effort technique » avait été adoptée, avec des cibles pour des interventions prioritaires en année 1 et 2.

La CUS 2011/2016 confirme l'ancrage territorial de la société, et un repositionnement de l'offre locative vers de petites unités, avec un objectif de production de 180 logements sur la période, soit 30 par an en moyenne. Une priorité sur le développement durable a également été affichée. La politique de vente reste très mesurée (3 commercialisations par an).

## 4.3 RENOVATION URBAINE

L'Avesnoise a été concernée par deux projets ANRU, dont l'un pour une démolition sans reconstitution de l'offre. Les dernières mises en service sur Fourmies interviennent fin 2014, les projets sont donc terminés.

| En nbre de logts         | Démolitions |
|--------------------------|-------------|
| Fourmies                 | 182         |
| Aulnoye-Aymeries         | 41          |
| <b>Total</b>             | <b>223</b>  |
| Taux avancement fin 2014 | 100%        |

L'Avesnoise n'est plus concernée par les futurs projets de rénovation urbaine.

## 4.4 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

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

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

| Type de Financ          | Nbre de logts | SH / logt | Prix de rev./logt | Prix de rev./ m² de SH | % Ch. fonc. / p. de rev. | Prévisions livraisons 2014 | Prévisions livraisons 2015 | dates MES non précisées |
|-------------------------|---------------|-----------|-------------------|------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|-------------------------|
| PLUS                    | 9             | 83        | 199 227           | 2 396                  | 19,4%                    | 10                         |                            | 6                       |
| PLAI                    | 24            | 67        | 101 709           | 1 515                  | 8,0%                     | 4                          | 1                          | 2                       |
| PLUS_AA                 | 43            | 68        | 114 373           | 1 691                  | 13,9%                    |                            | 2                          | 2                       |
| PLAI_AA                 | 11            | 103       | 178 403           | 1 734                  | 11,8%                    |                            | 2                          |                         |
| ANRU_AA                 | 2             | 69        | 158 282           | 2 309                  | 30,7%                    |                            |                            |                         |
| ANRU                    | 103           | 71        | 112 804           | 1 579                  | 11,5%                    | 28                         |                            |                         |
| <b>Total ou moyenne</b> | <b>192</b>    | <b>72</b> | <b>120 100</b>    | <b>1 659</b>           | <b>12,5 %</b>            | <b>42</b>                  | <b>5</b>                   | <b>10</b>               |

Le rythme de construction a presque doublé par rapport à la période de contrôle précédente : 192 logements livrés contre 103 auparavant. L'ANRU a représenté plus de la moitié des mises en service sur la période contrôlée. L'offre nouvelle nette reste limitée, ce qui semble correspondre à la faible tension du secteur. Les perspectives de mises en service actent un ralentissement de la production, ce qui ne permettra pas d'atteindre les objectifs fixés dans la CUS mais semble plus cohérent avec la réalité du territoire.

Les prix de revient moyens sont faibles, mais s'avèrent très fluctuants selon les produits et les opérations : de 1 129 /m² de SH, jusqu'à 3 041 /m² de SH (ex : programme 103 à Marbaix-d'après les données fournies par l'organisme). L'organisme explique ces variations par des aléas de chantier ou des contraintes réglementaires générant des surcoûts (accessibilité, sismicité...). On note toutefois qu'aucun logement BBC n'a été produit.

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

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

L'organisme dispose, via le GIE, d'une équipe compétente et maîtrisant techniquement les projets de construction. Des analyses urbanistiques sont développées très en amont pour aider à apprécier la pertinence des projets neufs.

Une réorganisation a été opérée au sein du service développement du GIE pour faire face à l'accroissement des plans de charge avec les projets ANRU, l'offre nouvelle et la tornade de 2009. Le pôle financier « neuf » a été transféré au service comptabilité (cf. §6.1.1), et une chargée de mission « ANRU » a été nommée.

Le pilotage de l'activité maîtrise d'ouvrage nécessiterait toutefois de s'appuyer sur des outils et des indicateurs plus développés : les informations financières disponibles ne sont pas sollicitées ni exploitées pour suivre le respect du coût d'objectif et l'impact sur les équilibres d'opération, tout comme le respect des délais de chantier ne sont pas observés (alors qu'on relève 22% des chantiers dont la durée a été supérieure à 2 ans). Il n'y a pas de traçabilité des revues de projets et des décisions arrêtées, permettant un suivi global régulier et par opération. Ce manque de formalisation des méthodes et de capitalisation d'expérience s'avère dommageable pour l'organisme en cas de mouvements de personnel ou d'arrêt maladie.

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

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

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

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

#### 4.5 MAINTENANCE DU PARC

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

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

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

Le CA n'est pas en position de faire une évaluation continue du PSP qu'il a lui-même approuvé en 2009. Il valide ponctuellement les plans de financement et la programmation des réhabilitations, sans vision globale de ce qui est réalisé et reste à faire, ni explication des choix effectués. La provision pour gros entretien (PGE) ne donne pas lieu, sur l'ensemble des exercices contrôlés, à une présentation spécifique ni à un débat annuel en CA pour en arrêter le montant et en acter l'avancement (cf. instruction comptable 92-10 et son avenant du 18 décembre 2007). Dans les deux cas, c'est la direction générale qui procède aux arbitrages sans se référer au PSP et aucune fiche explicative n'est produite au CA.

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

Alors que l'organisme s'est engagé depuis la CUS en 2011 à réaliser les DPE de tout son parc, un tiers reste à évaluer à la clôture du contrôle, principalement sur le parc individuel. Les données de septembre 2014 indiquent que déjà un tiers des logements sont en étiquette E, F ou G, pour lesquels une requalification thermique sera donc à étudier.



Le PSP approuvé en 2009 n'a pas encore intégré les objectifs du Grenelle de l'Environnement, en particulier l'échéance de 2020. Les opérations de réhabilitation thermique qui ont été menées correspondent à des opportunités de financement, mais sans être adossées à un plan d'action global validé. Le service patrimoine a travaillé seulement en 2014 sur une projection de requalification thermique du parc collectif énergivore avec projection financière, mais qui n'a toujours pas été soumis à validation ni intégré dans l'étude prévisionnelle, et qui propose un étalement des réhabilitations jusqu'en 2030, soit largement après l'échéance légale. De plus ces travaux ne font pas le lien avec les consommations réelles.

Un effort de développement des compétences techniques, d'acculturation et d'animation reste à réaliser sur le volet thermique, à tous les niveaux intervenant sur le patrimoine. En dehors des opérations FEDER, l'approche développement durable reste ponctuelle sur des interventions ou des corps d'état, il n'existe pas de politique de matériau, de modes opératoires, les agences et les chargés de clientèle sont totalement libres de leurs choix sur les travaux d'entretien courant.

Les modes de chauffage individuels sont peu pris en compte dans l'entretien : des groupes sont en chauffage propane, mais n'ont été répertoriés que récemment, et une expérimentation de remplacement par des poêles à pellets a été lancée, qui est en cours d'observation. Le conseil d'administration a demandé en décembre 2012 une étude particulière sur les groupes équipés en chauffage électrique, qui n'a pas encore été réalisée. Le recensement des logements en chauffage électrique n'a pas été effectué.

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

- Les Diagnostics Techniques Avant Travaux (DTAT) ne sont pas systématiques sur les opérations de gros entretien. L'organisme indique que depuis 2014, les DAT sont systématisés.
- Les Diagnostics Techniques sur les Parties Privatives (DAPP) des logements, prévus à l'article R. 1334-29-4 du code de la santé publique, ne sont pas encore réalisés alors qu'ils sont obligatoires depuis le 1<sup>er</sup> février 2012. L'organisme répond qu'un appel d'offre est lancé pour leur réalisation.
- La révision en cours du PSP n'a pas encore intégré cette problématique et ses conséquences potentielles sur le coût des opérations. (cf. §5.4 étude prévisionnelle)

#### 4.5.1 Les réhabilitations

Près de 10% du parc a été réhabilité entre 2009 et 2013 (218 logements), dont 48 logements dans le cadre de l'ANRU et 170 en dehors. Cela a représenté 3,6 M d'investissements. Une opération de réhabilitation thermique a été menée dans le cadre du FEDER sur le groupe Joliot Curie à Avesnelles, avec un investissement de 49 000 /logement. Les autres opérations ont été beaucoup plus modestes en terme de montant de travaux : 11 000 en moyenne/ logement.

L'absence d'entretien du groupe La Cour Carrée à Fourmies, n° 850, a conduit à une dégradation importante des bâtiments, et pénalise fortement les locataires.

Ces 32 logements non conventionnés rachetés en 1985 et identifiés dans le PSP de 2009 en cible année 1 n'ont toujours pas été réhabilités, sans justification. Le précédent rapport de contrôle indiquait pourtant déjà la prévision d'un diagnostic pour programmer des travaux. Seuls trois logements ont fait l'objet de travaux en 2009 pour pouvoir les remettre en location. Depuis, les logements qui se libèrent ne sont plus reloués. Certains locataires présents ont pallié par eux-mêmes l'obsolescence de leurs logements et l'inaction de l'organisme en investissant à leurs frais, parfois lourdement (20 000 ), pour aménager et rénover leur logement. La stratégie de la société concernant ce groupe n'est pas arrêtée, mais il a quand même été proposé à l'OPH de Fourmies pour un rachat, et suite au refus de cet organisme, inscrit dans le plan de vente. Six locataires ont répondu favorablement à la proposition d'achat de leur logement, estimé à 15 000 chacun par le service des domaines. Etant donné la configuration particulière des logements (exiguïté, non traversants) et leur disposition, les coûts de réhabilitation pour remettre à niveau ce groupe vont être très importants. La société semble donc privilégier la

vente à des particuliers modestes de logements en état dégradé, plutôt que de réaliser un effort de réinvestissement qu'elle n'a jamais effectué depuis 30 ans, et que la faiblesse des loyers ne justifie pas. La réponse de l'organisme acte un délai supplémentaire et ne s'engage pas fermement dans le traitement de ce dossier.

Le même type de stratégie est observé sur le groupe rues de Gaulle, Ecole et Gambetta à Busigny (418): la réhabilitation inscrite dans le PSP de 2009 n'a démarré qu'en 2015, et ne porte plus que sur 15 logements au lieu des 32 d'origine, le solde ayant été vendu entre temps à des particuliers. Les travaux s'élèvent en moyenne à 34 000 par logement.

Les réhabilitations sont donc conduites sans suivre les priorités du PSP et les perspectives de travail se limitent à 3 ans, ce qui rend difficile la planification et la priorisation des interventions y compris en maintenance courante. Une réflexion a été initiée sur le devenir d'un certain nombre de groupes présentant des difficultés commerciales, qui doit s'inscrire dans la révision du PSP.

#### **4.5.2 L'entretien courant et le gros entretien**

Bien que correct par rapport à la masse des loyers, le coût de maintenance moyen par logement reste inférieur à la médiane des organismes de même taille (cf. §5.3.1.2), et est nettement inférieur à l'effort de maintenance observé sur l'autre SA du groupe, Promocil. Cela s'explique en partie par la typologie du patrimoine : beaucoup d'individuels et de semi collectifs sans parties communes fermées, des constructions en matériaux de qualité et durables (briques, pierre). Mais ce niveau de maintenance ne doit pas conduire à un sous-entretien du patrimoine dans la durée. L'organisme doit rester vigilant au maintien de la qualité de son parc, la visite de patrimoine (annexe 7) ayant révélé quelques dysfonctionnements intérieurs de logements ou de parties communes qui n'ont pas toujours été pris en charge rapidement, et les agences disposant de budgets d'entretien courant trop faibles par rapport à leurs besoins.

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

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

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



#### 4.6 VENTE DE PATRIMOINE

Les résultats s'avèrent corrects par rapport à l'objectif faible mais connaissent un net ralentissement. Les ventes se sont concentrées sur un groupe à Busigny. 60% des ventes sont réalisées auprès des occupants ou d'autres locataires de la société.

Le stock de logements à vendre début 2014 inclut les 32 maisons de la Cour Carrée à Fourmies, soit près du tiers.

|                                 | 2009 | 2010  | 2011  | 2012 | 2013 | 2014 | Total   |
|---------------------------------|------|-------|-------|------|------|------|---------|
| Stock constitué                 | 57   | 55    | 111   | 108  | 106  | 105  | -       |
| Vente réalisée (sur l'exercice) | 2    | 5     | 7     | 2    | 1    | 1    | 18      |
| Chiffre d'affaires en k         | 125  | 360   | 440,7 | 114  | 40   | 35   | 1 114,7 |
| Marge nette en k                | 80,8 | 203,6 | 242,2 | 18,2 | 26,3 | 20,6 | 591,7   |
| % du parc proposé à la vente    | 2,3  | 2,2   | 4,7   | 4,5  | 4,4  | 4,3  | -       |
| % du parc vendu                 | 0,1  | 0,2   | 0,3   | 0,1  | 0,0  | 0,0  | -       |

Source : GIE SAI

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

#### 4.7 AUTRES ACTIVITES

Le conseil d'administration a accordé une subvention de 15 000 en 2014 à la Fondation du Patrimoine pour la restauration de la chapelle de Clairfayts, ce qui n'entre pas dans l'objet social de la SA HLM.

L'activité accession est très peu développée. Sur la période de contrôle ont été livrés 15 logements PSLA sur 3 opérations dont une mixant location-accession et lots libres (Anor rue du Tissage) avec financement du déficit par la commune.

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

Les contrats de réservation des PSLA prévoient à la place l'utilisation des dépôts de garantie pour le paiement des frais de notaire lors de la conclusion de l'acte. Dans sa réponse l'organisme s'engage à mettre en conformité le contrat.

Suite à la faible attractivité du secteur et les difficultés de commercialisation grandissantes, les opérations de location-accession et d'aménagement foncier ont été stoppées en 2012. Trois logements PSLA ont été transférés en locatif.

#### 4.8 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

L'Avesnoise a conduit un développement adapté et a démarré le processus de requalification de son parc. Toutefois, des efforts restent à réaliser en terme de méthodologie et de management pour un pilotage plus fin et optimisé. L'interface entre la gestion locative et le patrimoine doit être améliorée.

Enfin, alors que l'entretien et la requalification du parc représentent un enjeu majeur pour l'avenir, le conseil d'administration tarde à se saisir de ces sujets. Les besoins restent à évaluer dans le cadre de la révision du PSP à venir, qui devra inclure le volet thermique et l'amiante, pour définir une programmation adaptée aux échéances réglementaires, et tenant compte des capacités financières. Une activité plus intense est d'ores et déjà à prévoir. La politique de vente de patrimoine dégradé ne peut constituer une alternative au réinvestissement. La démarche du PSP doit aussi être une opportunité pour améliorer la connaissance fine du patrimoine de L'Avesnoise moins bien appréhendée par les salariés des services support situés à Maubeuge et donc plus éloignés. Il est nécessaire que la révision du PSP démarre rapidement.

## 5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

### 5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Le bilan organisationnel et les remarques essentielles sont développés en annexe 8.

#### 5.1.1 Organisation et gouvernance financière

La fonction financière et comptable est assurée par le GIE SAI qui travaille à 17% pour L'Avesnoise. L'organisation du service est satisfaisante suite à des réorganisations fonctionnelles depuis le dernier contrôle. Des efforts importants de rationalisation ont été faits, motivés essentiellement par la nécessité de fournir un support financier adapté à la montée en charge opérationnelle induite par l'ANRU et par le besoin de sécuriser le montage de ces dossiers complexes. Ainsi, un unique service financier et comptable a été mis en place en 2009. Une organisation par pôle a été instaurée pour permettre l'identification facile de référent comptable et financier sur chaque thématique pour les services opérationnels.

Le système de facturation du GIE à ses membres est inchangé depuis le dernier contrôle. Il est pertinent et n'appelle pas d'observation. La seule remarque porte sur l'absence de validation explicite du montant prévisionnel de la redevance par les conseils d'administration des membres et sur le caractère très succinct de la facturation émise par le GIE qui ne fournit aucun élément de compréhension sur les prestations facturées. Cet aspect est détaillé en annexe 12 et dans le cadre du rapport établi en parallèle sur le GIE SAI.

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

La gouvernance financière mérite d'être clarifiée afin que le conseil d'administration assume pleinement son rôle notamment à l'égard du Comité Stratégique d'Investissement (Dans ses réponses, l'organisme s'est engagé à revisiter le fonctionnement de cette instance. Le défaut persistant de cadrage des processus comptables et financiers au sein du GIE impacte le bon fonctionnement de la société (art. 410-2 du Plan Comptable Général).

Lors du contrôle, un souci de formalisation des processus comptable et financier est identifié mais le travail est peu avancé et une fragilité persistante demeure sur le sujet. L'organisme ne dispose pas d'un dispositif de contrôle interne comptable ni d'un guide précisant les modalités de traitement et de consolidation des données comptables tel que préconisé par le Plan Comptable Général (art. 410-2). Les quelques procédures dont dispose la société ne couvrent que très partiellement l'activité comptable et financière. Elles se résument essentiellement à une définition des intervenants sur quelques saisies sensibles pour homogénéiser le travail, à des besoins d'amélioration ciblés identifiés suite notamment aux interventions des commissaires aux comptes et à des notes ponctuelles suite à des évolutions du cadre réglementaire ou organisationnel. Ce défaut de cadrage induit directement des dysfonctionnements identifiés dans la chaîne de la dépense notamment une formalisation insuffisante des étapes de contrôle des factures.

Par ailleurs, le pilotage budgétaire doit être amélioré via des outils partagés et des procédures de sécurisation informatiques.

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

#### 5.1.2 Tenue de la comptabilité générale

L'examen comptable et financier a porté sur les années 2009 à 2013. La tenue comptable est globalement de bonne qualité. Quelques imprécisions dans la tenue des états réglementaires sont identifiées en annexe.

Certaines dispositions spécifiques au secteur, prévues par l'instruction comptable 92-10 T0 du 27 avril 2012 et par ses avenants ne sont pas respectées.



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

- Une comptabilisation erronée des dégrèvements de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) en subvention d'investissement. En effet, depuis 2012 l'organisme comptabilise à tort sur un compte de classe 13, dédié aux subventions d'investissement, les dégrèvements fiscaux dont il bénéficie au titre de la TFPB. Ces dégrèvements doivent être comptabilisés en classe 7, ils concourent à la formation du résultat exceptionnel. Le mode de comptabilisation retenu a des incidences sur l'analyse financière et conduit à majorer le fonds de roulement net global présenté en §5.3.3.1. L'organisme doit constater en 2014 un changement de méthode comptable ;
- Une comptabilisation irrégulière de la cotisation de base à la CGLLS : le mécanisme mis en place est détaillé en annexe et conduit l'organisme à constater de manière anticipée la charge liée à la cotisation de base de la CGLLS via un système de provision et d'extourne. Ce faisant il fausse à la marge le calcul de l'autofinancement net soit à la hausse soit à la baisse selon les exercices. L'organisme s'est engagé à rectifier cette erreur en 2014.

### 5.1.3 Tenue de la comptabilité de programmes

La comptabilité de programmes est opérationnelle et globalement bien tenue. La seule réserve de lecture concerne l'actualisation régulière des plans de financement théorique. La pratique de l'organisme le conduit à prévoir des prêts complémentaires en cas de hausse du coût d'objectif. Suite à analyse détaillée, il s'avère que sur un certain nombre d'opérations terminées non soldées, il n'ira pas chercher ces prêts complémentaires prévus mais qu'il envisage d'assurer le financement sur fonds propres. Ce constat a des incidences sur la détermination du fonds de roulement à terminaison. Cette incidence peut être estimée à 244k (au 31/12/2013).

## 5.2 GESTION DE LA DETTE

L'encours de dette a fait l'objet d'une gestion qualitative sur la période contrôlée. Il est relevé que l'organisme s'est fixé un objectif de limitation de son service de la dette à un seuil de 50% des loyers. Cependant pour atteindre cet objectif, il ne dispose pas de cadre de gestion formel précisant les orientations stratégiques arrêtées par la gouvernance. Ainsi, les règles internes retenues ne sont précisées nulle part sur des sujets pourtant sensibles tels que l'objectif cible en matière de répartition des taux, de limitation de l'exposition au risque de taux...

A fin 2013, l'encours d'un montant de 61 832k est passé à 90% auprès de la CDC et indexé à 90,5% sur le livret A. Il comporte quelques emprunts avec des taux élevés qui n'ont pas fait l'objet de renégociation jusqu'alors (11% de l'encours dont le taux est supérieur à 5%).

En 2014, l'organisme finalise un réaménagement de sa dette portant sur 21 750k soit plus d'un tiers de son encours. Ce réaménagement n'appelle pas d'observation hormis le fait que l'organisme n'a pas jugé nécessaire de procéder à une consultation bancaire sur la base d'un cahier des charges établi par ses propres soins. Cette pratique, certes non obligatoire, relève d'une bonne gestion. Le réaménagement effectué vise essentiellement à un allongement de la durée d'amortissement de 5, 4 ou 3 ans. Il permet de réduire les annuités jusque 2020 soit environ 1 160k afin de préserver des marges de manœuvres financières. Le coût de cet allongement est chiffré à 360k et permet de gagner entre 1 et 1,2 point d'autofinancement sur les 5 prochaines années. La commission de réaménagement est modique soit 0,03% du capital restant dû réaménagé (7k ).



### 5.3 ANALYSE FINANCIERE

#### 5.3.1 Rentabilité

##### 5.3.1.1 Niveau de l'autofinancement net

L'autofinancement net moyen sur la période s'élève à 12,2%. Il est toutefois très contrasté. Très supérieur à la médiane jusqu'en 2010, il marque ensuite un très net repli sur les exercices suivants. Cette situation n'est pas inquiétante et s'explique par :

- Le bon avancement des opérations ANRU et la comptabilisation sur les exercices 2009/2010 de produits exceptionnels liés aux versements des subventions pour perte d'autofinancement ;
- L'augmentation maîtrisée du service de la dette induite par le développement et la réhabilitation du parc qui fait l'objet d'une vigilance particulière de l'organisme (cf. §6.2 gestion de la dette) ;
- La hausse progressive du coût de gestion qui reste toutefois très en deçà de la médiane nationale.

Au final, ce sont les niveaux d'autofinancement des exercices 2009 et 2010 qui sont atypiques. Au-delà, il est en dessous de la médiane mais reste supérieur au seuil plancher de 6% que s'est fixé l'organisme.

Le tableau suivant détaille l'évolution de l'autofinancement net sur la période :

##### Evolution de l'autofinancement net de l'organisme

| En k                                   | 2009          | 2010          | 2011         | 2012         | 2013         |
|----------------------------------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|
| Marge accession                        | 60            | 35            | 45           | 1            | -6           |
| Marge sur prêts                        | 2             | 1             | 1            | 1            | 0            |
| Loyers                                 | 9 407         | 9 485         | 9 649        | 9 872        | 10 081       |
| Coût de gestion hors entretien         | -2 196        | -2 363        | -2 396       | -2 356       | -2 588       |
| Entretien courant                      | -446          | -375          | -398         | -437         | -639         |
| Gros entretien                         | -1 003        | -907          | -919         | -781         | -537         |
| Taxes foncières                        | -675          | -683          | -694         | -668         | -790         |
| Flux financiers                        | 34            | 30            | 65           | 37           | 73           |
| Charges et produits exceptionnels      | 1 392         | 617           | -2           | 75           | 90           |
| Autres produits                        | 92            | 124           | 179          | 110          | 121          |
| Pertes sur créances irrécouvrables     | -97           | -99           | -90          | -183         | -143         |
| Intérêts des opérations locatives      | -2 282        | -1 898        | -2 115       | -2 243       | -2 057       |
| Remboursement du capital des emprunts  | -2 013        | -2 395        | -2 577       | -2 672       | -2 758       |
| <b>Autofinancement net<sup>1</sup></b> | <b>2 274</b>  | <b>1 572</b>  | <b>748</b>   | <b>755</b>   | <b>848</b>   |
| <b>% du chiffre d'affaires</b>         | <b>23,69%</b> | <b>15,89%</b> | <b>7,34%</b> | <b>7,41%</b> | <b>7,98%</b> |

##### 5.3.1.2 Composantes de la rentabilité

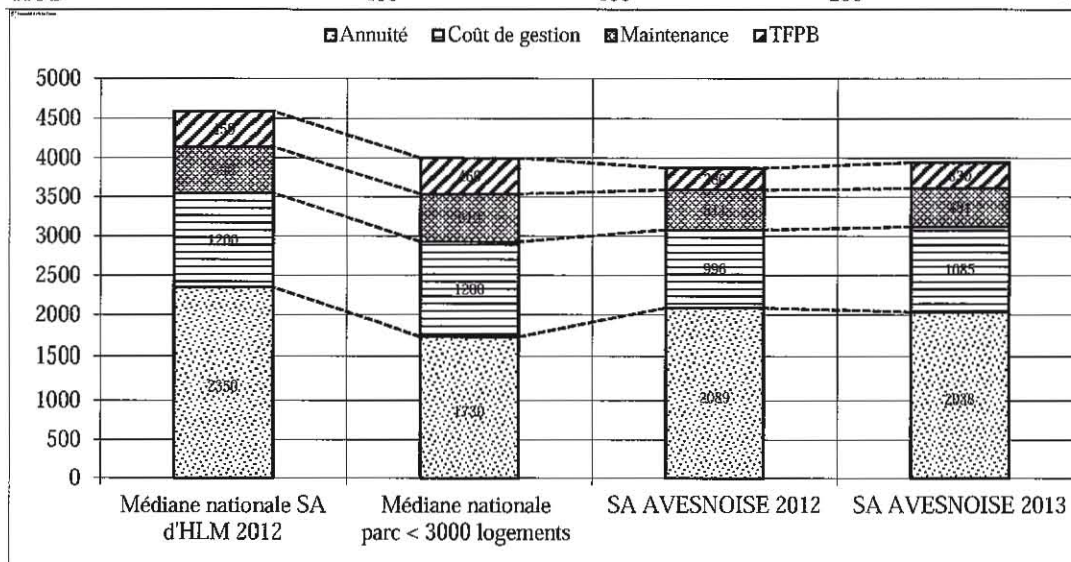
Une analyse complète des composantes de la rentabilité figure en annexe 9.

Le tableau et le graphique suivants comparent les principaux postes de charges de la SA HLM L'Avesnoise avec les ratios de référence de 2012 nationaux et également pour les organismes de même taille :

<sup>1</sup> 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).

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

| En /logement    | Médiane nationale<br>SA d'HLM 2012 | Médiane organisme<br>dont le PARC < à 3000<br>logements 2012 | SA d'HLM<br>Avesnoise<br>2012 | SA d'HLM<br>Avesnoise<br>2013 |
|-----------------|------------------------------------|--------------------------------------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Annuité         | 2 350                              | 1 730                                                        | 2 089                         | 2 036                         |
| Coût de gestion | 1 200                              | 1 200                                                        | 996                           | 1 085                         |
| Maintenance     | 590                                | 610                                                          | 511                           | 491                           |
| TFPB            | 450                                | 460                                                          | 280                           | 330                           |



La rentabilité de la SA L'Avesnoise entre 2009 et 2013 est satisfaisante. Elle repose sur les principaux éléments suivants :

- Un coût de gestion historiquement bien maîtrisé

La SA HLM L'Avesnoise contient fortement ses charges de personnel et de structure. Son coût de fonctionnement (25,6% des loyers fin 2013) est nettement en dessous de la médiane sur la période 2009-2013. A fin 2012, il est ainsi inférieur de 1 point au niveau médian national des SA et inférieur de 4 points rapporté aux organismes de même taille (parc inférieur à 3 000 logements).

| En /logt                               | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013  |
|----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-------|
| Coût de gestion par logement Avesnoise | 883          | 944          | 1 014        | 996          | 1 084 |
| <b>Médiane nationale des SA</b>        | <b>1 064</b> | <b>1 100</b> | <b>1 170</b> | <b>1 200</b> |       |
| <b>Ecart</b>                           | <b>-181</b>  | <b>-156</b>  | <b>-156</b>  | <b>-204</b>  |       |

La redevance versée au GIE SAI représente plus de 80% du coût de gestion sur l'ensemble de la période. Son évolution apparaît maîtrisée (inférieure à 3% par an) d'autant plus que la SA Avesnoise bénéficie d'une subvention de la CGLLS pour financer les salaires de l'équipe opérationnelle affectée au pilotage de l'ANRU (0,6% de sa masse salariale 2009-2012). Cette aide est reconduite jusque 2017 (à hauteur de 98k ). (cf. annexe 12)

- Un niveau de prélèvement TFPB contenu

|                               | 2009        | 2010        | 2011        | 2012        | 2013 |
|-------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------|
| En par logement Avesnoise     | 271         | 271         | 293         | 280         | 330  |
| <b>Médiane nationale (B5)</b> | <b>409</b>  | <b>420</b>  | <b>436</b>  | <b>450</b>  |      |
|                               | <b>-138</b> | <b>-149</b> | <b>-143</b> | <b>-170</b> |      |

- Un service de la dette en augmentation mais sans caractère inquiétant en raison de la vigilance de la société sur cette thématique :

|                                                     | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013   |
|-----------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------|
| Annuités locatives en % des loyers Avesnoise(B7bis) | 46,49%        | 45,42%        | 49,08%        | 50,10%        | 48,22% |
| <b>Médiane nationale des SA (B7bis)</b>             | <b>47,00%</b> | <b>44,70%</b> | <b>48,30%</b> | <b>48,70%</b> |        |
| <b>Ecart</b>                                        | <b>-0,51%</b> | <b>+0,72%</b> | <b>+0,78%</b> | <b>+1,40%</b> |        |

L'annuité locative par rapport aux loyers est supérieure de 1,4 point à la médiane nationale en 2012. L'annuité locative a progressé de 12% entre 2009 et 2013. Toutefois, l'encours est bien géré (cf. §6.2). Il ne comporte pas de produit structuré à risque. Le réaménagement finalisé en 2014 a permis de renégocier les emprunts onéreux et vise à minima à maintenir des marges de manœuvres financières sur les 5 années à venir. L'organisme recourt fortement à l'emprunt et modère son apport en fonds propres spécialement sur la promotion neuve. Il a recours au préfinancement bancaire de manière marginale et le principe théorique retenu est d'assurer le portage sur sa trésorerie propre (cf. §5.3).

La bonne appréciation du niveau de rentabilité de la société conduit à relever les deux limites suivantes :

- Un effort de maintenance à optimiser

| En k                                                 | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         |
|------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Coût de maintenance Avesnoise / logement</b>      | <b>581</b>   | <b>508</b>   | <b>556</b>   | <b>511</b>   | <b>490</b>   |
| Médiane nationale SA                                 | 556          | 560          | 586          | 590          |              |
| Médiane organisme dont le parc < 3000 lgts           |              |              |              | 610          |              |
| Ecart avec médiane nationale                         | 25           | -52          | -30          | -79          |              |
| <b>Coût de maintenance Avesnoise en % des loyers</b> | <b>15,4%</b> | <b>13,5%</b> | <b>13,6%</b> | <b>12,3%</b> | <b>11,6%</b> |
| Médiane nationale SA                                 | 11,7%        | 12,0%        | 12,4%        | 12,0%        |              |
| Médiane organisme dont le parc < 3000 lgts           |              |              |              | 12,6%        |              |
| Ecart avec médiane nationale                         | 3,6%         | 1,5%         | 1,2%         | 0,3%         |              |

L'effort de maintenance rapporté au logement est inférieur à la médiane nationale. Toutefois, rapporté aux loyers de l'organisme, il reste d'un niveau correct (12,3%) quoique légèrement en deçà du niveau médian des structures de même taille (12,6%). Par ailleurs, la société conduit une politique de remplacements et d'additions de composants que le ratio ne reflète pas, correspondant à un investissement de 4 400k et fortement accru à compter de l'exercice 2012. La visite de patrimoine atteste du bon niveau d'entretien d'ensemble et de l'important impact des interventions ANRU. Toutefois, elle a aussi en lumière certains programmes en attente d'arbitrages requérant des travaux conséquents de remise à niveau thermique ou encore marqués par un défaut d'entretien (cf. §6.4). Par ailleurs, des dysfonctionnements sont relevés dans le pilotage de la stratégie de maintenance et la coordination des services qui altèrent l'efficacité de l'organisme sur ce sujet (cf. §4.5).

- Un point de fragilité est toutefois identifié en raison du rythme d'évolution de l'impayé locatif qui appelle à la plus grande vigilance (cf. §3.4 et §6.4).



### 5.3.2 Résultats comptables

Les résultats comptables cumulés sont bénéficiaires de 7 218k .

| En k                                                           | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         |
|----------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Capacité d'autofinancement (PCG)</b>                        | <b>4 325</b> | <b>4 427</b> | <b>3 774</b> | <b>3 726</b> | <b>3 866</b> |
| Dotations aux amortissements et aux provisions (C/68)          | -4 003       | -4 557       | -4 731       | -4 339       | -4 657       |
| Reprises sur amortissements et provisions (C/78)               | 2 000        | 1 369        | 2 695        | 1 126        | 1 108        |
| Subventions d'investissements virées au résultat de l'exercice | 288          | 306          | 367          | 319          | 322          |
| Valeur comptable des éléments d'actif cédés (c675)             | -347         | -229         | -888         | -178         | -62          |
| <i>Dont VNC politique de remplacement de composants</i>        | <i>-68</i>   | <i>-65</i>   | <i>-75</i>   | <i>-72</i>   | <i>-48</i>   |
| <i>dont VNC cessions</i>                                       | <i>-45</i>   | <i>-156</i>  | <i>-198</i>  | <i>-105</i>  | <i>-14</i>   |
| <i>dont VNC sorties suite démolitions</i>                      | <i>-234</i>  | <i>-8</i>    | <i>-615</i>  | <i>0</i>     | <i>0</i>     |
| Produits de cessions d'éléments d'actif (c775)                 | 173          | 376          | 456          | 143          | 44           |
| <b>Résultats comptables</b>                                    | <b>2 436</b> | <b>1 693</b> | <b>1 672</b> | <b>798</b>   | <b>621</b>   |

La politique de vente (soit 17 ventes en 5 ans) permet de soutenir le résultat qui est impacté à la fois par les sorties de valeur nette comptable induites par la politique de remplacement de composants et les sorties d'actifs afférentes aux démolitions dans le cadre de l'ANRU (exercice 2009 et 2011).

Il convient de noter que les créances douteuses font l'objet d'un provisionnement particulièrement prudent dans la mesure où l'organisme provisionne à 100% les créances locatives douteuses quelle que soit l'antériorité des créances ou leurs montants, cela à compter du premier mois de retard. (cf. annexe 8)

### 5.3.3 Structure financière

L'ensemble des éléments afférents à la structure financière est développée en annexe 10.

#### 5.3.3.1 Bilans fonctionnels de 2009 à 2013

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

| En k                                                               | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Capitaux propres                                                   | 30 487        | 31 576        | 31 728        | 32 299        | 32 666        |
| Provisions risques et charges                                      | 1 352         | 1 138         | 1 281         | 1 143         | 1 158         |
| <i>Dont PGE</i>                                                    | <i>1 345</i>  | <i>1 118</i>  | <i>1 277</i>  | <i>1 126</i>  | <i>1 152</i>  |
| Amortissements et provisions (actifs immobilisés)                  | 35 644        | 38 908        | 38 409        | 41 618        | 45 133        |
| Dettes financières                                                 | 61 553        | 63 060        | 63 609        | 62 905        | 62 948        |
| Actif immobilisé Brut                                              | 121 318       | 126 638       | 126 881       | 131 019       | 136 132       |
| <b>Fonds de Roulement Net Global (A)</b>                           | <b>7 719</b>  | <b>8 044</b>  | <b>8 147</b>  | <b>6 946</b>  | <b>5 773</b>  |
| <b>FRNG à terminaison des opérations<sup>2</sup></b>               |               |               |               |               | <b>7 240</b>  |
| Stocks (toutes natures)                                            | 1 343         | 1 492         | 1 414         | 1 328         | 538           |
| <i>dont accession</i>                                              | <i>1 343</i>  | <i>1 492</i>  | <i>1 414</i>  | <i>1 328</i>  | <i>538</i>    |
| Autres actifs d'exploitation                                       | 7 758         | 6 313         | 5 565         | 5 131         | 4 187         |
| Provisions d'actifs circulant                                      | 694           | 687           | 785           | 717           | 748           |
| Dettes exploitation                                                | 5 602         | 3 988         | 2 453         | 1 783         | 1 759         |
| <b>Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. d'Exploitation (B)</b>      | <b>2 805</b>  | <b>3 130</b>  | <b>3 741</b>  | <b>3 960</b>  | <b>2 218</b>  |
| Créances diverses                                                  | 267           | 525           | 509           | 359           | 412           |
| Dettes diverses                                                    | 2 450         | 2 522         | 2 074         | 2 554         | 2 315         |
| <b>Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. Hors Exploitation (C)</b>   | <b>-2 183</b> | <b>-1 997</b> | <b>-1 565</b> | <b>-2 196</b> | <b>-1 903</b> |
| <b>Besoin (+) ou Ressource (-) en Fonds de Roulement (D = B+C)</b> | <b>622</b>    | <b>1 133</b>  | <b>2 176</b>  | <b>1 764</b>  | <b>315</b>    |
| <b>Trésorerie nette</b>                                            | <b>7 098</b>  | <b>6 912</b>  | <b>5 970</b>  | <b>5 182</b>  | <b>5 458</b>  |

<sup>2</sup> Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

Les dettes financières sont en hausse jusque 2011 puis stagne. L'actif immobilisé croît de 12% entre 2009 et 2013. Le programme ANRU a conduit à démolir près de 10% du parc de L'Avesnoise sans compensation par un volume similaire de construction (223 démolitions pour 131 constructions neuves). Cela explique pour l'essentiel la stagnation de l'actif sur les exercices 2010-2011.

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

Le fonds de roulement net global (FRNG) permet d'apprécier les ressources longues disponibles après investissement. Le FRNG de L'Avesnoise a baissé de près de 2M entre 2009 et 2013. Toutefois, il reste d'un niveau très confortable et très supérieur à la médiane nationale sur l'ensemble de la période. Ainsi au 31 décembre 2013, il représente 5 773k soit près de 5 mois de dépenses mensuelles moyennes pour un ratio médian en 2012 à 3,8 mois au niveau national.

| En mois de dépenses          | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------------------------|------|------|------|------|------|
| Fonds de roulement Avesnoise | 6,9  | 6,6  | 6,9  | 6,1  | 4,8  |
| Médiane nationale des SA     | 3,78 | 3,93 | 3,9  | 3,8  |      |
| Ecart                        | +3,1 | +2,7 | +3,0 | +2,3 |      |

Cette situation est expliquée par les modalités de financement et de portage des investissements mises en œuvre par l'organisme :

- L'organisme modère son apport en fonds propres sur la période récente particulièrement sur les remplacements de composants. Ainsi, il affecte désormais en moyenne 11% de fonds propres au financement des remplacements de composants (contre 18% antérieurement) et 6,5% au financement de la promotion neuve (contre 7,3% antérieurement) soit un apport moyen de 8,4% tout type confondu d'opération en cours contre 11% sur les opérations plus anciennes soldées. Cet apport est adapté au niveau de rentabilité de la société. Globalement, la réduction des aides à la pierre et de l'apport en fonds propres sont compensés par un recours plus important à l'emprunt dont la part passe de 81% des plans de financement des opérations achevées à 87% dans ceux des opérations en cours. (source : comptabilité de programmes 31/12/2013).
- L'organisme a peu recours au préfinancement bancaire et affiche des principes clairs d'ingénierie financière. Ainsi, il assure en théorie le portage soit sur sa trésorerie propre soit par pré-financement bancaire durant la période de construction repoussant l'amortissement des emprunts d'un an par rapport aux premières recettes de loyers pour générer un boni de trésorerie. Toutefois, la comptabilité de programmes au 31/12/2013 met en lumière des dysfonctionnements ponctuels dans l'ingénierie financière et des mobilisations anticipées d'emprunt non corrélées avec l'avancement du chantier particulièrement sur le programme 12800 (avec un taux d'avancement chantier à 19% soit 415k et un taux de mobilisation des prêts à 100% soit 2 030k ). Au final à fin 2013, pour un taux d'avancement chantier de 52% sur la promotion neuve en cours, les prêts long terme contractés sont mobilisés à 100%. Les principes d'ingénierie financière définis dans les équilibres d'exploitation prévisionnels ne sont donc pas rigoureusement mis en œuvre et l'organisme n'actualise pas ses analyses en cas de décalage dans le déroulement du chantier ou d'évolution importante du coût d'objectif. Ce mode opératoire compromet durablement l'équilibre d'exploitation prévisionnel des opérations concernées. L'organisme doit s'attacher à rééquilibrer la situation en assurant un portage plus long sur sa propre trésorerie à hauteur d'un volume financier équivalent (cf. §5.3.3.6).

Le FRNG à terminaison est estimé à 7 240k mais peut être ramené à 6 996k en tenant compte des ajustements de la prévision d'emprunt (§5.1.3) soit 5 mois de dépenses.

### 5.3.3.3 Tableau emploi-ressources

| En k                                    | 2010       | 2011        | 2012          | 2013          | 2010 à 2013   |
|-----------------------------------------|------------|-------------|---------------|---------------|---------------|
| Autofinancement net                     | 1 572      | 748         | 755           | 848           | 3 922         |
| Dépenses d'investissement               | -6 227     | -4 644      | -4 900        | -5 504        | -21 275       |
| Financements comptabilisés              | 4 621      | 3 671       | 2 762         | 3 543         | 14 597        |
| Remboursements anticipés                | -6         | 0           | 0             | 0             | -6            |
| <b>Autofi. Disponible après invest.</b> | <b>-41</b> | <b>-225</b> | <b>-1 384</b> | <b>-1 113</b> | <b>-2 762</b> |
| Cessions actifs                         | 376        | 456         | 143           | 44            | 1 019         |
| Autres                                  | -9         | -128        | 40            | -105          | -203          |
| <b>Variation du FRN</b>                 | <b>325</b> | <b>102</b>  | <b>-1 201</b> | <b>-1 173</b> | <b>-1 947</b> |

Le programme d'investissement de L'Avesnoise représente 21M . Il n'a pu être financé par l'autofinancement net cumulé qui s'élève à près de 4M . Sur la période, les dépenses d'investissement sont couvertes à 70% par les financements externes. Au final, le fonds de roulement a contribué pour près de 2,8M à ce financement. La ressource liée aux produits de cession est nécessaire mais insuffisante pour équilibrer le développement.

### 5.3.3.4 Etude des fonds propres disponibles

|                                                                            |                |
|----------------------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>En k</b>                                                                |                |
| <b>Total moyens financiers fin 2013</b>                                    | <b>23 918</b>  |
| Déficit de trésorerie des investissements locatifs                         | -18 759        |
| Couvertures des autres immobilisations                                     | -1 325         |
| <b>Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations fin 2013</b> | <b>-20 084</b> |
| <b>FONDS PROPRES DISPONIBLES 31/12/2013</b>                                | <b>3 834</b>   |
| Dépenses restant à comptabiliser                                           | 4 740          |
| Emprunts restant à encaisser                                               | 6 208          |
| Subventions restant à notifier                                             | 0              |
| <b>Moyens financiers immobilisés à terminaison</b>                         | <b>-18 617</b> |
| <b>FONDS PROPRES DISPONIBLES A TERMINAISON</b>                             | <b>5 301</b>   |
| Provisions et dépôts                                                       | 1 939          |

Toutefois, le potentiel financier reste positif à fin 2013 (+ 3 834k ) et à terminaison (+ 5 301k ). La société dispose de modestes marges de manœuvres financières.

### 5.3.3.5 Le besoin de fonds de roulement

Le fonds de roulement d'exploitation est caractérisé par une insuffisance de ressources courtes au regard des créances de même nature. L'organisme finance donc ses besoins à court terme à l'aide de son excédent de ressources long terme.

Cette situation est directement liée au volume conséquent de subventions notifiées en attente d'encaissement notamment au titre de l'ANRU. Le contrôle ne relève toutefois pas de retard significatif inquiétant entre les subventions prévues et notifiées. Le niveau d'encaissement des subventions atteint 93% sur la promotion neuve terminée non soldée ce qui marque une bonne dynamique dans la mobilisation des acomptes et des soldes.

| En k                                       | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   |
|--------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Subvention à recevoir                      | 6 347  | 4 894  | 4 014  | 3 643  | 2 572  |
| soit en % des autres actifs d'exploitation | 81,81% | 77,52% | 72,12% | 71,00% | 61,43% |

Le bas de bilan porte aussi le financement des stocks générés par l'activité d'accession et d'aménagement de terrain. Ces activités requièrent une vigilance particulière car elles impactent directement la trésorerie (cf. §4.7).



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

| En %                                           | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Valeurs mobilières de placement                | 408          | 1 019        | 121          | 0            | 700          |
| Disponibilités                                 | 6 689        | 5 893        | 5 849        | 5 182        | 4 758        |
| <b>Trésorerie nette</b>                        | <b>7 098</b> | <b>6 912</b> | <b>5 970</b> | <b>5 182</b> | <b>5 458</b> |
| Trésorerie nette en mois de dépenses AVESNOISE | 5,07         | 4,83         | 4,33         | 3,96         | 3,96         |
| Médiane nationale                              | 3,23         | 3,23         | 3,1          | 3            |              |

La trésorerie nette en mois de dépenses est supérieure au ratio médian sur la période. La trésorerie disponible a baissé de 23% sur la période passant de 7 098k à 5 458k.

L'organisme ne dispose pas d'un plan prévisionnel de trésorerie fiable sur une durée significative.

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

## 5.4 ANALYSE PREVISIONNELLE

Faute de stratégie patrimoniale régulièrement actualisée, la pertinence de l'étude prévisionnelle de l'organisme n'est pas démontrée. Les éléments détaillés d'analyse sont développés en annexe 11.

La projection prévisionnelle étudiée a été validée en conseil d'administration du 13 février 2013. Elle est élaborée sur la base des comptes 2011 définitifs et porte sur une période longue de 19 ans (ramené à 10 ans dans les tableaux ci-après). L'étude de l'organisme n'est actualisée complètement que tous les 2 ans mais a été confirmée dans ses principes et tendances financières lors des conseils d'administration d'octobre 2013 et 2014 à l'occasion de la présentation en séance des Dossiers Individuels Prévisionnels (DIP).

### 5.4.1 Rentabilité prévisionnelle

| En k                                                                                      | 2014       | 2015         | 2016         | 2017         | 2018         | 2019         | 2020         | 2021         | 2022         | 2023         | 2024         |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Autofinancement net HLM</b>                                                            | <b>996</b> | <b>945</b>   | <b>1 054</b> | <b>1 184</b> | <b>1 216</b> | <b>1 516</b> | <b>1 663</b> | <b>2 142</b> | <b>2 289</b> | <b>2 374</b> | <b>2 590</b> |
| en % des loyers                                                                           | 9,3%       | 8,6%         | 9,3%         | 10,3%        | 10,3%        | 12,5%        | 13,4%        | 16,9%        | 17,6%        | 17,9%        | 19,0%        |
| <b>Autofinancement net HLM<br/>variante réaménagement<br/>dégradation vacance /impayé</b> | <b>896</b> | <b>1 045</b> | <b>1 154</b> | <b>1 284</b> | <b>1 316</b> | <b>1 516</b> | <b>1 663</b> | <b>1 342</b> | <b>1 489</b> | <b>1 574</b> | <b>1 790</b> |
| en % des loyers                                                                           | 8,6%       | 9,8%         | 10,5%        | 11,4%        | 11,4%        | 12,9%        | 13,9%        | 10,9%        | 11,8%        | 12,2%        | 13,5%        |

Source : organisme – CA 13.02.13

### 5.4.2 Evolution prévisionnelle du potentiel financier

| En k                           | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Autofinancement</b>         | <b>892</b>   | <b>944</b>   | <b>996</b>   | <b>945</b>   | <b>1 054</b> | <b>1 184</b>  | <b>1 216</b>  | <b>1 516</b>  | <b>1 663</b>  | <b>2 142</b>  | <b>2 289</b>  | <b>2 374</b>  | <b>2 590</b>  |               |
| Cession                        | 70           | 70           | 70           | 70           | 70           | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            |               |
| Fonds propres investis         | -549         | -698         | -993         | -581         | -528         | -532          | -537          | -542          | -547          | -552          | -557          | -562          | -567          |               |
| +/- autres paramètres          | 445          | 958          | 551          | -75          | -75          | -75           | -75           | -75           | -75           | -75           | -75           | -75           | -75           |               |
| <b>Potentiel à terminaison</b> | <b>6 562</b> | <b>7 420</b> | <b>8 693</b> | <b>9 317</b> | <b>9 676</b> | <b>10 198</b> | <b>10 844</b> | <b>11 518</b> | <b>12 487</b> | <b>13 598</b> | <b>15 183</b> | <b>16 911</b> | <b>18 718</b> | <b>20 736</b> |

Source : organisme – CA 13.02.13

### 5.4.3 Analyse

#### • Niveau de rentabilité prévisionnelle

Sur la base des hypothèses économiques retenues, l'organisme affiche une rentabilité qui reste très satisfaisante pour la période à venir soit 10,6% en moyenne des loyers jusqu'à l'horizon 2020. La projection remise identifie même des marges de manœuvres supplémentaires dégagées par le second réaménagement de dette conduit en 2014. Toutefois, les hypothèses économiques retenues pour déterminer la rentabilité prévisionnelle doivent être plus sécurisées concernant :

- Les pertes pour vacances et impayés (soit -2,35% des loyers en moyenne) en raison de l'évolution défavorable observée en fin de période. L'organisme étudie une variante mais qui n'est pas exploitée pour l'étude du potentiel financier et qui revient à considérer que l'augmentation des pertes de loyer est neutralisée par le réaménagement de dette.
- Le coût de gestion qui projette une hypothèse de maîtrise des charges de fonctionnement encore plus soutenu que le niveau observé lequel est déjà en deçà de la médiane (soit hypothèse équivalent à 22% des loyers pour un niveau réel de 25,6% fin 2013).
- Enfin, l'organisme a une activité soutenue de réaménagement de dette jusque 2014 afin de dégager des marges de manœuvres financières jusque 2020. L'étude doit être actualisée pour intégrer la réalité de l'impact sur la rentabilité de ce réaménagement (soit 165k d'incidence sur les annuités et non 400k ).

#### • Evolution de la structure financière

Le potentiel financier est soutenu en 2013/2014 par l'encaissement des soldes de subventions attendues dans le cadre de la finalisation du programme ANRU. Adossé à cette rentabilité prévisionnelle satisfaisante qui inclut un effort de maintenance accru à compter de 2018, le potentiel financier affiché se renforce et est pratiquement doublé sur 10 ans passant de 9M en 2014 à 20M en 2024.

La projection réalisée vise à vérifier a minima la solidité financière de l'organisme en prolongeant les tendances observées sur la base d'un effort de maintenance et de réhabilitation calé sur des enveloppes annuelles plafonnées jusque 2018 et d'un niveau de production ramené à un rythme de 20 logements par an.

L'organisme prévoit une politique d'investissement d'un montant de 49 999k sur les 10 prochaines années dont 6 496k en fonds propres (soit 13% équivalant à un effort annuel d'apport moyen de 600k ).

Ce volume d'investissement et les modalités de financement retenus dans l'étude sont cohérents avec les capacités financières de l'organisme. La part de l'emprunt augmente pour prendre le relais des subventions et la mise en fonds propres est limitée sur la promotion neuve.

En revanche, faute de diagnostic récent (dernière actualisation du PSP en 2009) et en raison d'arbitrages stratégiques en suspens, la pertinence et le volume financier consacrés à l'effort de maintenance restent difficiles à apprécier. L'organisme n'effectue pas de test de sensibilité pour vérifier ce à quoi il est capable de faire face alors que :

- Les aspects thermiques ne sont pas suffisamment intégrés dans sa politique patrimoniale et que cette dynamique n'a été que peu anticipée dans les réhabilitations conduites sur la période récente.
- La problématique amiante n'est pas traitée dans l'étude actuelle et n'a pas fait l'objet d'un scénario en mode dégradé même à titre de test alors que la réglementation s'est durcie en 2013 avec l'augmentation des coûts de réhabilitation en milieu occupé. Cela a une incidence sur le volume prévisionnel des annuités qui risque d'être accru pour faire face à cette problématique dégradant encore la rentabilité à venir de l'organisme.
- Aucun diagnostic financier clair n'est établi pour faire face au besoin de réhabilitation de son parc individuel en acquis-amélioré diffus (75 logements).

- Des arbitrages stratégiques sont en suspens pour hiérarchiser le traitement des programmes en difficulté et dans l'identification des besoins de démolition de parc obsolète (ex : programme 3010850 Cour Carrée)

La production neuve apparaît comme une variable d'ajustement pour préserver les fondamentaux financiers et réorienter très vraisemblablement l'effort vers la maintenance et la poursuite de la rénovation du parc afin de maintenir son attractivité et d'améliorer sa performance énergétique.

## **5.5 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE**

La rentabilité de la SA HLM L'Avesnoise se maintient au-dessus du seuil plancher de 6% que s'est fixé sa gouvernance attestant d'un pilotage financier vigilant. L'évolution soutenue du rythme d'impayé est identifiée comme un point de fragilité pour la période à venir.

Sa surface financière reste satisfaisante en fin de période. L'organisme doit toutefois actualiser très rapidement sa feuille de route afin de conforter l'affectation pertinente des moyens. Il doit se doter d'outils de pilotage financier fins et efficaces (reporting, gestion prévisionnelle de trésorerie à un an, étude prévisionnelle actualisée...).



## 6. CONCLUSION

La SA HLM L'Avesnoise est un organisme de taille modeste qui remplit sa mission sociale d'accueil de populations défavorisées sur un secteur rural aux difficultés économiques et sociales aiguës. Dans ce contexte fragile, la société a toutefois réussi à impulser une accélération nette de son développement et de la réhabilitation de son parc qui ont mis à contribution ses ressources.

Du fait de la faible tension de la demande sur son secteur, du développement de la vacance et des impayés qui font peser des incertitudes sur sa rentabilité prévisionnelle, la SA L'Avesnoise doit rapidement arbitrer sur ses choix de développement et d'entretien du patrimoine. L'absence de mise à jour du PSP à la clôture du contrôle, et l'insuffisante connaissance de l'état du parc sont des handicaps importants que la société doit surmonter au plus vite, pour que le conseil d'administration puisse construire une stratégie adaptée aux besoins et capacités financières de la société. Pour cela, L'Avesnoise doit se doter d'outils de pilotage plus efficaces et d'un contrôle de gestion lui permettant de réaliser les arbitrages nécessaires.

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

Le Directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



## **RAPPORT DE CONTROLE N° 2014-068 SA HLM L'AVESNOISE – 59**

### **7. LISTE DES ANNEXES**

#### **ANNEXES AU RAPPORT**

- 1) Fiche récapitulative du rapport provisoire
- 2) Informations générales
- 3) Capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme
- 4) Organigramme du groupe d'appartenance
- 5) Cartographie du patrimoine
- 6) Impayés et expulsions
- 7) Compte-rendu de la visite de patrimoine et réponses de l'organisme
- 8) Examen comptable
- 9) Analyse de la rentabilité
- 10) Analyse de la structure financière
- 11) Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle
- 12) Modalités de facturation des prestations du GIE SAI
- 13) Sources et sigles utilisés





## **RAPPORT DE CONTROLE N° 2014-068 SA HLM L'AVESNOISE – 59**

### **ANNEXES AU RAPPORT**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT PROVISOIRE N° 2014-068 SA HLM L'AVESNOISE – 59

|                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Présentation générale de l'organisme</b>     | Avec 2 400 logements, L'Avesnoise est un organisme de taille modeste qui remplit sa mission sociale d'accueil de populations défavorisées sur un secteur rural aux difficultés économiques et sociales aiguës, dans le sud du département du Nord. La société fait partie du groupe Sambre Avesnois Immobilier, rattaché au patronat local mais non contrôlé par un CIL. La société a été concernée par un projet ANRU sur Fourmies.                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| <b>Points forts</b>                             | <ul style="list-style-type: none"><li>• L'accueil d'une population particulièrement modeste</li><li>• Un niveau de production et de réhabilitation soutenu y compris hors ANRU</li><li>• Une évolution maîtrisée de la vacance et de l'impayé locatif dans un secteur difficile</li><li>• Une rentabilité satisfaisante marquée par un coût de gestion contenu et un service de la dette maîtrisé</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Points faibles</b>                           | <ul style="list-style-type: none"><li>• Manque d'autonomie par rapport au groupe SAI, avec risque de conflits d'intérêts</li><li>• Une absence de système qualité et de contrôle de gestion au niveau du GIE qui fragilisent le fonctionnement de la société</li><li>• Un suivi des réclamations à améliorer</li><li>• Une stratégie patrimoniale insuffisamment suivie par le CA et non actualisée</li><li>• Une absence d'intégration des problématiques thermiques dans la politique patrimoniale</li><li>• Un retard observé sur les obligations réglementaires liées à l'amiante</li><li>• Des outils de pilotage financiers prévisionnels insuffisants pour une société disposant d'un niveau de rentabilité modeste</li></ul> |
| <b>Anomalies ou irrégularités particulières</b> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Non-respect des principes de l'ordonnance de 2005 sur la commande publique</li><li>• Des charges non récupérables récupérées</li><li>• Absence d'entretien d'un groupe non conventionné qui pénalise les locataires</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |

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

**RAISON SOCIALE :** SA L'AVESNOISE

|                                    |                        |
|------------------------------------|------------------------|
| <b>SIEGE SOCIAL :</b>              |                        |
| Adresse du siège : 7 place Derigny | Téléphone : 0327608020 |
| Code postal : 59610                | Télécopie : 0327608021 |
| Ville : Fourmies                   |                        |

**PRESIDENT:** M. JOEL VARLET

**DIRECTEUR GENERAL :** M. JEAN-PIERRE CHOEL

**ACTIONNAIRE DE REFERENCE :** ADELA

| CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 30/06/2014       |                                                |                                                           |                                         |
|------------------------------------------------|------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------|-----------------------------------------|
|                                                | Membres<br>(personnes morales ou<br>physiques) | Représentants<br>permanents pour les<br>personnes morales | Collège d'actionnaire<br>d'appartenance |
| <b>Président :</b>                             | JOEL VARLET                                    |                                                           | 4 Personne physique                     |
|                                                | ADELA                                          | JEAN DESOUTTER                                            | 4 personnes morales                     |
|                                                | JEAN FLAMENT                                   |                                                           | 4 personnes physiques                   |
|                                                | GERARD PIERRAT                                 |                                                           | 4 personnes physiques                   |
|                                                | ASTRIA                                         | YVES DURETZ                                               | 4 personnes morales                     |
|                                                | MARCEL DEHOUX                                  |                                                           | 4 Personne physique                     |
|                                                | JEAN PIERRE<br>DUVERGER                        |                                                           | 4 Personne physique                     |
|                                                | FRANCOISE RAFFIN                               |                                                           | 4 Personne physique                     |
|                                                | DENIS GERVAIS                                  |                                                           | 4 Personne physique                     |
| <b>Représentants des<br/>locataires (SA) :</b> | CLAUDE PICAVEZ                                 |                                                           | 3 administrateurs locataire             |
|                                                | JACQUES CABOOR                                 |                                                           | 3 administrateurs locataire             |
|                                                | JEAN MARIE<br>BRICOUT                          |                                                           | 3 administrateurs locataire             |

| ACTIONNARIAT |                         | Catégorie | Actionnaires les plus<br>importants (% des actions) |
|--------------|-------------------------|-----------|-----------------------------------------------------|
|              | Capital social :        | 114 330€  | 1                                                   |
|              | Nombre d'actions :      | 3 000     | 4                                                   |
|              | Nombre d'actionnaires : | 22        |                                                     |

**COMMISSAIRE AUX COMPTES :** CHA COLAS & CABINET GUIBERT

|                                     |                       |   |                                      |
|-------------------------------------|-----------------------|---|--------------------------------------|
| <b>EFFECTIFS AU :</b><br>31/12/2013 | Cadres :              | 0 | Total administratif et technique : 0 |
|                                     | Maîtrise :            | 0 |                                      |
|                                     | Employés :            | 0 |                                      |
|                                     | Gardiens :            | 0 | Effectif total : 0                   |
|                                     | Employés d'immeuble : | 0 |                                      |
|                                     | Ouvriers régie :      | 0 |                                      |



## LISTE DES ACTIONNAIRES - OCTOBRE 2012

| n° ord | NOM DES ACTIONNAIRES | ADRESSES | ACTIONS<br>DETENUES | EUROS<br>38,11 € | % |
|--------|----------------------|----------|---------------------|------------------|---|
|--------|----------------------|----------|---------------------|------------------|---|

## CATEGORIE 1

|   |       |  |       |           |        |
|---|-------|--|-------|-----------|--------|
| 1 | ADELA |  | 2 082 | 79 345,02 | 69,40% |
|---|-------|--|-------|-----------|--------|

## CATEGORIE 2

|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|
|  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|

## CATEGORIE 3

|   |                    |  |   |       |       |
|---|--------------------|--|---|-------|-------|
| 2 | BRICOUT Jean-Marie |  | 1 | 38,11 | 0,03% |
| 3 | CABOOR Jacques     |  | 1 | 38,11 | 0,03% |
| 4 | PICAVEZ Claude     |  | 1 | 38,11 | 0,03% |

## CATEGORIE 4

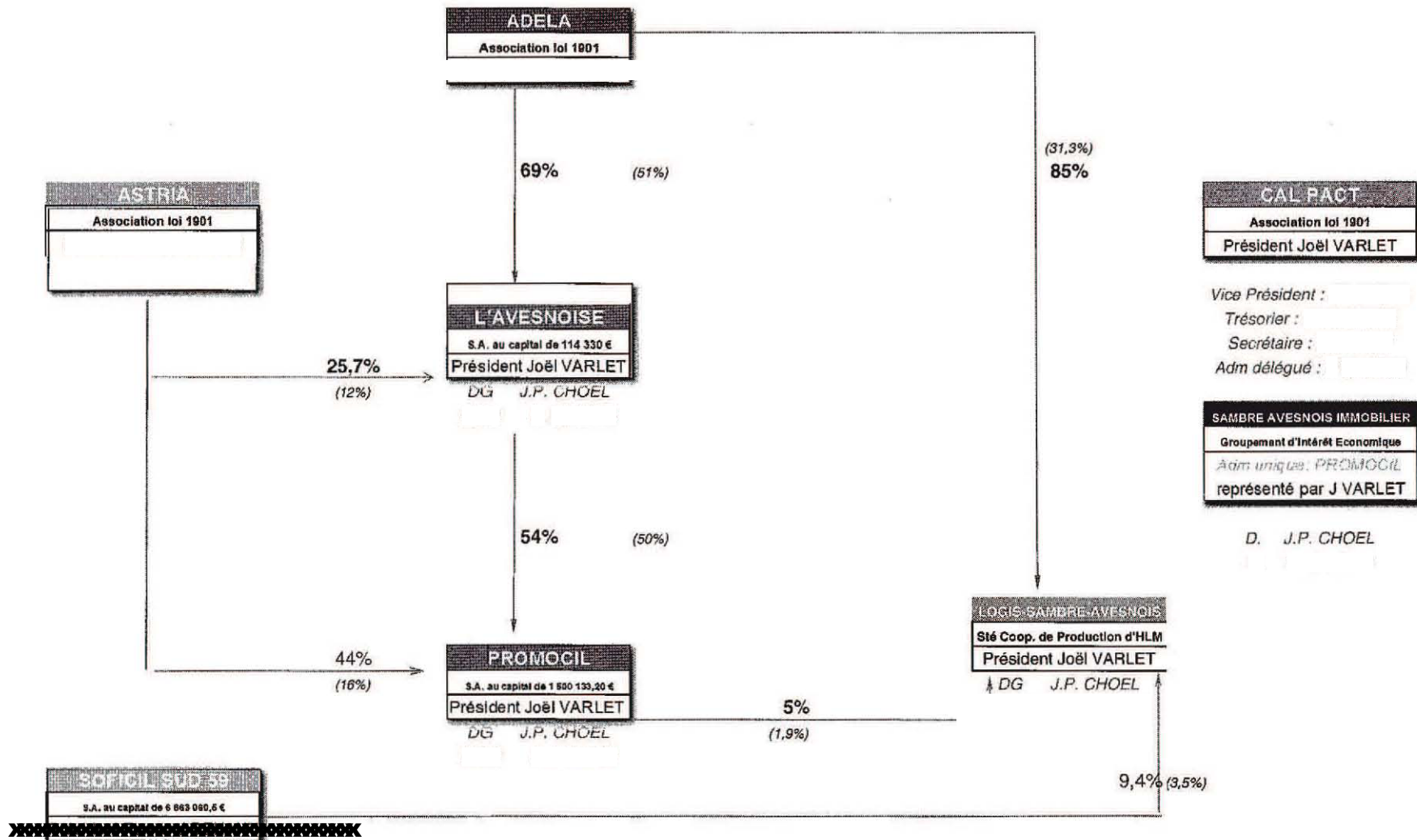
## PERSONNES MORALES

|   |                                                            |  |     |           |        |
|---|------------------------------------------------------------|--|-----|-----------|--------|
| 5 | ASTRIA                                                     |  | 771 | 29 382,81 | 25,70% |
| 6 | CAISSE D'EPARGNE ET DE<br>PREVOYANCE NORD France<br>EUROPE |  | 30  | 1 143,30  | 1,00%  |
| 7 | ADESTIA                                                    |  | 90  | 3 429,90  | 3,00%  |
| 8 | LOGIS-SAMBRE                                               |  | 1   | 38,11     | 0,03%  |

## PERSONNES PHYSIQUES

|    |                             |  |    |        |       |
|----|-----------------------------|--|----|--------|-------|
| 9  | VARLET Joël                 |  | 10 | 381,10 | 0,33% |
| 10 | GERVAIS Denis (PRÊT ADELA   |  | 1  | 38,11  | 0,03% |
| 11 | DEHOUX Marcel               |  | 1  | 38,11  | 0,03% |
| 12 | DESOUTTER Jean              |  | 1  | 38,11  | 0,03% |
| 13 | DILLMANN André              |  | 1  | 38,11  | 0,03% |
| 14 | DUSOL Placide               |  | 1  | 38,11  | 0,03% |
| 15 | DUVERGER Jean-Pierre(PRÊT   |  | 1  | 38,11  | 0,03% |
| 16 | FLAMENT Jean                |  | 1  | 38,11  | 0,03% |
| 17 | FOUCAUT René                |  | 1  | 38,11  | 0,03% |
| 18 | LENOBLE Jean-Pierre         |  | 1  | 38,11  | 0,03% |
| 19 | MASSON Henri                |  | 1  | 38,11  | 0,03% |
| 20 | PIERRAT Gérard              |  | 1  | 38,11  | 0,03% |
| 21 | RAFFIN Françoise (PRÊT ADEI |  | 1  | 38,11  | 0,03% |
| 22 | SEGUY Roger                 |  | 1  | 38,11  | 0,03% |

|       |            |         |
|-------|------------|---------|
| 3 000 | 114 330,00 | 100,00% |
|-------|------------|---------|





**TOTAL PATRIMOINE L'AVESNOISE : 2 410 logements**





## ORGANISME : L'AVESNOISE

Date : Juillet 2014

| LOCATAIRES EN DIFFICULTE (2009-2013)                                | 2009                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| <b>Expulsions :</b>                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |      |      |      |      |
| Nombre de cas examinés par l'organisme                              | 12                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 6    | 6    | 11   | 6    |
| Nombre de dossiers impayés soumis à la CDAPL                        | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 18   | 15   | 8    | 12   |
| Nombre de dossiers impayés soumis au FSL                            | 57                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 78   | 69   | 94   | 74   |
| Nombre de dossiers impayés transmis à un huissier                   | 47                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 80   | 57   | 23   | 30   |
| saisines CCAPEX                                                     | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0    | 1    | 1    | 0    |
| saisies prononcées                                                  | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1    | 13   | 7    | 2    |
| procédures de résiliation de bail engagées                          | 15                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 30   | 26   | 10   | 16   |
| expulsions prononcées                                               | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1    | 13   | 7    | 2    |
| recours à la force publique demandés                                | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 3    | 3    | 3    | 5    |
| expulsions effectives avec CFP                                      | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1    | 1    | 1    | 0    |
| Départs volontaires avant expulsion :                               | 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 6    | 3    | 8    | 5    |
| Demande d'indemnisations                                            | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0    | 0    | 0    | 0    |
| procédures de rétablissement personnel                              | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1    | 10   | 7    | 18   |
| accords de paiement                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |      |      |      |      |
| protocoles « Borloo »                                               | 0                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 0    | 1    | 1    | 0    |
| Part des règlements de loyers par prélèvement en % des loyers       | 58%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 60%  | 60%  | 58%  | 64%  |
| Part des règlements de loyers par prélèvement en % des locataires   | 68%                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 67%  | 69%  | 68%  | 70%  |
| Critères utilisés pour passer une créance en perte exceptionnelle : | Expulsions, reprises logements, PRP BDF, décès, insolvable huissier, pas d'adresse connue, injonction acceptée en partie, Décision Direction, remise FSL, procédure sur logement abandonné, indemnité suite jugement rendu par le tribunal, indu CAF, annulation frais de procédure, locataires sortis de plus de 30mois. |      |      |      |      |

SA L'AVESNOISE

Visite de patrimoine le 3/12/2014

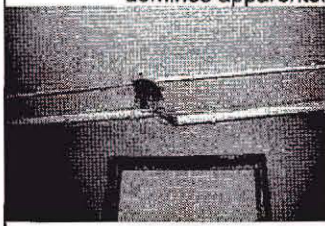
**Participants :**

Pour l'Avesnoise :

Mr VARLET, Président

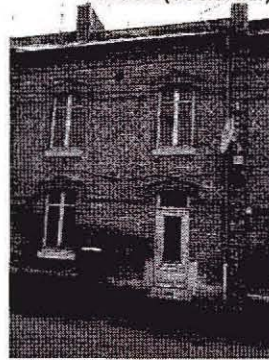
Mr CHOEL, Directeur Général

Pour l'ANCOLS:

| CODE INTERNE                                                                                                                                                                                                                                                                                           | NOM OPERATION             | VILLE             | total logements | Principaux constats relevés                                                                                                                                                                                                                           | Demande de compléments à l'organisme / suites données                                                                             |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3010002                                                                                                                                                                                                                                                                                                | VERDUN MARQUIS & LE NOTRE | AVESNES SUR HELPE | 90              | Immeubles en briques et enduit, aspect extérieur OK. Travaux en cours sur les accès extérieurs. Quelques entrées plus difficiles à tenir, besoin de rafraîchissement des peintures et boîte aux lettres défoncées, et portiers qui vont être changés. | Voir pour réintégrer dans le programme des travaux en cours l'installation d'un point d'eau chaude pour le personnel d'entretien. |
| Nous sommes en préparation d'avenant au marché de réhabilitation en cours à l'entreprise Sambre Bat. Celui-ci intégrera la vérification de tous les points lumineux et leur mise en conformité ainsi qu'un point d'eau chaude pour le personnel d'entretien. Fin prévisionnelle de chantier mars 2015. |                           |                   |                 | Absence de paillason du fait du sens d'ouverture des portes.<br>Entrée 8 Marquis, absence d'ampoule à l'accès cave avec dominos apparents.                                                                                                            | Remettre ampoule et cache.                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                           |                   |                 |                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                           |                   |                 | Pas de point d'eau chaude pour le personnel d'entretien (société), qui prend de l'eau chaude à son domicile. Chauffage dû à 21 ° d'où des charges importantes.                                                                                        |                                                                                                                                   |
|                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                           |                   |                 | + vu immeuble Gallieni voisin                                                                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                   |
| 3010015                                                                                                                                                                                                                                                                                                | JACQUES GHISLAIN          | AVESNES SUR HELPE | 20              | Type « Glycines », RAS. Espace vert important.<br>+ vu groupe d'individuels rue Raphaël Boulet                                                                                                                                                        |                                                                                                                                   |



|         |                                  |                      |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                      |
|---------|----------------------------------|----------------------|----|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         |                                  |                      |    | Semi collectifs brique. RAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                      |
| 3010045 | RUES BUCQUOY et<br>MAIRESSE      | AVESNES<br>SUR HELPE | 78 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                      |
| 3010982 | JOFFRE & TASSIN                  | AVESNES<br>SUR HELPE | 7  | En centre ville, individuels<br>brique.<br>+ vu Trou Baras avec travaux<br>de résidentialisation récents +<br>rue Saint Barthelemy et<br>construction en cours rue des<br>petits degrés.<br>RAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                      |
| 3010013 | JOLIOT CURIE                     | AVESNELLES           | 30 | Réha thermique Feder de<br>qualité. Difficulté pour<br>l'obtention de la subvention.<br>Panneaux trespas blanc de<br>l'ITE verdissent déjà. Abri vélo<br>demandé et installé mais non<br>utilisé.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                      |
| 3010010 | CITE TALLEYRAND                  | SAINS DU<br>NORD     | 40 | Dernière réhabilitation en<br>2002, RAS sur extérieur et sur<br>les cages d'escalier. Vu loge<br>du gardien.<br>1 locataire évoque des délais<br>de réponse trop long à ses<br>demandes.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                                                                                                      |
| 3010061 | HAIE CORBEAUX (54 A<br>112)      | SAINS DU<br>NORD     | 30 | Semi collectifs brique. RAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                      |
| 3010850 | COUR CARREE RUE<br>DES VERRERIES | FOURMIES             | 32 | Parc en implantation type<br>courée, en FP, non entretenu,<br>sauf par les occupants, malgré<br>l'inscription en cible 1 du PSP<br>2009. Interrogation sur le<br>devenir du groupe du fait de<br>l'obsolescence des logements<br>et de leur configuration<br>(ouvrants uniquement en<br>façade). Beaucoup de<br>logements vacants suite<br>départ des locataires donnant<br>une impression d'abandon.<br>Pas de système de chauffage<br>installé Un cerclage des<br>cheminées a été réalisé pour la<br>sécurité. Visite d'un logement<br>où les occupants ont réalisé<br>eux mêmes 20 000€ de<br>travaux (déclaratif). | Quelles estimations de<br>travaux ont été réalisées ?<br>+<br>Analyses éventuelles dans le<br>cadre du PSP en cours. |
| 3010410 | RUE MICHEL DUBOIS                | FOURMIES             | 47 | A proximité immédiate de la<br>cour Carrée, logements plus<br>grands mais idem ouvrants sur                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | Copies des estimations et<br>travaux réalisés fournies<br>lors de votre visite du 13<br>janvier.                     |

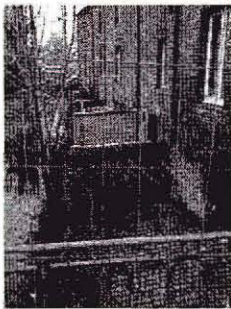




La première tranche de la mise aux normes électriques NC 15-100 et la réfection totale des VMC est programmée en ligne IPC 2015. (OS suivant AO). La deuxième tranche sera réalisée en 2016. Une tranche correspond à un bâtiment.

|         |                       |          |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|---------|-----------------------|----------|-----|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3010117 | RUE EMAILLERIE        | FOURMIES | 24  | Reconstitution de l'offre ANRU, RAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | la seule façade. Des travaux d'assainissement récents ont été réalisés. Mise aux normes électrique annoncée. Espaces extérieurs privatisés très encombrés. | Les reprises ponctuelles des ciments sont exécutées en EC. Un chiffrage global a été demandé et une ligne GE a été provisionnée en 2016 pour la totalité du groupe.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| 3010018 | LES TROENES           | FOURMIES | 28  | 400k€ sur les menuiseries de cet ensemble des années réhabilité en 2014                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | signalement pb sur les ciments                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| 3018000 | LA BERGERIE           | FOURMIES | 120 | Collectif R +9 en contre ville, très bonne tenue des entrées. Façade nécessite un ravalement, des menuiseries en alu à remplacer, très lourdes à manipuler. Vu 1 logement en très bon état, avec installation SDB. 1 entrée avec escalier non fermé du fait de la configuration du bâtiment/ donne directement sur les paliers.                                                                          | Détail des travaux et chiffrage de la réhabilitation envisagée.                                                                                            | Vous trouverez ci-joint le projet global d'une réhabilitation thermique de la résidence La Bergerie (pièce n°1). Celui-ci est programmé en 2016.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| 3010001 | RUE ZAYA & RUE DUNANT | FOURMIES | 32  | Façades/ cages d'escaliers et portiers « fatigués ». groupe non identifié dans les programmes de travaux transmis.                                                                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                        | Quels travaux sont programmés ? à quelle échéance ?<br><br>Ci-joint le programme de réhabilitation des locaux commerciaux en commande, réalisation 1 <sup>er</sup> trimestre 2015 (pièce n°2). En ce qui concerne le reste du bâtiment, le Chargé Technique de Patrimoine établit un projet global afin de pouvoir chiffrer et provisionner les interventions.                                                                                                                                                                                                                    |
| 3010053 | RESIDENCE DE L'EUROPE | ANOR     | 20  | Aspect extérieur parements pierre OK. Mais fuite sur étanchéité gouttière repérée. Vu logement n°4 en rdc, gros problème d'humidité dans la chambre + dans l'entrée. Locataire arrivée en juin. Pas de système de ventilation installé sur la menuiserie PVC, ni dans le coffre volet roulant. Logista serait passé vérifier la VMC de l'appartement qui serait OK. 1 technicien serait passé également. |                                                                        | Fournir les compte rendus d'intervention Logista + technicien sur ce logement, + mesures prises suite à la visite de patrimoine.<br><br>Un rendez-vous le 15 janvier a été effectué avec le Chargé Technique, un couvreur et le prestataire multiservices afin d'élaborer l'intervention sur l'étanchéité des chéneaux, le renforcement de la ventilation dans le logement (VMI) et l'intervention sur les menuiseries. Une ligne GE 2015 avait été provisionnée suite aux visites techniques d'octobre 2014. Les travaux seront réalisés courant 1 <sup>er</sup> trimestre 2015. |



|         |                |      |    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|---------|----------------|------|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 3010803 | VERRERIE NOIRE | ANOR | 17 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| 3010801 | PLACE DU FORT  | ANOR | 6  | <p>Aspect extérieur OK sauf mur de la cour côté cours d'eau, qui se détériore.</p>  <p>visite des étages du logement (rdc non vu) <del>xxx</del><br/> <b>PROBLEME DE SECURITE</b><br/> le plancher du 2<sup>e</sup> étage menace de s'effondrer, le placo du plafond s'est déjà détaché dans la chambre du 1<sup>er</sup>.</p>  <p>2 enfants présents dans le logement lors de la visite.<br/> Radiateur électrique de la SDB descellé. La locataire (depuis 10 ans) dit avoir signalé ces problèmes il y a déjà plusieurs mois et reçu la visite du gardien, mais que rien n'aurait été fait.<br/> Pas de source de fuite visible dans la toiture</p> <p>Autres traces d'humidité dans les couloirs.</p>  | <p>Une réponse globale a été effectuée par<br/> Les mises en sécurité et les réfections mentionnées ont été effectuées. Nous avons étendu une vérification électrique à tous les logements de cette résidence par notre prestataire LOGISTA. (En cours)</p> <p><b>Mise en sécurité urgente et impérative</b> : fournir les justificatifs de l'intervention pour mise en sécurité du plancher du 2<sup>e</sup>.</p> <p>Transmission de toutes les réclamations saisies au sujet de ce logement, et des suites données (compte rendu visite etc).</p> |
| 3010826 | RUE DU MARAIS  | ANOR | 5  | Problème important                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

|               |                        |         |    |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------|------------------------|---------|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |                        |         |    | d'appropriation du logement/<br>encombrement.                                                                                                                                                                                     | Un accompagnement social<br>du PACT est il en cours ?                                                                                                                                                                                                                                                    |
|               |                        |         |    |                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|               |                        |         |    | Présence d'un chien.                                                                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 714.00<br>TR1 | Rue du Tissage         | ANOR    | 6  | Accession et locatif, plain-<br>pieds individuels brique de<br>qualité                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3010011       | CITE ESPERANCE         | TRELON  | 60 | Aspect extérieur OK et entrées<br>bien tenues<br>1 carreau cassé n°XXX<br>l'occupante présente indique<br>avoir fait le nécessaire auprès<br>de son assurance. Indique la<br>présence de cafards, un<br>traitement a été réalisé. | Nous avons fourni un chiffrage<br>à la Gestion Locative afin<br>qu'elle puisse actionner un<br>recours vis-à-vis de l'assureur<br>du locataire. (Pièce n°3)<br>En ce qui concerne la présence<br>d'insectes, un bon de travail<br>N°339803 a été émis par la<br>Gestion Locative le 22<br>décembre 2014. |
| 3010019       | GLYCINES               | TRELON  | 12 |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3011404       | RUE VICTOR HUGO        | TRELON  | 2  |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3010802       | RUE HECTOR<br>DUFRESNE | GLAGEON | 6  | Bâti ancien avec une<br>rénovation de qualité                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 3010412       | RUE HECTOR DUFRESNES   | GLAGEON | 2  | Parties communes reprises<br>récemment. RAS                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| 713.01<br>TR1 | Résidence Bois le Vent | GLAGEON | 5  |                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |



## EXAMEN COMPTABLE

### 1. BILAN ORGANISATIONNEL

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

##### *Une fonction comptable et financière assurée par un GIE de moyens*

La fonction financière et comptable de l'organisme est assurée par le GIE SAI qui travaille à plus de 17% pour le compte de L'Avesnoise. Les prestations fournies font l'objet d'un système de refacturation sur la base de clefs validées par l'assemblée générale du GIE.

##### *Des efforts de rationalisation constatés*

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

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

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

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

Quelques axes de rationalisation subsistent lors du contrôle avec quelques fonctions comptables et financières encore éclatées dans d'autres services, il s'agit notamment :

- des saisies des engagements et factures fournisseurs au sein du service maintenance
- du suivi de trésorerie effectué par un agent rattaché directement à la direction
- des encaissements de chèques de loyer sur l'agence de Fourmies expliqué par le fait que la SA L'Avesnoise avait son propre service comptable

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

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



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

## **1.2 LES AXES D'AMELIORATIONS IDENTIFIEES**

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

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

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

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

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

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

### ***Un défaut persistant de cadrage des processus comptables et financiers***

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

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



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

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

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

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

#### ***Une chaîne de la dépense à mieux maîtriser***

Le contrôle d'un échantillon de 50 factures choisies sur le compte 62 (exercices 2013) a fait ressortir les points suivants :

- La SA L'Avesnoise règle ses fournisseurs à 45 jours à compter de la fin du mois suivant la date d'émission de la facture ;
- Les factures sont centralisées sur l'antenne de Fourmies puis adressées au service courrier du siège. L'arrivée des factures ne donnent pas lieu systématiquement à l'apposition d'un tampon de réception. Quelques cas d'errements de factures sont identifiés à l'occasion du contrôle ;
- La formalisation des bons à payer est très insuffisante dans un nombre conséquent de cas. Il s'agit souvent d'une simple signature sans identification claire du signataire. Des améliorations sont en cours sur ce sujet et la formalisation des délégations de signature au 1<sup>er</sup> juillet 2014 offre un support plus sécurisé au contrôle comptable ;
- Aucune comptabilisation d'intérêts moratoires n'est effectuée sur les 5 années étudiées alors que quelques cas de retards de paiement sont identifiés à l'occasion du contrôle sur pièce (exemple : pièce 2013-00000767 - Apaves facture du 11/07/2011 - reçue le 03/06/2013 et BAP du 10/07/2013). La vigilance de l'organisme est appelée sur ce point dans le cadre du renforcement de la lutte contre les retards de paiement avec la loi 2014-344 du 17 mars 2014.

#### ***Un pilotage budgétaire à conforter et à mieux partager***

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

Quelques difficultés sont identifiées sur le volet budgétaire :

- Le suivi budgétaire par service n'est pas possible dans l'application comptable. Seules les agences sont créées en tant que section de regroupement. Les responsables opérationnels suivent donc essentiellement leurs enveloppes budgétaires hors de l'application sur des suivis spécifiques à chacun ;
- Le budget prévisionnel alloué n'est pas saisi dans Estia, l'outil est utilisé pour suivre l'engagé et le réalisé sans référence aux enveloppes autorisées ;
- Aucune procédure de sécurisation informatique pour bloquer les dépassements budgétaires n'a été mentionnée ;



- Les droits d'accès ouverts et les entretiens conduits signalent des niveaux d'implication disparates sur le suivi budgétaire.

#### ***Gestion prévisionnelle de trésorerie moyen terme inexistante***

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

## **2. PRESENTATION DES COMPTES**

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

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

D'un point de vue formel, l'organisme ne fournit pas en annexe les précisions demandées concernant la ventilation du compte 416 « locataires débiteurs » entre les locataires partis et présents. Les annexes présentées ne sont pas cohérentes avec les balances remises particulièrement sur les exercices 2009 et 2013.

D'un point de vue comptable, l'organisme a adopté une méthode prudentielle et provisionne à 100% les sommes dues par les locataires comptabilisées au compte 416 « locataires douteux » quelle que soit l'antériorité de la créance ou son montant. Ainsi, l'organisme provisionne totalement et non partiellement les créances inférieures à 1 an des locataires présents et cela à compter du premier mois de retard. Ce mode opératoire ne correspond pas au standard du secteur mais ne contrevient pas à l'instruction comptable en vigueur. Les critères d'admission en créances irrécouvrables sont larges mais bien définis en adéquation avec le secteur d'intervention de l'organisme.

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

L'effort global d'entretien du patrimoine locatif de la société ne peut être appréhendé à l'appui de l'annexe. En effet, cette dernière ne comporte pas de synthèse des coûts des travaux effectués pour le compte de la SA L'Avesnoise par la régie du groupe SAI. Le tableau 1 « travaux en régie » n'est pas renseigné,

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

En cas de reclassement des quotes-parts d'emprunt locatif de la ligne 2.21 « opérations locatives – financement définitif » vers les lignes 2.22 « opérations locatives démolies ou cédées financement définitif » et 2.23 « composants sortis de l'actif », l'organisme ne doit pas négliger de renseigner la colonne 6 « montant réalisés - diminutions » de l'état réglementaire afin de permettre un bon suivi des transferts d'affectation.

- **Annexe « impôts et taxes » :**

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

### 3. LES PRINCIPALES ANOMALIE COMPTABLES

#### 3.1 PROVISION GROS ENTRETIEN

La politique de l'organisme consiste à provisionner trois années d'entretien sur la base des dépenses constatées l'année antérieure. La constitution de la provision est justifiée par un plan pluriannuel d'entretien. En revanche, aucune délibération n'a été identifiée pour débattre des ajustements de cette provision alors qu'une telle délibération est rendue obligatoire par l'instruction comptable applicable au secteur.

#### 3.2 COMPTABILISATION ERRONNEE DE DEGREVEMENT DE TFPB EN SUBVENTION D'INVESTISSEMENT

L'incidence financière est la suivante :

| En k€                               | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|
| C 13132 Subvention exonération TFPB | 0    | 0    | 0    | 213  | 213  |

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

#### 3.3 COMPTABILISATION IRREGULIERE DE LA COTISATION CGLLS

Impact observé pour les exercices contrôlés :

##### Cotisation de base CGLLS

| Année de paiement                                          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          |
|------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Exercice de référence                                      | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          |
| crédit 6285 - extourne de la "provision" constituée en N-1 | 113 267       | 12 546        | 57 772        | nc            |
| <b>débit 6285 - montant de la cotisation de base</b>       |               |               |               |               |
| <b>à payer sur l'exercice</b>                              | <b>40 057</b> | <b>12 546</b> | <b>54 005</b> | <b>54 036</b> |
| débit 6285- montant de la cotisation de base "             |               |               |               |               |
| provisionnée sur l'exercice "                              | 12 546        | 57 772        | 54 036        | nc            |

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

#### 3.4 COMPTABILITE DE PROGRAMMES

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

Concernant les états de cohérence :

Concernant le « contrôle des subventions », il est rappelé que les comptes de classe 13 comportent à tort un montant de 213k€ pour l'exercice 2013 avec une comptabilisation erronée d'un dégrèvement fiscal en subvention d'investissement.

Concernant les opérations terminées non soldées :

- Les opérations concernées sont réalisées à 99% en travaux. Les opérations non soldées correspondent à 83% aux mises en services des 3 dernières années (dont 64% à des mises en services 2012-2013, 20% à des mises en services 2011). Seules 5 opérations antérieures à 2010 sont présentes dans la comptabilité de programmes soit 17% des opérations de cette



catégorie. L'organisme veille à la clôture régulière de ces opérations et une vigilance du service financier est identifiée sur ce sujet avec un suivi par le pôle financier.

- La seule réserve de lecture sur ce point concerne l'actualisation des plans de financement théoriques – partie prévision d'emprunts. La pratique de l'organisme le conduit à prévoir des prêts complémentaires en cas de hausse du coût d'objectif. Suite à analyse détaillée, il s'avère que sur un certain nombre d'opérations terminées non soldées, il n'ira pas chercher ces prêts complémentaires prévus mais qu'il envisage d'assurer le financement sur fonds propres. Ce constat a des incidences sur la détermination du fonds de roulement à terminaison. Cette incidence peut être estimée à **244k€** (au 31/12/2013). Les opérations concernées identifiées sont les suivantes :

| Opérations                                 | Prêts prévus  | Fonds propres prévus |
|--------------------------------------------|---------------|----------------------|
| 101000 Feron rue de sains 3 PLUS AA        | -110k€        | +110k€               |
| 100600 7 et 9 rue du maréchal foch -trélon | -134k€        | +134k€               |
| <b>Total</b>                               | <b>-244k€</b> | <b>+244k€</b>        |

- Le contrôle n'a pas relevé de retard significatif inquiétant entre les subventions prévues et notifiées. Le niveau d'encaissement des subventions atteint 93% sur la promotion neuve marquant une bonne dynamique dans la mobilisation des acomptes et des soldes. Quelques rares dossiers sont caractérisés par des délais plus importants (ex : op 13100 Anor Tissage – mise en service 2007 - stade 1er acompte à fin 2013)

#### Concernant les opérations en cours :

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

### **3.5 PRODUCTION IMMOBILISEE**

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

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

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



## ANALYSE DE LA RENTABILITE

### 1. AUTOFINANCEMENT NET

#### 1.1 COMPOSITION

| En k€                                 | 2009         | 2010         | 2011       | 2012       | 2013       |
|---------------------------------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|
| Marge accession                       | 60           | 35           | 45         | 1          | -6         |
| Marge sur prêts                       | 2            | 1            | 1          | 1          | 0          |
| Loyers                                | 9 407        | 9 485        | 9 649      | 9 872      | 10 081     |
| Coût de gestion hors entretien        | -2 196       | -2 363       | -2 396     | -2 356     | -2 588     |
| Entretien courant                     | -446         | -375         | -398       | -437       | -639       |
| Gros entretien                        | -1 003       | -907         | -919       | -781       | -537       |
| Taxes foncières                       | -675         | -683         | -694       | -668       | -790       |
| Flux financiers                       | 34           | 30           | 65         | 37         | 73         |
| Charges et produits                   | 1 392        | 617          | -2         | 75         | 90         |
| Autres produits d'exploitation        | 92           | 124          | 179        | 110        | 121        |
| Pertes sur créances irrécouvrables    | -97          | -99          | -90        | -183       | -143       |
| Intérêts des opérations locatives     | -2 282       | -1 898       | -2 115     | -2 243     | -2 057     |
| Remboursement du capital des emprunts | -2 013       | -2 395       | -2 577     | -2 672     | -2 758     |
| <b>Autofinancement net</b>            | <b>2 274</b> | <b>1 572</b> | <b>748</b> | <b>755</b> | <b>848</b> |
| % du chiffre d'affaires               | 23,69%       | 15,89%       | 7,34%      | 7,41%      | 7,98%      |

De la CAF à l'autofinancement :

| En k€                                          | 2009         | 2010         | 2011       | 2012       | 2013       |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|------------|------------|------------|
| Capacité d'autofinancement                     | 4 325        | 4 427        | 3 774      | 3 726      | 3 866      |
| Remboursements d'emprunts locatifs             | -2 013       | -2 395       | -2 577     | -2 672     | -2 758     |
| Impact des dotations aux amortissements des IC | -38          | -460         | -449       | -300       | -260       |
| <b>Autofinancement net HLM</b>                 | <b>2 274</b> | <b>1 572</b> | <b>748</b> | <b>755</b> | <b>848</b> |

#### 1.2 MONTANT

L'autofinancement net sur la période reste supérieur à la médiane nationale des SA HLM jusque 2010 puis marque un net repli sur les exercices suivants. La moyenne de période est de 12,2%.

| k€                           | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013  |
|------------------------------|--------|--------|--------|--------|-------|
| Autofinancement SA Avesnoise | 23,69% | 15,89% | 7,34%  | 7,41%  | 7,98% |
| Médiane nationale des SA     | 12,2%  | 12,1%  | 9,2%   | 9,8%   |       |
| Ecart                        | 11,51% | 3,79%  | -1,90% | -2,39% |       |

### 1.3 EXAMEN DES PRINCIPALES COMPOSANTES

#### 1.3.1 Loyers

| En k€                                   | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         |
|-----------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| loyers totaux (compris foyer)           | 9 407        | 9 485        | 9 649        | 9 872        | 10 081       |
| variation brute                         |              | 78           | 164          | 223          | 209          |
| % de variation                          |              | 1%           | 2%           | 2%           | 2%           |
| <b>Loyers en €/logement AVESNOISE</b>   | <b>3 530</b> | <b>3 528</b> | <b>3 823</b> | <b>3 906</b> | <b>3 971</b> |
| Médiane nationale SA HLM                | 3 998        | 4 080        | 4 103        | 4 220        |              |
| Médiane organisme PARC < 3000 logements |              |              |              | 3 740        |              |
| soit en loyer mensuel AVESNOISE         | 294          | 294          | 319          | 326          | 331          |

#### Éléments d'évolution des impayés

| En k€                                        | 2009       | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         |
|----------------------------------------------|------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Loyers et charges logements quittancés : (A) | 10 766     | 10 860       | 10 927       | 11 355       | 11 549       |
| Créances locataires simples                  | 290        | 349          | 375          | 411          | 421          |
| Créances locataires douteux                  | 539        | 680          | 778          | 710          | 721          |
| Créances admises en non- valeur              | 97         | 99           | 90           | 183          | 143          |
| <b>Total stock impayés</b>                   | <b>927</b> | <b>1 128</b> | <b>1 243</b> | <b>1 304</b> | <b>1 284</b> |
| Soit en % des loyers et charges quittancés   | 8,61%      | 10,38%       | 11,38%       | 11,49%       | 11,12%       |
| Médiane nationale (B14)                      | 12,24%     | 12,17%       | 12,40%       | 12,70%       |              |
| Ecart AVESNOISE par rapport à médiane        | -3,63%     | -1,79%       | -1,02%       | -1,21%       |              |

#### Evolution des créances locatives :

| En %                                                      | 2009 | 2010  | 2011  | 2012  | 2013 |
|-----------------------------------------------------------|------|-------|-------|-------|------|
| Evolution des créances locatives AVESNOISE/ loyers totaux |      | 2,8%  | 2,0%  | 1,3%  | 1,4% |
| Médiane nationale (B3)                                    |      | 0,98% | 1,00% | 1,20% |      |

#### Part des créances douteuses sur le stock d'impayés :

| En %                                   | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|----------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Créances douteuses/stock impayés total | 58%  | 60%  | 63%  | 54%  | 56%  |

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

| En k€                           | 2009       | 2010       | 2011       | 2012       | 2013       |
|---------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Locataires partis               | 101        | 153        | 229        | 281        | 268        |
| Locataires présents             | 438        | 526        | 550        | 428        | 453        |
| <b>Total créances douteuses</b> | <b>539</b> | <b>680</b> | <b>778</b> | <b>710</b> | <b>721</b> |

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



| Répartition des créances douteuses en % | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Locataires partis                       | 19%  | 23%  | 29%  | 40%  | 37%  |
| Locataires présents                     | 81%  | 77%  | 71%  | 60%  | 63%  |

#### **Focus sur les créances irrécouvrables (c.654)**

| En k€                                      | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  |
|--------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Admissions en non-valeur                   | 97    | 99    | 90    | 183   | 143   |
| soit en % des loyers en charges quittancés | 0,91% | 0,91% | 0,82% | 1,62% | 1,24% |

Le niveau régulier des recouvrements sur admissions en non-valeur sur la période confirme que l'organisme conduit les actions à terme.

| En k€                                    | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Recouvrement sur admission en non-valeur | 22   | 31   | 20   | 27   | 22   |

#### **Eléments relatifs à la vacance**

| Nombre de logements vacants au 31 décembre | 2009       | 2010       | 2011      | 2012      | 2013      |
|--------------------------------------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| Vacance commerciale                        | 4          | 9          | 40        | 21        | 35        |
| Vacance technique                          | 195        | 227        | 20        | 54        | 49        |
| <b>Vacance totale</b>                      | <b>199</b> | <b>236</b> | <b>60</b> | <b>75</b> | <b>84</b> |

### **1.3.2 Service de la dette**

| En k€                                                | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         |
|------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Intérêts des opérations locatives                    | 2 282        | 1 898        | 2 115        | 2 243        | 2 057        |
| Remboursement du capital des emprunts                | 2 013        | 2 395        | 2 577        | 2 672        | 2 758        |
| <b>Annuités locatives</b>                            | <b>4 295</b> | <b>4 293</b> | <b>4 692</b> | <b>4 915</b> | <b>4 815</b> |
| Annuités locatives en € par logement AVESNOISE(B7)   | 1757         | 1714         | 2008         | 2089         | 2036         |
| Annuités locatives en % des loyers AVESNOISE (B7bis) | 46,49%       | 45,42%       | 49,08%       | 50,10%       | 48,22%       |
| Médiane nationale des SA (B7bis)                     | 47,00%       | 44,70%       | 48,30%       | 48,70%       |              |
| Ecart                                                | -0,51%       | 0,72%        | 0,78%        | 1,40%        |              |

Le taux d'intérêt moyen est faible à 2,9% à fin 2013 pour une durée résiduelle de 25 ans (source : état de synthèse de la dette fin 2013). Les emprunts onéreux dont le taux est supérieur à 5% sont marginaux ; ils représentent 11% de l'encours (7 020k€ pour un encours de 61 832k€). L'encours est contracté essentiellement auprès de la CDC (90%) et reste très sensible à la variation du Livret A sur lequel il est indexé à 90% fin 2013. Un réaménagement de dette a été finalisé en 2014 dont le but principal est de dégager des marges de manœuvres financières sur les 5 années à venir. L'organisme a recours au préfinancement bancaire de manière marginale :

#### **Charges financières induites par le préfinancement bancaire**

| En k€                                     | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Intérêt de préfinancements des opérations | 4    | 8    | 83   | 59   | 0    |



### 1.3.3 Coût de gestion

- Le coût de gestion observé est inférieur à la médiane sur la période 2009-2013

| En k€                                                       | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          |
|-------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Frais généraux                                              | 2 158         | 2 332         | 2 376         | 2 355         | 2 586         |
| Impôts et taxes hors TFPB (Hors TFPB et Taxes sur salaires) | 38            | 32            | 20            | 2             | 2             |
| <b>Total</b>                                                | <b>2 196</b>  | <b>2 363</b>  | <b>2 396</b>  | <b>2 356</b>  | <b>2 588</b>  |
| Evolution valeur absolue                                    |               | 167           | 33            | -40           | 232           |
| Evolution relative                                          |               | 8%            | 1%            | -2%           | 10%           |
| <b>Coût de gestion par logement Avesnoise</b>               | <b>883</b>    | <b>944</b>    | <b>1 014</b>  | <b>996</b>    | <b>1 084</b>  |
| Médiane nationale des SA                                    | 1064          | 1100          | 1170          | 1200          |               |
| Ecart                                                       | -181          | -156          | -156          | -204          |               |
| <b>Coût de gestion en % des loyers Avesnoise</b>            | <b>23,38%</b> | <b>25,02%</b> | <b>24,79%</b> | <b>23,87%</b> | <b>25,68%</b> |
| Médiane nationale des SA                                    |               |               |               | 24,80%        |               |
| Médiane Organisme dont parc < 3000 lgts                     |               |               |               | 27,90%        |               |

➤ Le coût de gestion progresse de 18% en 5 ans

- Part de la redevance versée au GIE du groupe sur le coût de gestion de L'Avesnoise

| En %                               | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Redevance au GIE / coût de gestion | 83%  | 78%  | 82%  | 85%  | 79%  |

- Taux de progression de la redevance de L'Avesnoise

| En %                             | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Evolution de période |
|----------------------------------|------|------|------|------|------|----------------------|
| Taux d'évolution de la redevance | -    | 0,6% | 6,4% | 2,3% | 1,4% | 11,05%               |

➤ Soit une progression annuelle moyenne de l'ordre de 2,2% environ

- Composition par poste de la redevance versée par L'Avesnoise

| En k€                            | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | Progression 2009/2013 |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-----------------------|
| Part des salaires                | 1 431 | 1 472 | 1 563 | 1 604 | 1 651 | +15%                  |
| Part des frais de fonctionnement | 400   | 370   | 397   | 402   | 382   | -5%                   |

### 1.3.4 Flux financiers

| En k€                              | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Produits financiers des placements | 34   | 30   | 65   | 37   | 73   |

### Ratios

|                                                              | 2009  | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  |
|--------------------------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Produits financiers de placement en € par logement AVESNOISE | 13    | 9     | 25    | 15    | 30    |
| Médiane nationale des SA                                     | 63    | 50    | 69    | 80    |       |
| Produits financiers en % des loyers AVESNOISE                | 0,35% | 0,24% | 0,61% | 0,36% | 0,72% |
| Médiane nationale des SA                                     | 1,35% | 1,01% | 1,48% | 1,60% |       |

Ces ratios, inférieurs à la médiane, traduisent la faiblesse des placements de trésorerie essentiellement en dépôt sur le livret A, rémunération des comptes courants et valeur mobilières de placement conformes à la réglementation.

### 1.3.5 Maintenance

| En k€                                                | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         |
|------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Entretien courant                                    | 446          | 375          | 398          | 437          | 639          |
| Gros entretien                                       | 1 003        | 907          | 919          | 781          | 537          |
| <b>Total</b>                                         | <b>1 449</b> | <b>1 282</b> | <b>1 318</b> | <b>1 218</b> | <b>1 176</b> |
| <i>Variation brute</i>                               |              | -167         | 36           | -100         | -42          |
| <b>Coût de maintenance AVESNOISE / logement</b>      | <b>581</b>   | <b>508</b>   | <b>556</b>   | <b>511</b>   | <b>490</b>   |
| Médiane nationale SA                                 | 556          | 560          | 586          | 590          |              |
| Ecart                                                | 25           | -52          | -30          | -79          |              |
| <b>Coût de maintenance AVESNOISE en % des loyers</b> | <b>15,4%</b> | <b>13,5%</b> | <b>13,6%</b> | <b>12,3%</b> | <b>11,6%</b> |
| Médiane nationale SA                                 | 11,7%        | 12,0%        | 12,4%        | 12,0%        |              |
| Ecart                                                | 3,6%         | 1,5%         | 1,2%         | 0,3%         |              |

L'effort de maintenance chargé (hors additions et remplacements de composants) est en recul entre 2009 et 2013. Toutefois rapporté aux loyers, il reste d'un niveau très correct et proche de la médiane en fin de période.

Par ailleurs, ces ratios reflètent imparfaitement l'effort de maintenance de l'organisme et n'intègrent pas la politique de remplacements et d'additions de composants conséquente et régulière conduite.

| En k€                                          | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| DIS - additions et remplacements de composants | 875  | 602  | 946  | 1975 | nc   |

Source : dossier individuel de situation

L'exercice 2012 est marqué par la livraison de 4 programmes de réhabilitations conséquents et particulièrement la rénovation complète du programme « Joliot Curie » sur Avesnelles avec une mise aux normes thermiques cofinancée par le FEDER (1 490k€).

### 1.3.6 Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

A fin 2013, 86% du parc est soumis à la TFPB pour un montant moyen de 280€ par logement contre 450€ au niveau national. Cela représente 6,7% des loyers et est inférieur de 2,6 points à la médiane nationale.

| En k€                              | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         |
|------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Taxe foncière</b>               | <b>675</b>   | <b>683</b>   | <b>694</b>   | <b>668</b>   | <b>790</b>   |
| <b>En % des loyers AVESNOISE</b>   | <b>7,16%</b> | <b>7,17%</b> | <b>7,16%</b> | <b>6,72%</b> | <b>7,80%</b> |
| Médiane nationale (B5bis)          | 8,6%         | 8,8%         | 9,2%         | 9,3%         |              |
| Ecart                              | -1,4%        | -1,6%        | -2,0%        | -2,6%        |              |
| <b>En € par logement AVESNOISE</b> | <b>271</b>   | <b>271</b>   | <b>293</b>   | <b>280</b>   | <b>330</b>   |
| Médiane nationale (B5)             | 409          | 420          | 436          | 450          |              |
| Ecart                              | -138         | -149         | -143         | -170         |              |

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

### 1.3.7 Les charges et produits exceptionnels

| En k€                                         | 2009  | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-----------------------------------------------|-------|------|------|------|------|
| Flux exceptionnels hors cession de patrimoine | 1 392 | 617  | -2   | 75   | 90   |

Le flux exceptionnel cumulé (hors activité de cession) correspond à +2 171k€, il est marqué par la réalisation jusque fin 2011 de la plus grosse partie du programme de démolitions ANRU concernant l'Avesnoise soit 223 logements essentiellement sur la commune de Fourmies (82%). Ainsi :

- Les exercices 2009 et 2010 enregistrent le versement des subventions pour perte d'autofinancement (soit 1 399k€ en 2009 et 764 k€ en 2010).
- L'exercice 2011 enregistre les charges de démolitions compensées sur le même exercice par la subvention ANRU.

A fin 2011, le plus gros des flux financiers exceptionnels induits par l'engagement dans l'ANRU sont comptabilisés pour l'Avesnoise.



## 2. LES RESULTATS COMPTABLES

| En k€                                                       | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         |
|-------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Capacité d'autofinancement (PCG)</b>                     | <b>4 325</b> | <b>4 427</b> | <b>3 774</b> | <b>3 726</b> | <b>3 866</b> |
| Dotations aux amortissements et aux provisions (C/68)       | -4 003       | -4 557       | -4 731       | -4 339       | -4 657       |
| <i>dont dotation à la PGE</i>                               | <i>-153</i>  | <i>-400</i>  | <i>-461</i>  | <i>-293</i>  | <i>-511</i>  |
| <i>dont dotation créances locatives douteuses</i>           | <i>-228</i>  | <i>-342</i>  | <i>-318</i>  | <i>-242</i>  | <i>-282</i>  |
| Reprises sur amortissements et provisions (C/78)            | 2 000        | 1 369        | 2 695        | 1 126        | 1 108        |
| <i>dont reprise sur amortissement dérogatoire</i>           | <i>844</i>   | <i>531</i>   | <i>1 214</i> | <i>369</i>   | <i>338</i>   |
| Subventions investissement virées au résultat de l'exercice | 288          | 306          | 367          | 319          | 322          |
| Valeur comptable des éléments d'actif cédés (C/675)         | -347         | -229         | -888         | -178         | -62          |
| <i>dont VNC politique de remplacements de composants</i>    | <i>-68</i>   | <i>-65</i>   | <i>-75</i>   | <i>-72</i>   | <i>-48</i>   |
| <i>dont VNC cession de patrimoine</i>                       | <i>-45</i>   | <i>-156</i>  | <i>-198</i>  | <i>-105</i>  | <i>-14</i>   |
| <i>dont VNC sorties suite à démolitions</i>                 | <i>-234</i>  | <i>-8</i>    | <i>-615</i>  | <i>0</i>     | <i>0</i>     |
| Produits des cessions d'éléments d'actif (C/775)            | 173          | 376          | 456          | 143          | 44           |
| <b>Résultats comptables</b>                                 | <b>2 436</b> | <b>1 693</b> | <b>1 672</b> | <b>798</b>   | <b>621</b>   |

Les résultats cumulés sont bénéficiaires de 7 218k€.

Sur la période, l'organisme régularise progressivement la provision réglementée qu'il avait dû constituer suite à un déséquilibre entre l'amortissement technique et financier (règle comptable aujourd'hui supprimée).

La politique de vente (soit 17 ventes en 5 ans), sans être indispensable, permet de soutenir le résultat qui est très fortement impacté par les sorties de valeur nette comptable induite par la politique de remplacement de composants et les sorties d'actifs afférentes aux démolitions dans le cadre de l'ANRU (exercice 2009 et 2011).

Il convient de noter que les créances douteuses font l'objet d'un provisionnement particulièrement prudent et qui impacte fortement le résultat dans la mesure où l'organisme provisionne à 100% les créances locatives douteuses quelle que soit l'antériorité des créances ou leurs montants cela à compter du premier moins de retard.

## ANALYSE DE LA STRUCTURE FINANCIERE

### 1. FONDS DE ROULEMENT

#### 1.1 SYNTHESE

| En k€                                            | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         |
|--------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Capitaux propres                                 | 30 487       | 31 576       | 31 728       | 32 299       | 32 666       |
| Provisions pour risques et charges               | 1 352        | 1 138        | 1 281        | 1 143        | 1 158        |
| <i>Dont PGE</i>                                  | <i>1 345</i> | <i>1 118</i> | <i>1 277</i> | <i>1 126</i> | <i>1 152</i> |
| Amortissement et provisions (actifs immobilisés) | 35 644       | 38 908       | 38 409       | 41 618       | 45 133       |
| Dettes financières                               | 61 553       | 63 060       | 63 609       | 62 905       | 62 948       |
| Actif immobilisé brut                            | 121 318      | 126 638      | 126 881      | 131 019      | 136 132      |
| <b>Fonds de Roulement Net Global</b>             | <b>7 719</b> | <b>8 044</b> | <b>8 147</b> | <b>6 946</b> | <b>5 773</b> |
| <b>F.R.N.G. à terminaison des opérations</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>0</b>     | <b>7 240</b> |

#### Evolution des dettes financières et de l'actif immobilisé

| En k€                 | 2009    | 2010    | 2011    | 2012    | 2013    |
|-----------------------|---------|---------|---------|---------|---------|
| Dettes financières    | 61 553  | 63 060  | 63 609  | 62 905  | 62 948  |
| Variation brute       |         | 1 507   | 549     | -704    | 43      |
| Variation relative    |         | 2%      | 1%      | -1%     | 0%      |
| Actif immobilisé brut | 121 318 | 126 638 | 126 881 | 131 019 | 136 132 |
| Variation brute       |         | 5 320   | 243     | 4 138   | 5 113   |
| Variation relative    |         | 4%      | 0%      | 3%      | 4%      |

#### 1.2 EVOLUTION EN MOIS DE DEPENSES

| En k€                                            | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|--------------------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Fonds de roulement en mois de dépenses AVESNOISE | 6,9  | 6,6  | 6,9  | 6,1  | 4,8  |
| Médiane nationale des SA                         | 3,78 | 3,93 | 3,9  | 3,8  |      |
| Ecart                                            | +3,1 | +2,7 | +3,0 | +2,3 |      |

**1.3 MOYENS FINANCIERS**

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

**En k€**

|                                                                                  |                |
|----------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Situation nette                                                                  | 21 322         |
| Stock d'intérêts compensateurs (c/16883) si c/7963 inutilisé                     | 0              |
| Excédent (ou Insuffisance) AT/AF locatif                                         | 1 463          |
| Eventuellement Reprises cumulées sur subventions non locatives (partie du C/139) | 0              |
| AT bureaux                                                                       | 421            |
| Autres emprunts nets                                                             | 713            |
| <b>Total moyens financiers fin 2013</b>                                          | <b>23 918</b>  |
| Dépenses comptabilisées fin 2013                                                 | -133 510       |
| Subventions notifiées fin 2013                                                   | 13 419         |
| Emprunts locatifs encaissés fin 2013                                             | 103 211        |
| Remboursements anticipés emprunts                                                | -1 880         |
| Autres utilisations                                                              | -1 325         |
| <b>Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations fin 2013</b>       | <b>-20 084</b> |
| <b>FONDS PROPRES DISPONIBLES 31/12/2013</b>                                      | <b>3 834</b>   |
| Dépenses restant à comptabiliser                                                 | 4 740          |
| Emprunts restant à encaisser                                                     | 6 208          |
| Subventions restant à notifier                                                   | 0              |
| <b>Total des moyens financiers immobilisés à terminaison:</b>                    | <b>-18 617</b> |
| <b>FONDS PROPRES DISPONIBLES A TERMINAISON</b>                                   | <b>5 301</b>   |
| Dépôts et cautionnements reçus                                                   | 715            |
| Provisions pour risques                                                          | 1 158          |
| Provisions pour dépréciation de Haut d'Actif                                     | 65             |
| <b>FRN 31/12/2013</b>                                                            | <b>5 773</b>   |
| <b>FRN A TERMINAISON</b>                                                         | <b>7 240</b>   |



**1.4 TABLEAU EMPLOIS-RESSOURCES**

| En k€                                                       | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         | 2010/2013 |
|-------------------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
| FRN en début de période                                     | 7 719        | 8 044        | 8 147        | 6 946        | 0         |
| Capacité d'autofinancement PCG exercice                     | 4 427        | 3 774        | 3 726        | 3 866        | 15 793    |
| Remboursements emprunts hors R.A. (compris C/6863)          | -2 856       | -3 026       | -2 972       | -3 018       | -11 871   |
| Variation dépenses d'investissements                        | -6 227       | -4 644       | -4 900       | -5 504       | -21 275   |
| Financs. comptabilisés (empr. + subv. + var. cap. Propres)) | 4 621        | 3 671        | 2 762        | 3 543        | 14 597    |
| Remboursements anticipés d'emprunts locatifs                | -6           | 0            | 0            | 0            | -6        |
| Cessions d'actifs                                           | 376          | 456          | 143          | 44           | 1 019     |
| Variation dépôts locataires et autres dépôts                | 12           | 37           | 29           | -8           | 70        |
| Rembour. d'emprunts non locatifs et hors prêts accession    | -31          | -70          | -62          | -67          | -231      |
| Variation des prêts aux accédants exercice                  | 3            | 3            | 4            | 2            | 12        |
| Variation Provisions dépréciation de bas d'actif            | 7            | -98          | 69           | -31          | -53       |
| <b>FRNG en fin d'exercice</b>                               | <b>8 044</b> | <b>8 147</b> | <b>6 946</b> | <b>5 773</b> |           |

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

| En k€                                   | 2010 à 2013   |
|-----------------------------------------|---------------|
| <b>Autofinancement net</b>              | <b>3 922</b>  |
| Dépenses d'investissement               | -21 275       |
| Financements comptabilisés              | 14 597        |
| Remboursements anticipés                | -6            |
| <b>Autofi. Disponible après invest.</b> | <b>-2 762</b> |
| Cessions actifs                         | 1 019         |
| Autres                                  | -203          |
| <b>Variation du FRN sur la période</b>  | <b>-1 947</b> |

Couverture des immobilisations par financements externes sur la période contrôlée :

| En k€                                     | 2010  | 2011  | 2012  | 2013  | Cumul période |
|-------------------------------------------|-------|-------|-------|-------|---------------|
| Investissements                           | 6 227 | 4 644 | 4 900 | 5 504 | 21 275        |
| Subventions                               | 234   | 62    | 462   | 407   | 1 165         |
| Dettes financières                        | 4 387 | 3 609 | 2 301 | 3 137 | 13 433        |
| % de couverture par financements externes | 74%   | 79%   | 56%   | 64%   | 69%           |

## 2. BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT

| En k€                                                              | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          |
|--------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Stocks (toutes natures)                                            | 1 343         | 1 492         | 1 414         | 1 328         | 538           |
| <i>dont Accession</i>                                              | 1 343         | 1 492         | 1 414         | 1 328         | 538           |
| Autres actifs d'exploitation                                       | 7 758         | 6 313         | 5 565         | 5 131         | 4 187         |
| Provisions d'actifs circulant                                      | 694           | 687           | 785           | 717           | 748           |
| Dettes d'exploitation                                              | 5 602         | 3 988         | 2 453         | 1 783         | 1 759         |
| <b>Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. d'Exploitation (B)</b>      | <b>2 805</b>  | <b>3 130</b>  | <b>3 741</b>  | <b>3 960</b>  | <b>2 218</b>  |
| Créances diverses                                                  | 267           | 525           | 509           | 359           | 412           |
| Dettes diverses                                                    | 2 450         | 2 522         | 2 074         | 2 554         | 2 315         |
| <b>Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. Hors Exploitation (C)</b>   | <b>-2 183</b> | <b>-1 997</b> | <b>-1 565</b> | <b>-2 196</b> | <b>-1 903</b> |
| <b>Besoin (+) ou Ressource (-) en Fonds de Roulement (D = B+C)</b> | <b>622</b>    | <b>1 133</b>  | <b>2 176</b>  | <b>1 764</b>  | <b>315</b>    |

- Volume de subventions notifiées en attente d'encaissement notamment au titre de l'ANRU :

| En k€                                      | 2009   | 2010   | 2011   | 2012   | 2013   |
|--------------------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Subventions à recevoir                     | 6 347  | 4 894  | 4 014  | 3 643  | 2 572  |
| soit en % des autres actifs d'exploitation | 81,81% | 77,52% | 72,12% | 71,00% | 61,43% |

## 3. TRESORERIE

| En k€                                          | 2009         | 2010         | 2011         | 2012         | 2013         |
|------------------------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Valeurs mobilières de placement                | 408          | 1 019        | 121          | 0            | 700          |
| Disponibilités                                 | 6 689        | 5 893        | 5 849        | 5 182        | 4 758        |
| <b>Trésorerie nette</b>                        | <b>7 098</b> | <b>6 912</b> | <b>5 970</b> | <b>5 182</b> | <b>5 458</b> |
| Trésorerie nette en mois de dépenses AVESNOISE | 5,07         | 4,83         | 4,33         | 3,96         | 3,96         |
| Médiane nationale                              | 3,23         | 3,23         | 3,1          | 3            |              |

## ANALYSE PREVISIONNELLE

### 1. HYPOTHESES

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

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

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

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

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

##### 1.1.1 Base de travail :

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

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

##### 1.1.2 Analyse des principales hypothèses économiques retenues :

- Hypothèses de pertes sur vacances et impayés:

L'organisme retient une perte moyenne annuelle pour vacance et impayés de -2,35% des loyers à compter de 2014 (soit 1,5% de perte de loyer imputable à la vacance et 0,9% imputable à l'impayé).

Ce postulat de travail s'avère optimiste au regard des tendances observées en fin de période notamment sur l'impayé.

Une variante est étudiée par l'organisme sur la base d'une perte moyenne estimée à 5% des loyers qui conduit à une perte d'autofinancement de 2,6 points par an. Cette hypothèse en mode dégradée n'est pas utilisée pour l'analyse du potentiel financier à terminaison.



- **Evolution des loyers :**

Pour les logements ordinaires : +2,25% en 2013, et +1,5% au-delà.

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

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

Pour les loyers annexes : +1% dès 2014.

Pour les foyers : pas d'activité.

- **Evolution de la TFPB :**

De 2013 à 2019, + 3,5% en moyenne par an puis 3% au-delà.

- **Hypothèse fiscale :**

L'organisme n'intègre pas d'hypothèse de prélèvement substitutif au prélèvement sur le potentiel financier.

- **Frais de structures pour la période 2014/ 2024 :**

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

Les frais de structure sont plafonnés à 22% des loyers jusqu'en 2020 et à 23% au-delà.

L'organisme opte pour une hypothèse de maîtrise de ses coûts de fonctionnement plus soutenue que le niveau observé dans le cadre du contrôle (fin 2013 le coût de gestion représente 25,6% des loyers)

- Produits financiers : +0,6% des loyers jusqu'en 2020 et +0,5% au-delà.

- Produits autres activités : un arrêt progressif de l'activité accession à fin 2014 ; une activité modeste d'aménageur avec vente de parcelles viabilisées (flux moyen de 63k€ par an jusqu'en 2020)

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

L'étude veille à ce que le service de la dette n'excède pas les 50% par rapport aux loyers. Le poids du service de la dette diminue avec l'extinction progressive de la dette ancienne.

Une variante est analysée pour intégrer le réaménagement de dette de la société qui n'était pas abouti lors de l'établissement de l'étude et qui a été finalisée en 2014. Il porte sur 20 983k€ et permet de reporter 1 160k€ au-delà de 2020 (soit environ 165k€ par an). L'étude-variante acte un montant de report de 2 600k€ soit environ 400k€ par an. Cette variante met en lumière que les marges de manœuvres dégagées par le réaménagement de dette sont absorbées par la hausse des pertes pour vacances et impayés.

## **1.2 HYPOTHESES D'EVOLUTION PATRIMONIALE SUR 10 ANS**

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

La production est identifiée jusqu'à fin 2015 puis elle est établie sur la base d'une opération-type pour un coût moyen de 142k€ (valeur 2013 puis actualisation des coûts de construction de 2% par an).

Les livraisons d'opérations sont prévues sur un rythme de 20 logements par an en moyenne à compter de 2014. A fin 2014, l'organisme prévoit l'achèvement en travaux de son programme ANRU (avec la mise en service de l'opération de la Marlière à Fourmies) et retrouve un rythme de production standard.

Cela représente un investissement neuf 2014/2024 de 38 655k€ sur 10 ans financé en moyenne à 95% par fonds externes et à 5% par fonds propres soit 2 095k€ de fonds propres à investir.

Le plan de financement type reprend une limitation de l'apport en fonds propres et prévoit un recours important à l'emprunt qui implique une dégradation de l'autofinancement net. Il prévoit une hypothèse prudente de 2,5% en subvention.

- **Production neuve logements foyer :**

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

- **L'effort de maintenance**

**Entretien courant et gros entretien :**

L'étude de l'organisme prévoit le maintien de l'enveloppe entretien courant et GE à hauteur de 1 400k€ (12,5% des loyers) par an entre 2014 et 2017 puis dès 2018 une hausse graduelle pour atteindre les 2 000k€ par an en 2025 (15% des loyers). A fin 2013, l'organisme avait consacré un budget de 1 175k€.

**Réhabilitation et remplacements de composants**

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

L'organisme ne se fixe pas d'objectif de réhabilitation en nombre de logements par an. Il retient le principe d'une enveloppe financière allouée chaque année. Cela correspond à un programme financier 2014/2024 de **11 344k€**.

Le remplacement de composants est pris en charge à 100% sur fonds propres sur la base d'une enveloppe annuelle de 330k€ à compter de 2014 sans actualisation soit une enveloppe de **3 630k€**.

Les rénovations lourdes (hors ANRU) sont financées à 90% en emprunt et à 10% en fonds propres soit une enveloppe de 7 714k€ dont **771k€** de fonds propres.

L'organisme a achevé son programme sur le volet ANRU depuis 2012. L'étude n'analyse pas de scénario de réinscription dans le dispositif.

Les cessions de patrimoines sont prévues dans la CUS à un rythme de 3 logements par an. L'étude prévisionnelle prévoit la vente de 22 logements soit 2 par an entre 2014 et 2024 pour un prix de vente moyen de 35k€ et un chiffre d'affaires estimé à **770k€**.

Les ventes ne sont pas nécessaires au financement de la stratégie patrimoniale étudiée.

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

Démolitions : néant.

Aucune démolition de parc obsolète n'est étudiée.

**Synthèse :**

La politique d'investissement représente sur les 10 prochaines années 49 999k€ dont 6 496k€ en fonds propres (soit 13% équivalent à un effort annuel d'apport moyen de 600k€). Les modalités de financement envisagées sont cohérentes avec les capacités financières de l'organisme. Toutefois, l'étude intègre un effort de maintenance régulier sur le parc dont la suffisance reste délicate à apprécier faute de PSP actualisé.



## 2. DONNEES CHIFFREES

### 2.1 RENTABILITE PREVISIONNELLE PREVUE PAR LA SA HLM L'AVESNOISE :

| En k€                                                                                     | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Marges autres activités                                                                   | 75            | 61            | 62            | 63            | 64            | 66            | 67            | 68            | 70            | 71            | 73            |
| Loyers patrimoine                                                                         | 9 570         | 9 717         | 9 866         | 10 018        | 10 172        | 10 328        | 10 486        | 10 647        | 10 811        | 10 976        | 11 145        |
| Foyers et résidences                                                                      | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| SLS                                                                                       | 4             | 4             | 4             | 4             | 4             | 4             | 4             | 4             | 4             | 5             | 5             |
| Loyers annexes                                                                            | 469           | 474           | 479           | 484           | 488           | 493           | 498           | 503           | 508           | 513           | 518           |
| Loyers nouveaux programmes                                                                | 599           | 774           | 880           | 990           | 1 102         | 1 218         | 1 337         | 1 459         | 1 585         | 1 714         | 1 847         |
| Loyers annexes nouveaux prog.                                                             | 32            | 41            | 46            | 52            | 58            | 64            | 70            | 77            | 83            | 90            | 97            |
| Production immobilisée                                                                    | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Produits financiers                                                                       | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            |
| Autres produits                                                                           | -15           | -15           | -15           | -15           | -15           | -15           | -15           | -15           | -15           | -15           | -15           |
| <b>Total Produits</b>                                                                     | <b>10 803</b> | <b>11 125</b> | <b>11 393</b> | <b>11 666</b> | <b>11 944</b> | <b>12 228</b> | <b>12 518</b> | <b>12 814</b> | <b>13 116</b> | <b>13 425</b> | <b>13 739</b> |
| Frais de personnel NR                                                                     | 1 862         | 1 918         | 1 976         | 2 035         | 2 096         | 2 159         | 2 224         | 2 290         | 2 359         | 2 430         | 2 503         |
| Frais généraux                                                                            | 473           | 487           | 501           | 516           | 532           | 548           | 564           | 581           | 599           | 617           | 635           |
| Maintenance                                                                               | 1 400         | 1 400         | 1 400         | 1 400         | 1 650         | 1 700         | 1 750         | 1 900         | 1 949         | 1 995         | 2 042         |
| TFPB                                                                                      | 751           | 791           | 816           | 841           | 869           | 913           | 940           | 968           | 997           | 1 027         | 1 058         |
| Pertes sur charges locatives                                                              | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            | 15            |
| Pertes sur créances irrécouvrables                                                        | 96            | 99            | 101           | 104           | 106           | 109           | 112           | 114           | 117           | 120           | 123           |
| <b>Total Charges</b>                                                                      | <b>4 597</b>  | <b>4 710</b>  | <b>4 810</b>  | <b>4 911</b>  | <b>5 269</b>  | <b>5 444</b>  | <b>5 605</b>  | <b>5 869</b>  | <b>6 036</b>  | <b>6 203</b>  | <b>6 375</b>  |
| Capacité d'autofinancement                                                                | 6 206         | 6 415         | 6 583         | 6 755         | 6 675         | 6 785         | 6 914         | 6 945         | 7 081         | 7 221         | 7 364         |
| Remboursement locatif                                                                     | 5 210         | 5 471         | 5 529         | 5 571         | 5 459         | 5 269         | 5 251         | 4 804         | 4 791         | 4 847         | 4 774         |
| <b>Autofinancement net HLM</b>                                                            | <b>996</b>    | <b>945</b>    | <b>1 054</b>  | <b>1 184</b>  | <b>1 216</b>  | <b>1 516</b>  | <b>1 663</b>  | <b>2 142</b>  | <b>2 289</b>  | <b>2 374</b>  | <b>2 590</b>  |
| en % des loyers                                                                           | 9,3%          | 8,6%          | 9,3%          | 10,3%         | 10,3%         | 12,5%         | 13,4%         | 16,9%         | 17,6%         | 17,9%         | 19,0%         |
| <b>Autofinancement net HLM<br/>variante réaménagement<br/>dégradation vacance /impayé</b> | <b>896</b>    | <b>1 045</b>  | <b>1 154</b>  | <b>1 284</b>  | <b>1 316</b>  | <b>1 516</b>  | <b>1 663</b>  | <b>1 342</b>  | <b>1 489</b>  | <b>1 574</b>  | <b>1 790</b>  |
| en % des loyers                                                                           | 8,6%          | 9,8%          | 10,5%         | 11,4%         | 11,4%         | 12,9%         | 13,9%         | 10,9%         | 11,8%         | 12,2%         | 13,5%         |

### 2.2 POTENTIEL FINANCIER A TERMINAISON ENTRE 2014 ET 2024 :

*Extrait de l'étude de l'organisme*

| En k€                          | 2011         | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016          | 2017          | 2018          | 2019          | 2020          | 2021          | 2022          | 2023          | 2024          |
|--------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Autofinancement</b>         | <b>892</b>   | <b>944</b>   | <b>996</b>   | <b>945</b>   | <b>1 054</b> | <b>1 184</b>  | <b>1 216</b>  | <b>1 516</b>  | <b>1 663</b>  | <b>2 142</b>  | <b>2 289</b>  | <b>2 374</b>  | <b>2 590</b>  |               |
| Cession                        | 70           | 70           | 70           | 70           | 70           | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            | 70            |               |
| Fonds propres investis         | -549         | -698         | -993         | -581         | -528         | -532          | -537          | -542          | -547          | -552          | -557          | -562          | -567          |               |
| +/- autres paramètres          | 445          | 958          | 551          | -75          | -75          | -75           | -75           | -75           | -75           | -75           | -75           | -75           | -75           |               |
| <b>Potentiel à terminaison</b> | <b>6 562</b> | <b>7 420</b> | <b>8 693</b> | <b>9 317</b> | <b>9 676</b> | <b>10 198</b> | <b>10 844</b> | <b>11 518</b> | <b>12 487</b> | <b>13 598</b> | <b>15 183</b> | <b>16 911</b> | <b>18 718</b> | <b>20 736</b> |



## MODALITES DE FACTURATION DES PRESTATIONS DU GIE SAI

### 1. CLEFS DE REPARTITION

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

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

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

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

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

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

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

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

La redevance est perçue par avance avec une régularisation en fin d'exercice. En 2013, le rythme des appels à versement est quelque peu différent pour les 2 principales sociétés membres et légèrement pénalisant pour la SA HLM L'Avesnoise ainsi :

- Concernant la L'Avesnoise, les versements sont concentrés sur le 1er semestre soit un niveau de versement à début juin qui couvre 71% des frais de fonctionnement contre 63% à fin juin pour l'autre SA HLM membre du groupe SAI.

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

Les prestations du GIE se répartissent entre les SA L'Avesnoise (17%), et les autres membres (83%). Le CAL-PACT de l'Avesnois n'est plus membre du GIE depuis le 01/01/2012.

| En k€                                       | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          |
|---------------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| SA Promocil                                 | 9 104         | 9 050         | 9 372         | 9 853         | 10 235        |
| PACT Avesnois                               | 979           | 1 090         | 1 044         | 0             | 0             |
| SCP LSA                                     | 65            | 17            | 9             | 6             | 6             |
| <b>Total de la redevance au GIE</b>         | <b>11 978</b> | <b>12 000</b> | <b>12 385</b> | <b>11 865</b> | <b>12 274</b> |
| <b>Variation en k€</b>                      |               | <b>+22</b>    | <b>+385</b>   | <b>-520</b>   | <b>+409</b>   |
| Dont SA Avesnoise                           | 1 831         | 1 842         | 1 960         | 2 005         | 2 033         |
| Variation relative concernant l'Avesnoise   |               | +11           | +118          | +45           | +28           |
| Part de L'Avesnoise sur la redevance au GIE | 15,28%        | 15,35%        | 15,83%        | 16,90%        | 16,56%        |

Cette répartition est cohérente et correspond au niveau d'activité de la société au sein du groupement. La redevance versée par L'Avesnoise au GIE progresse en moyenne de 2,2% par an ce qui est très modérée pour ce type de charge.

### 4. COMPOSITION FINE DE LA REDEVANCE

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

Les frais généraux représentent 18% du coût de gestion. Ils sont très stables entre 2009 et 2013. La masse salariale représente, quant à elle, 82%. Son évolution est détaillée ci-après.

- Evolution des frais généraux de L'Avesnoise :

| En k€                               | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 |
|-------------------------------------|------|------|------|------|------|
| Frais de fonctionnement L'Avesnoise | 400  | 370  | 397  | 402  | 382  |
| En % des frais généraux du groupe   | 17%  | 17%  | 18%  | 18%  | 17%  |



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

**Détail de la masse salariale facturée à l'Avesnoise**

| En k€                                       | 2009         | 2010         | 2011          | 2012         | 2013          |
|---------------------------------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>Salaires et charges GIE</b>              | <b>9 688</b> | <b>9 794</b> | <b>10 130</b> | <b>9 670</b> | <b>10 046</b> |
| <i>Dont refacturé à SA Avesnoise</i>        | <i>1 431</i> | <i>1 472</i> | <i>1 563</i>  | <i>1 604</i> | <i>1 651</i>  |
| <i>En % de la masse salariale du groupe</i> | <i>15%</i>   | <i>15%</i>   | <i>15%</i>    | <i>17%</i>   | <i>16%</i>    |

**Composition de la masse salariale du groupe SAI**

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

\* sortie du CAL-PACT du GIE

Au global :

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



## SOURCES ET SIGLES UTILISES

### REFERENCES DES INDICATEURS DE LA FICHE RECAPITULATIVE.

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

### Sources

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

## - SIGLES UTILISES

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