

SA HLM LE COTTAGE SOCIAL DES FLANDRES

Dunkerque (59)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

N° 2018-055

RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

N° 2018-055

SA HLM LE COTTAGE SOCIAL DES FLANDRES

Dunkerque (59)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-055 SA HLM LE COTTAGE SOCIAL DES FLANDRES – (59)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 075 851 014

Raison sociale (*qui se rapporte au N° SIREN*) : LE COTTAGE SOCIAL DES FLANDRES

Président du directoire : M. Michel DELEBARRE

Directrice générale : Mme Nathalie BROCCQ

Adresse : 1/3/5/7 place de la République, CS 15305, 59379 DUNKERQUE CEDEX 1

Actionnaire principal : SCP Notre Cottage

AU 31 DÉCEMBRE 2017

Nombre de
logements
familiaux gérés

7 082

Nombre de logements
familiaux en propriété:

6 881

Nombre
d'équivalents
logements
(logements
foyers...):

137

Indicateurs	Organisme	Hauts-de-France	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	1,67 %	2,30 %	3,20 %	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,34 %	1,10 %	1,50 %	(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	10,30 %	10,20 %	9,80 %	(2)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,7 %	nc	nc	(2)
Âge moyen du parc (en années)	36	42	39	(2)
POPULATION LOGÉE				
(1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	18,9 %	21,3 %	19,4 %	
- < 60 % des plafonds	56,8 %	62,9 %	59,5 %	
- > 100 % des plafonds	10,7 %	8,5 %	10,8 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	47,2 %	52,6 %	46,0 %	
Familles monoparentales	16,8 %	19,4 %	20,0 %	
Personnes isolées	34,9 %	37,4 %	38,0 %	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	5,1		5,6	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	12,9 %		14,1 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,5 %			
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	9,7%			
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	2,9			
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	2,7			

(1) Enquête OPS 2014 (les données 2016 de l'office ne sont pas exploitables)

(2) RPLS au 1/1/2017

Données organisme 2017 et données Boléro 2016 (médiane nationale des SA)

POINTS FORTS :

- ▶ Un parc de qualité économiquement accessible ;
- ▶ Une bonne qualité de service rendu aux locataires ;
- ▶ Une politique volontariste de réduction des coûts de gestion ;
- ▶ Une situation financière saine et cohérente avec les besoins en investissements ;

POINTS FAIBLES :

- ▶ Une répartition des responsabilités à formaliser en vue de fiabiliser le contrôle interne ;
- ▶ Une occupation sociale à renforcer ;
- ▶ Un traitement de l'impayé limité au recouvrement et dont la dimension sociale est insuffisante ;
- ▶ Une démarche de formalisation des procédures comptables à mener à son terme ;

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Des loyers révisés chaque trimestre, en méconnaissance des dispositions de l'article L. 353-9-2 du CCH ;
- ▶ Certains marchés de prestations de services ne respectent pas les règles encadrant la commande publique ;
- ▶ Absence de mise en œuvre de la procédure prévue à l'article R. 423-70 du CCH en cas de niveau d'autofinancement inférieur au seuil d'alerte.

Précédent rapport de contrôle : n° 2012-083 de septembre 2013
Contrôle effectué du 05/09/2018 au 12/12/2018
RAPPORT DE CONTRÔLE : juillet 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-055

SA HLM LE COTTAGE SOCIAL DES FLANDRES – 59

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de la société.....	9
2.1 Contexte socio-économique	9
2.2 Gouvernance et management	10
3. Patrimoine.....	13
3.1 Caractéristiques du patrimoine	13
3.2 Accessibilité économique du parc.....	15
3.2.1 Loyers.....	15
3.2.2 Charges locatives	17
4. Politique sociale et gestion locative	18
4.1 Caractéristiques des populations logées	18
4.2 Accès au logement	19
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	20
4.4 Traitement des impayés	21
4.5 Conclusion	22
5. Stratégie patrimoniale.....	23
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	23
5.1.1 Ventes de patrimoine à l'unité.....	24
5.1.2 Offre nouvelle	24
5.1.3 Réhabilitations.....	25
5.1.4 Accessibilité et adaptation des logements	26
5.2 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	27
5.2.1 Modalités de financement des investissements	27
5.2.2 Engagement et suivi des opérations	28
5.2.3 Analyse d'opérations	28
5.3 Entretien et exploitation du patrimoine.....	28
5.3.1 Sécurité dans le parc.....	28
5.3.2 Les diagnostics	29
5.4 Accession.....	29

6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	30
6.1	Tenue de la comptabilité	30
6.2	Analyse financière	30
6.3	Analyse prévisionnelle.....	43
6.4	conclusion	44
7.	Annexes.....	45
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de la société.....	45
7.2	Organigramme général de la société.....	46
7.3	Sigles utilisés.....	47

SYNTHESE

Créée en 1928, Le Cottage Social des Flandres (CSF) est une Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré (SA d'HLM) à directoire et conseil de surveillance dont le siège se trouve à Dunkerque. Elle est propriétaire au 31 décembre 2017 de 6 881 logements familiaux, dont 84 % situés sur le périmètre de la Communauté Urbaine de Dunkerque (CUD).

Son pacte d'actionnaires est composé de la SCP Notre Cottage (47,6 %), du groupe Habitat du Nord (36,6 %) et de la Caisse d'Épargne des Hauts-de-France (12,7 %).

Depuis 2011, CSF est membre fondateur du groupement Oxalia créé avec Habitat du Nord, Habitat des Hauts-de-France et Logis Métropole, auxquels s'est adjoint la SA HLM Maisons & Cités en 2015. L'activité d'Oxalia est désormais limitée à la gestion de moyens communs, notamment l'organisation des appels d'offres des marchés d'exploitation. CSF, comme les autres membres d'Oxalia, est également membre du groupement Habitat Réuni composé de 29 organismes HLM intervenant sur l'ensemble du territoire national. Dans le contexte introduit par la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN), des réflexions ont été engagées quant aux évolutions que devront connaître ces structures. Compte tenu de sa taille, CSF est soumise à l'obligation de regroupement issue de cette loi. Des échanges ont été amorcés en vue d'un rapprochement avec le groupe Habitat Hauts de France sous forme d'une prise de participation majoritaire au capital de CSF.

En 2015, les deux membres qui composaient le directoire en dehors du président ont été remplacés pour cause de départs à la retraite. Suite à ce renouvellement, l'organisation pointée par le précédent contrôle a évolué vers plus d'encadrement intermédiaire. Il manque encore toutefois de référents clairement identifiés dans les domaines de la commande publique et des loyers, afin de garantir le respect de la réglementation.

CSF a subi en 2016 une fraude aux faux ordres de virement massive par son ampleur et par sa durée (9,8 millions d'euros de pertes, 23 mouvements en cause sur 47 jours) révélatrice de dysfonctionnements majeurs dans le contrôle interne et dans la sécurisation de la chaîne de la dépense. Si des mesures correctrices ont été rapidement mises en œuvre, elles doivent être renforcées et menées à leur terme (achèvement de la formalisation des procédures comptables, habilitations informatiques plus restrictives).

CSF exerce son rôle social de manière correcte avec un parc économiquement accessible et une qualité de service rendu aux locataires traduite dans les résultats d'enquêtes de satisfaction. Toutefois l'accueil des ménages modestes doit être amélioré. En effet, leur proportion est plus faible que celle observée à l'échelle de l'ensemble des bailleurs du parc social de la Communauté Urbaine de Dunkerque (CUD). Même si la part des attributions à ces ménages augmente, cette évolution est davantage la conséquence de la paupérisation de la population des demandeurs que le résultat d'une démarche volontariste de renforcement de l'accueil des ménages aux revenus les plus modestes. Il convient également de renforcer l'action précontentieuse liée au traitement de l'impayé, en particulier par une détection plus précoce et plus systématique des ménages en retard de paiement.

CSF dispose d'un parc attractif comme le montre la très faible vacance aujourd'hui constatée. Outre le niveau de loyer, cette attractivité s'explique par la bonne qualité du parc. Il fait l'objet de réhabilitations régulières et de qualité, CSF privilégiant une stratégie d'intervention orientée vers l'investissement plus que vers la

maintenance. Une attention particulière doit toutefois être portée sur la fraction du parc individuel diffus très énergivore, représentant peu de logements mais dont les coûts d'intervention sont élevés. Reportée en raison des incertitudes liées aux effets de la réduction de loyer de solidarité (RLS), leur réhabilitation doit constituer une priorité.

La politique de vente historiquement ambitieuse est désormais organisée de manière efficace permettant l'atteinte de l'objectif de 40 ventes en 2018. Elle constitue un levier déterminant de la stratégie d'investissement également volontariste en termes de développement. L'objectif de construction de 100 logements par an répond en partie au nécessaire renouvellement du parc et à la compensation des ventes.

En dépit des pertes enregistrées en raison de la fraude qu'elle a subie, la société dispose d'une bonne santé financière. En particulier, la réduction des coûts de gestion et des charges de personnel lui ont permis de réaliser des marges financières. Réalisées fréquemment et témoignant d'un pilotage financier réactif, les récentes simulations prévisionnelles montrent que CSF parvient à absorber la RLS sans réduire ses objectifs d'investissement. La mise en œuvre de cette stratégie d'ensemble reste toutefois en partie conditionnée à la poursuite de la baisse de ses frais de fonctionnement et au maintien du volume de ventes constaté en 2018. La société dispose également d'un potentiel d'endettement complémentaire qui doit lui permettre de financer ses besoins en investissement. La réhabilitation des logements individuels doit constituer la priorité d'investissement de la société.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

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

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

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

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

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

Le précédent rapport d'inspection de la Miilos, diffusé en septembre 2013, faisait état de loyers modérés, ainsi que d'une maîtrise de la vacance et des impayés. Il pointait toutefois une occupation moins sociale que les autres bailleurs du secteur d'intervention, et un pilotage budgétaire de nature à mettre en difficulté la mise en œuvre de ses objectifs de développement. Les modalités de mutualisation de charges entre la SA et la SCP Notre Cottage appartenant au même groupe étaient qualifiées de peu transparentes.

2. PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

Pour le présent rapport, Le Cottage Social des Flandres est dénommé « CSF » ou « la société ».

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Créée en 1928, CSF est une SA d'HLM dont le siège se trouve à Dunkerque. Au 31 décembre 2017, la société est propriétaire de 6 881 logements familiaux répartis essentiellement sur 2 Etablissements Publics de Coopération Intercommunale (EPCI) :

- la Communauté Urbaine de Dunkerque (CUD) qui concentre 84 % du patrimoine, dont 39 % sur la seule ville de Dunkerque ;
- la Communauté de Communes de Flandre Intérieure - CCFI (8 % du patrimoine) essentiellement sur la commune d'Hazebrouck.

Sur le territoire de la CUD, qui regroupe près de 200 000 habitants, CSF est le 2nd bailleur social avec 20 % des logements sociaux juste devant la SA d'HLM Maison Flamande (19 %) mais loin derrière l'OPH du Nord (37 %).

Située dans le département du Nord, la CUD subit de grandes difficultés économiques se traduisant notamment, selon les données de l'INSEE, par un important taux de chômage de 20,1 % en 2015 et un revenu disponible médian par unité de consommation de 18 201 euros qui apparaît sensiblement inférieur à la médiane nationale de 19 785 euros.

La part du parc située en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) est de 21 %, en quasi-totalité sur le secteur de la CUD. Ce patrimoine n'a pas fait l'objet d'intervention au titre de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU), mise à part la résidentialisation sur la zone d'aménagement concerté (ZAC) du Banc Vert. CSF a cependant participé à la production de l'offre complémentaire, notamment dans le quartier du Jeu de Mail.

La demande de logements sur le secteur est relativement détendue. L'indicateur de pression brut de la demande¹ est de 2,31 pour la CUD contre 2,98 pour le département et 4,3 pour la Métropole européenne de Lille (MEL).

La volonté de se développer hors de ces périmètres d'intervention, s'est traduite depuis 2013 par un rééquilibrage qui reste cependant timide au profit du département voisin du Pas-de-Calais. Ainsi, 25 % de la production neuve a concerné le Calais, le secteur de Saint-Omer, la région d'Audruicq et Lens. Cette orientation a été toutefois abandonnée au profit d'un recentrage sur l'axe Dunkerque-Lille.

¹ Stock de la demande de logements au 31/12/2017 divisée par le nombre de baux signés au cours de l'année 2017

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Le Cottage Social des Flandres est une SA d'HLM à directoire et conseil de surveillance. Son capital est détenu par un pacte d'actionnaires conclu entre la SCP Notre Cottage, la SA d'HLM Habitat du Nord et la Caisse d'Épargne des Hauts de France.

Les 521 actions de l'ex-CIL Logiliance ont été rachetées par chacun de ces trois membres au prorata de leur participation antérieure.

La société participe à des structures destinées à mener des réflexions et des actions communes :

- Le réseau Oxalia, constitué en 2011 et qui comprend une UES et un GIE, ce dernier ayant pour objet la gestion de moyens communs. Les quatre autres adhérents sont des groupes régionaux constitués de Habitat Hauts de France, Habitat du Nord, LDEV ainsi que Maisons & Cités depuis juin 2015. A noter que CDC Habitat est entrée récemment dans le capital de cette dernière.
L'UES a été dissoute et l'action d'Oxalia est aujourd'hui limitée au lancement de marchés d'exploitation communs et aux procédures d'appel d'offres correspondantes. A noter particulièrement l'opération Ox'énergie qui a permis une négociation importante des tarifs du gaz et de l'électricité verte pour les locataires disposant d'un compteur individuel.
- La SAS Habitat Réuni, créée en septembre 2011 qui regroupe 29 organismes d'HLM à l'échelon national représentant 140 000 logements, dont les membres d'Oxalia. La participation se résume désormais aux appels d'offres en commun, comme la réalisation d'une cartographie amiante.

Compte tenu de sa taille, CSF est soumis à l'obligation de regroupement issue de la loi ELAN. Des négociations avancées sont en cours avec Habitat Hauts de France en vue d'une prise de participation majoritaire de sa part. A plus long terme, une réflexion sur la création d'une société anonyme de coordination (SAC) de niveau national avec les membres d'Habitat Réuni est amorcée.

2.2.2 Relations intra-groupes

Le précédent rapport évoquait des règles de gestion peu transparentes entre CSF et la SCP Notre Cottage. Une nouvelle convention de coopération inter-organisme a été signée le 12 décembre 2016 et mise en application dès le 1^{er} janvier suivant. Le manque de cohérence entre l'affectation des salariés à l'une ou l'autre des sociétés et l'activité réelle de celle-ci a été résolu par le transfert de 4 collaborateurs de la SCP Notre Cottage vers CSF. Le temps passé par les salariés de la SCP lorsqu'ils interviennent pour le compte de CSF fait désormais l'objet d'un décompte précis.

La SCP est notamment en charge de l'activité d'accession, de vente et de syndic.

Cette nouvelle convention s'est traduite par une diminution considérable des redevances de gestion versées par CSF.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

Au 31 décembre 2017, CSF disposait d'un effectif de 117 équivalents temps plein (ETP), soit 16,6 ETP pour 1 000 logements. Sur la période contrôlée, le nombre d'ETP employés n'a quasiment pas varié malgré le transfert de 4 salariés de la SCP Notre Cottage vers CSF.

Le ratio moyen du rapport de branche des OPH s'élève à 18,4 ETP pour l'année 2017.

Depuis le dernier contrôle, 2 des 3 membres du directoire ont été renouvelés. Comme précédemment ils cumulent mandat social et contrat de travail sous la direction hiérarchique de M. Michel DELEBARRE, président du directoire, fonction qu'il exerce à titre gracieux. La directrice générale, Mme Nathalie BROCC assure effectivement la direction de la maîtrise d'ouvrage. M. Pascal DENIS, assure quant à lui le pilotage de la direction administrative et financière.

Un directeur des systèmes d'information a été recruté, permettant l'amorce d'une coopération entre services. On peut ainsi souligner la mise en place d'un système d'alertes automatisé entre la gestion locative et l'exploitation en charge des états des lieux.

Toutefois, même si la centralisation et le cloisonnement des services sont moins prégnants depuis les changements intervenus au sein du directoire et le regroupement des services dans un nouveau siège, les lacunes du contrôle pointées par le rapport précédent persistent en partie.

Plusieurs irrégularités observées révèlent une insuffisance du contrôle hiérarchique et du contrôle interne.

Cette carence s'illustre au travers de 2 situations significatives :

- Un contrôle insuffisant sur les loyers

La révision des loyers est gérée au niveau du service informatique sans consigne particulière ni du responsable de la gestion locative principalement en charge des attributions, ni du directeur des affaires financières. Or, la maîtrise de l'outil utilisé pour le quittancement est insuffisante pour garantir l'application des règles de révision.

Ainsi, plusieurs dépassements du loyer maximum autorisé dans les conventions ont été détectés. Ces dépassements sont liés à des modalités d'actualisation informatiques du loyer plafonds non conformes à l'article L 353-9-2 du code de la construction et de l'habitat qui prévoit une seule révision annuelle au 1^{er} janvier sur la base de l'indice de référence des loyers (IRL) du 2^{ème} trimestre de l'année précédente ; la prise en compte systématique du dernier IRL publié pour la mise à jour des loyers à la relocation a ainsi conduit à ne pas tenir compte du gel des loyers au 1^{er} janvier 2018 pour les nouveaux locataires.

La société indique que les procédures de la chaîne du quittancement ont été écrites au cours du 1^{er} trimestre 2019. Le principe de la validation par la Direction financière, instauré pour toutes les modifications relative au quittancement est satisfaisant.

- Un contrôle insuffisant sur la commande publique

Oxalia a permis la sécurisation d'un certain nombre de prestations au travers notamment de l'organisation d'un « marché à bon de commande sur bordereau de prix unitaires pour travaux de réparation et de remplacement ». En l'absence de contrôle centralisé, cette sécurisation n'est pas garantie pour les autres marchés, qui restent organisés par le CSF ;

Ainsi, un marché a été passé en méconnaissance des seuils de procédure et de publicité ; il s'agit du marché « Surveillance de bâtiments et locaux annexes par des agents de sécurité » attribué le 27/10/2016 sur la base des règles de marché à procédure adaptée ; le montant des dépenses auparavant effectuées en dehors de toute mise en concurrence s'élevait à 200 000 euros par an, proche du seuil de 209 000 euros en vigueur au moment de la passation. L'attribution pour un montant annuel évalué à 81 900 euros HT pour une durée de 3 ans maximum, soit 245 700 euros pour la totalité du marché, aurait dû mener à une nouvelle consultation. Celle-ci aurait été d'autant plus justifiée que l'exécution annuelle s'élève à environ 150 000 euros HT.

De manière plus globale la thématique de la commande publique se doit d'être plus encadrée y compris dans l'exécution des marchés (voir infra).

La société précise que le marché en question a été résilié en date du 31/12/2018. Une nouvelle consultation respectant les seuils a été lancée. Aucun changement dans l'organisation ou les procédures n'a toutefois été mis en place.

2.2.4 Gouvernance financière

La société a subi en 2016 une fraude aux faux ordres de virement massive par son ampleur et par sa durée. Sur une période de 47 jours, 23 mouvements ont été effectués à destination d'un compte domicilié en Slovaquie, pour un montant total de 9,8 millions d'euros. Ce montant a été intégralement comptabilisé en pertes sur l'exercice 2016.

Cette fraude a mis en exergue une organisation défaillante du service financier, des carences dans le contrôle interne et un manque de sécurité dans les flux bancaires sortants. Les auteurs de l'escroquerie ont pu profiter d'une séparation incomplète des fonctions. Affichée dans l'organigramme, elle ne se traduisait pas sous forme d'habilitations informatiques de nature à sécuriser réellement la chaîne de la dépense. Au cours de la fraude, le processus de dépense a ainsi pu être déployé dans son intégralité par le collaborateur abusé par les malfaiteurs, de la création d'un compte fournisseurs jusqu'au paiement des factures, sans validation hiérarchique ni alerte de la part de l'établissement bancaire.

Depuis cette fraude, des mesures de sécurisation ont été prises. La validation hiérarchique a été systématisée. Tout virement bancaire doit être signé par chaque membre du directoire et un système de signature électronique a été mis en place avec l'établissement auprès duquel est domicilié le compte courant du CSF.

Enfin, les rapprochements bancaires sont désormais quotidiens et visés mensuellement par le directeur administratif et financier (DAF).

Ces mesures demeurent toutefois incomplètes et doivent être davantage formalisées, dans les procédures écrites comme dans l'outil informatique.

La spécialisation des collaborateurs a été renforcée dans l'organigramme, mais sa transcription dans les habilitations informatiques est insuffisante. A la réception d'une facture, certains d'entre eux sont encore en capacité de mettre en œuvre l'ensemble de la chaîne de la dépense dans l'outil informatique.

La formalisation des procédures comptables doit également être accélérée et approfondie.

Les procédures comptables et financières ont été précisées mais elles restent essentiellement orales. Une démarche de formalisation a été engagée mi 2017 de façon à disposer d'un manuel de procédures. Leur rythme de production doit être accéléré afin de doter rapidement la société d'un cadre formel complet et partagé,

précisant les responsabilités de chacun et constituant le socle du contrôle interne tel que prévu notamment dans l'instruction comptable issue de l'arrêté du 7 octobre 2015².

CSF précise que la démarche de formalisation des procédures comptables va se poursuivre en 2019 et se fixe pour objectif de se doter d'un manuel de procédures complet pour le 1^{er} semestre 2020.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31/12/2017, le CSF gère 6 881 logements familiaux dont 75 % dans des immeubles collectifs. Il gère également 49 logements pour le compte de la SA d'HLM Logis Métropole ainsi que 152 logements pour le compte de la SCP Notre Cottage, soit un total de 7 082 Les foyers, résidences sociales et résidences étudiantes, représentent 137 équivalents-logements et sont gérés par des tiers. La société possède également près de 2 200 garages et places de parking.

Nombre de logements en propriété / gérés				
Rubriques	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres	
Nombre de logements en propriété gérés par la société	6 881	0	0	6 881
Nombre de logements en propriété non gérés par la société	0	137	0	137
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme **	201	0	0	201
Total	7 082	137	0	7 219

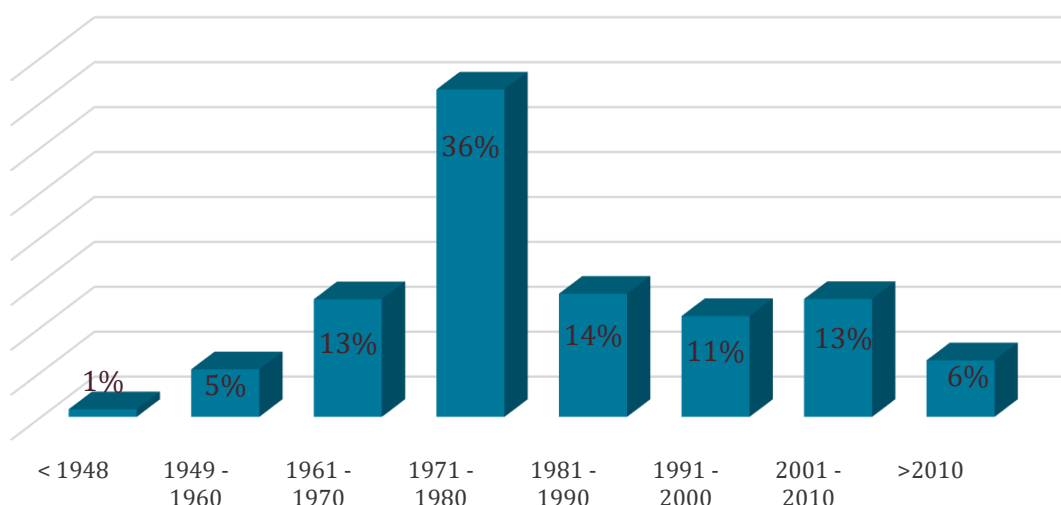
* Équivalence égale à un pour un ** en ce compris les logements de la SCP Notre Cottage

Source : Etats réglementaires 2019

L'âge moyen du parc au 01/01/2018 est de 36 ans, pour une moyenne nationale et régionale respective de 39,2 et 42 ans. Par ailleurs, la majeure partie du parc collectif a déjà fait l'objet ou va faire l'objet d'une réhabilitation et se révèle peu énergivore selon la classification des diagnostics de performance énergétique (consommation énergétique). En effet, 56 % des logements ont une étiquette A, B ou C contre seulement 8 % en E, F ou G. Le bon état technique du parc participe à son attractivité

² Arrêté du 7 octobre 2015 homologuant l'instruction comptable applicable aux organismes d'HLM à comptabilité privée – Titre V – Chapitre III – Note de doctrine relative au contrôle interne.

Répartition du patrimoine par période de construction



3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Taux de vacance au 1er janvier						
En %	Le Cottage Social des Flandres					Unité Urbaine de Dunkerque
	2013	2014	2015	2016	2017	2017
Taux de vacance globale	2,60	2,60	3,92	3,46	1,67	2,20
Taux de vacance à plus de 3 mois	NC	0,93	1,88	1,20	0,34	0,42
Taux de vacance technique	0,83	0,13	0,22	0,69	0,19	1,13

Source : RPLS

Après un pic en 2015, la lutte contre la vacance a fait l'objet d'une mise en objectifs et d'un suivi régulier ayant contribué à une forte diminution des pertes liées aux logements. Ces bons résultats ont été obtenus suite à la réorganisation de la gestion locative, notamment la sectorisation des agents locatifs, et par l'augmentation du rythme de réunion des Commissions d'attribution de logements (CAL) organisées tous les 10 jours (contre 2 réunions mensuelles antérieurement).

Le taux de vacance au 1er janvier 2018 est de 1,42 % soit une baisse de plus de la moitié en 2 ans. Ce résultat confirme la tendance et place désormais la société en deçà des taux constatés sur l'unité urbaine de Dunkerque.

Même si ce bon résultat ne concerne pas les garages dont le montant des pertes financières a plus que doublé sur l'ensemble de la période, les pertes globales sur la vacance ont été réduites de 45 %.

Pertes financières liées à la vacance					
En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Logements (loyers non quittancés et charges non récupérées)	712	1 049	1 137	803	533
Garages et parkings (loyers non quittancés)	75	110	123	154	161
Total	787	1 159	1 260	957	693
<i>En % des loyers quittancés</i>	<i>2,7</i>	<i>3,8</i>	<i>4,1</i>	<i>3,1</i>	<i>2,2</i>

Source : Dossiers individuels de situation (DIS)

La rotation au sein du parc concerne 10 % des logements en moyenne par an soit 740 logements, dont 10 % en mutation interne.

La rotation des PLS est beaucoup plus importante. A titre indicatif, sur la période 2015-2017, les 4 résidences de plus de 10 logements PLS ont été renouvelées à hauteur de 70 % (97 % pour la résidence du Jeu de Mail située en QPV). Les PLS ne concernent toutefois qu'une centaine de logements (source : Etats Réglementaires 2017).

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

3.2.1.1 Evolution des produits locatifs

Evolution des loyers entre 2013 et 2017					
En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Loyers (hors foyers, résidences universitaires et locaux commerciaux)	27 240	27 785	28 275	28 921	29 403
<i>Taux d'évolution (en %)</i>		<i>2,0</i>	<i>1,8</i>	<i>2,3</i>	<i>1,7</i>
Loyer par logement géré (en €) (ratio B9 Bolero-web)	4 032	4 078	4 151	4 204	4 273
<i>Taux d'évolution (en %)</i>		<i>1,1</i>	<i>1,8</i>	<i>1,3</i>	<i>1,6</i>
Médiane nationale des SA d'HLM	4 331	4 359	4 379	4 379	
<i>Taux d'évolution (en %)</i>		<i>0,6</i>	<i>0,5</i>	<i>0,0</i>	
Médiane des organismes ayant leur siège dans le département du Nord	4 281	4 375	4 400	4 388	
<i>Taux d'évolution</i>		<i>2,2</i>	<i>0,6</i>	<i>-0,3</i>	

Source : Etats réglementaires

La masse des loyers quittancés a augmenté de 7,9 % entre 2013 et 2017. Cette progression s'explique principalement par la croissance du patrimoine (+3,5 %). Les mises en service ont porté sur 354 logements, dont les loyers pratiqués sont égaux aux loyers plafonds inscrits dans les conventions APL. A l'inverse, 118 logements sont sortis du parc de la société, principalement dans le cadre de ventes de patrimoine. Anciens, les logements vendus ont un niveau de loyer plus faible que l'offre récemment mise en service.

Cette augmentation des produits locatifs a également pour origine la réduction très significative de la vacance observée depuis 2015, qui s'est mécaniquement traduite par une progression des loyers quittancés.

En revanche, l'effet des augmentations de loyers à la relocation et après réhabilitation est marginal. Pour l'année 2017, il est estimé respectivement à 69 000 euros et 4 000 euros.

3.2.1.2 Niveau des loyers

CSF applique un loyer médian inférieur à celui pratiqué par les autres bailleurs de son secteur d'intervention. Il

s'élève à 345 euros mensuel. A titre d'illustration, le loyer mensuel médian d'un T3 s'élève à 326 euros pour une surface médiane de 65m² contre 369 euros pour une surface de 69m² pour une SA HLM de taille comparable, implantée sur le même secteur d'intervention.

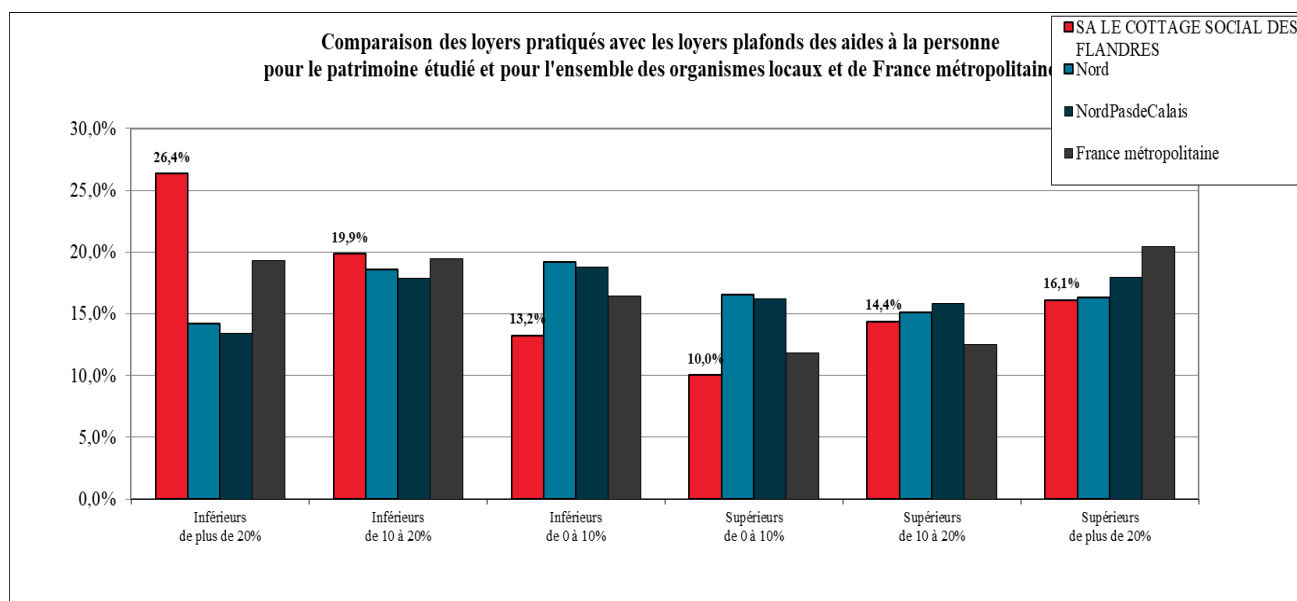
Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de SH		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
SA Le Cottage Social des Flandres *	6 881	4,4	5,1	5,8
Communauté urbaine de Dunkerque	25 391	4,7	5,3	5,9
Département du Nord	239 393	4,9	5,5	6,1
France métropolitaine	4 232 803	4,8	5,6	6,4

Sources : Ancols, DGA Setsi sur la base du RPLS au 01/01/2017 + Données transmises par la société*

Malgré une politique d'augmentation systématique du loyer jusqu'au loyer plafond à la relocation et une augmentation en cas de réhabilitation, la marge théorique globale reste importante, de l'ordre de 8 %.

L'accessibilité du parc est par conséquent favorable aux ménages les plus modestes même si cela ne se traduit pas dans l'occupation. En effet, alors que près de 60 % des loyers sont susceptibles d'être couverts intégralement par l'APL si les locataires remplissent les conditions nécessaires, le taux de locataires bénéficiaires de l'APL est plus faible que celui observé sur le territoire de la CUD.



Comme évoqué, le contrôle a mis en exergue des modalités d'actualisation des loyers à la relocation non conformes. Ainsi au 1^{er} janvier 2018, 183 loyers étaient en dépassement par application anticipée de l'augmentation de loyer qui n'a pas été effective. Le nombre de logements en dépassement semble toutefois faible comparé au nombre de relocations (environ 700 par an).

Le montant du loyer plafond a été mis à jour pour l'ensemble du parc conventionné à l'occasion du quittance du mois de décembre. Les remboursements ont eu lieu pour les 183 locataires identifiés et également pour les nouveaux locataires de 2018 (plus de 500) pour un montant total de 12 000 euros.

3.2.1.3 Supplément de loyer de solidarité

Le produit du SLS perçu en 2017 s'est élevé à 180 000 euros, soit 0,6 % des produits locatifs.

L'enquête annuelle 2018 a concerné 2 675 ménages, soit 39 % des locataires ; 166 ménages ont été assujettis pour un montant moyen de 90 euros /mois ; aucun dépassement de plus de 150 % n'a été détecté.

La gestion du SLS est appliquée conformément à la réglementation.

3.2.2 Charges locatives

La régularisation intervient désormais en juillet de l'année N+1, ce qui constitue une amélioration depuis le précédent contrôle. L'objectif affiché est de réduire encore le délai en vue d'une régularisation en juin.

Le montant général du provisionnement s'élève à 105 %. Ce faible taux masque toutefois des disparités liées notamment aux consommations d'eau et de chauffage ; la mise en place d'une actualisation de la provision en janvier de chaque année sur la base de consommations intermédiaires relevées est de nature à en améliorer le lissage.

Le montant des charges est un objet d'attention ; des contrats ont fait l'objet de négociation et les mises en concurrence, via le marché Oxalia précité, ont contribué soit à la baisse de certaines d'entre elles soit à une augmentation du niveau de prestation sans surcoût.

À noter cependant un niveau de charges d'entretien des parties communes qui n'est pas toujours en adéquation avec les besoins.

La règle appliquée jusqu'en 2016 était un nettoyage journalier des halls quasi généralisé à l'ensemble du parc.

Le nouveau directoire a amorcé une réflexion en vue d'adapter les prestations aux besoins des résidences et des mesures ont été engagées.

D'une part, les modalités d'entretien des nouvelles résidences sont désormais déterminées pour trouver une meilleure adéquation entre niveau de service et coût pour le locataire. Ainsi, le nettoyage a pu être étendu aux paliers, le nombre de passages hebdomadaires a quant à lui été réduit.

D'autre part, les employés d'immeubles et/ou gardiens partis n'ont pas été remplacés et la politique de remplacement planifié par des contrats à durée déterminée a été modifiée au profit d'une politique d'externalisation en vue de réduire les coûts. Cette volonté d'économie se heurte toutefois à la réalité du coût des prestations externes facturées à la société, qui ne sont pas réalisées au meilleur prix. Ainsi l'exécution du marché Oxalia conduit à confier 60 % des prestations à l'entreprise la plus chère au motif de la défaillance du moins-disant, sans que ce dernier n'ait été mis en demeure de se conformer au contrat. En 2017, un prestataire est intervenu en dehors de toute mise en concurrence pour des montants représentant jusqu'à 35 % des dépenses annuelles (45 000 euros).

Enfin, un bureau d'études a été missionné pour effectuer un état des lieux en vue d'objectiver la charge de travail de chaque employé d'immeuble et gardien. L'exploitation des résultats devrait aboutir, dans le respect de leur contrat de travail, à un ajustement du travail des personnels de proximité et à un nouveau marché de prestations d'entretien ménager avec des lots géographiques.

Ces mesures, qui ont déjà permis une baisse des coûts dans certaines résidences, sont de nature à rationaliser les dépenses, aujourd'hui répercutées en totalité sur les locataires.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

La société devra veiller à une meilleure fiabilisation des données de l'enquête d'occupation du parc social (OPS).

Les résultats de l'enquête OPS 2016 ne sont pas exploitables. Suite à une erreur de manipulation, seules les réponses des retardataires ont été finalement consolidées conduisant à un taux de réponse exploitées de l'ordre de 4 % des occupants du parc.

Les résultats de l'enquête OPS 2018 fournis par la société confirment toutefois les tendances des enquêtes précédentes quant aux revenus des ménages.

Analyse sociale de l'occupation								
En pourcentage	Taux de réponse	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 % *	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono-parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
Département du Nord	82,0	21,7	63,9	7,9	53,3	18,9	38,9	10,9
Communauté urbaine de Dunkerque	85,8	18,6	60,6	9,2	50,0	17,0	35,4	10,5
SA Le Cottage Social des Flandres	OPS 2014	85,3	18,9	56,8	10,7	47,2	16,8	9,6
	OPS 2018	90,2	19,3	57,9	11,3	47,5	23,2	6,2

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

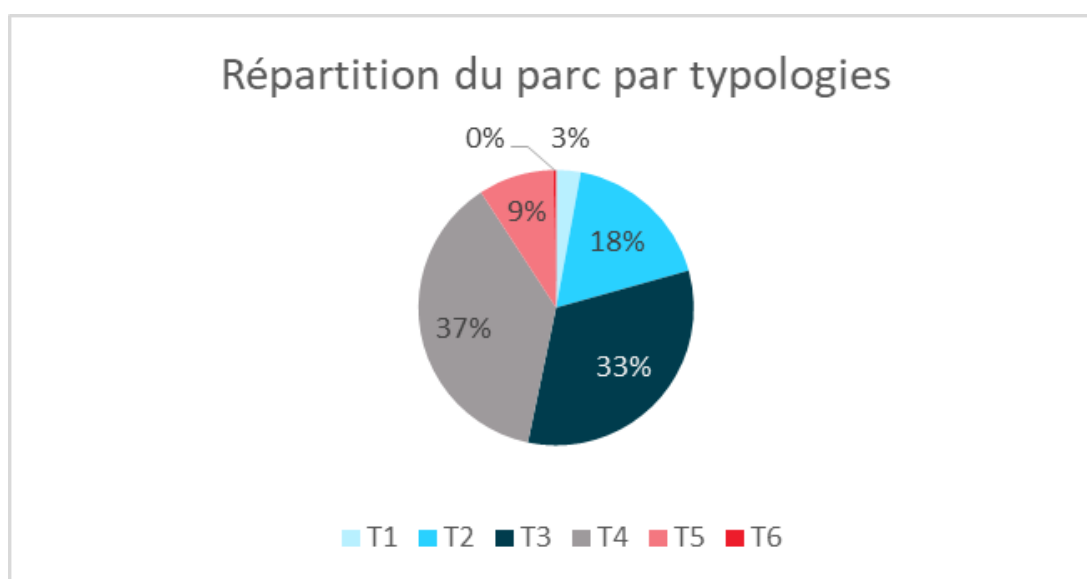
Source : enquête OPS 2014 (les données 2016 de la société ne sont pas exploitables)

Alors que les loyers sont inférieurs à ceux pratiqués par les autres bailleurs du secteur d'intervention, l'occupation du parc se révèle moins sociale. Ainsi les ménages aux revenus inférieurs à 60 % des plafonds réglementaires sont sous-représentés, y compris à l'échelle de la CUD qui constitue le principal secteur d'intervention de la société. CSF a amélioré le taux de satisfaction de la demande issue des ménages modestes (ménages dont les ressources sont inférieures à 60 % des plafonds). Entre 2015 et 2017, 77 % des attributions ont concerné ces ménages qui représentent 79 % des demandeurs au 31 décembre 2017 sur le territoire de la CUD. Un décalage persiste toutefois concernant la fraction des demandeurs aux revenus les plus faibles (inférieurs à 20 % des plafonds). Alors qu'ils représentent 54 % de la demande du secteur, ils ne bénéficient que de 37 % des attributions.

L'accueil des ménages modestes peut ainsi encore être renforcé d'autant que le niveau des loyers constitue un levier d'accueil pour ces populations. Une production accrue de logements PLAI est également de nature à faire évoluer la part de ces ménages par les plafonds de ressources que ce financement impose.

La détente du marché locatif sur le secteur n'a pas conduit à une action particulière relative à la sous-occupation au sens de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LEC). Aucun recensement n'a été effectué. Toutefois CSF en tient compte dans les nouvelles attributions et la sous-occupation est examinée en cas de demande d'adaptation du logement.

Par ailleurs, la structure du parc ne permet pas de traiter la sous-occupation, celui-ci n'étant constitué qu'à 21 % de T1/T2. Cependant, CSF devra effectuer le recensement de ces situations.



4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Le Système National d'Enregistrement (SNE) est l'outil essentiel de la société pour connaître ou enregistrer les demandes de logement. Une personne est spécialement dédiée à la mise à jour de la demande de logement afin de faciliter la recherche de locataires par les agents locatifs.

Il n'a pas été constaté de retards dans les radiations dans le SNE.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de la société

La charte d'attribution désormais en ligne suite au contrôle a principalement vocation à communiquer auprès des demandeurs de logements et des locataires. Elle se limite à l'énumération de critères généraux à prendre en compte pour atteindre un équilibre dans les populations logées.

Cette charte a été actualisée lors du conseil de surveillance du 15 octobre 2018, pour intégrer la reprise de la priorité de la convention intercommunale d'attribution de la CUD qui fixe un seuil de 72 % des attributions sur l'ensemble de l'agglomération aux ménages dont les ressources sont inférieures aux plafonds PLAI.

4.2.3 Gestion des attributions

CSF gère un flux annuel moyen de 740 attributions. Deux CAL ont été instituées, une par département. Cette organisation, sans lien avec la répartition du patrimoine, (à 95 % dans le département du Nord) permet une restitution simplifiée aux deux préfets et n'appelle pas de remarque quant au fonctionnement. Elles se réunissent chacune tous les 10 jours selon les modalités définies par le règlement intérieur. L'augmentation du nombre de réunions de CAL est l'un des leviers de lutte contre la vacance.

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

L'ensemble des attributions sur la période 2015-2017 a fait l'objet d'un contrôle de cohérence sur la base de fichiers fournis par la société. Une trentaine d'attributions identifiées à partir d'anomalies potentielles et de manière aléatoire ont fait l'objet d'un examen approfondi des pièces. Trois attributions irrégulières ont été détectées. Elles concernent toutes des dépassements de plafonds de ressources, deux plafonds PLUS (respectivement +14 % et +13 %) et un dépassement de plafonds PLAI (+35 %). Ces trois erreurs représentent 0,1 % des attributions, elles ne relèvent pas d'un problème organisationnel.

La loi LEC impose désormais des obligations d'attribution selon la localisation des logements au regard de la géographie prioritaire de la politique de la ville. En dehors des QPV, 25 % des attributions de logements sociaux doivent être réalisées au profit des demandeurs les plus modestes (1^{er} quartile). En QPV, 50 % des attributions doivent concerner les demandeurs des autres quartiles.

L'exploitation des données 2017 réalisée par CSF donne des résultats plutôt médiocres hors QPV (18 %). En revanche, les attributions en QPV des ménages les moins modestes dépassent l'obligation de 50 % avec un taux de 73 %.

4.2.3.2 Gestion des contingents

La mobilisation du contingent préfectoral est peu importante. Elle représente 48 % de l'objectif d'attribution à des publics prioritaires fixé par le préfet en 2017 sur l'arrondissement de Dunkerque contre 62 % en moyenne pour l'ensemble des bailleurs du secteur.

En 2018, la société a signé deux conventions de partenariat avec l'Association des Flandres pour l'Éducation, la formation des Jeunes et l'Insertion sociale et professionnelle (AFEJI) et Soliha afin d'identifier en amont les personnes hébergées susceptibles d'intégrer un logement autonome. Cela a conduit à une augmentation de 10 points du taux de mobilisation.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

C'est un point d'attention de CSF qui a mis en place une enquête annuelle de satisfaction.

L'enquête de satisfaction régionale menée en 2014 et 2017 présente un taux de satisfaction global stable de l'ordre de 83 % (contre 77 % à l'échelle du Nord-Pas-de-Calais). Les points forts concernent le logement (conditions d'entrée, rapport qualité prix) et la qualité de vie. CSF a notamment mis en place la surveillance de certaines résidences situées dans des quartiers difficiles pour limiter les atteintes sur le patrimoine et réduire le sentiment d'insécurité pendant la nuit et les jours fériés.

Les pistes d'amélioration concernent essentiellement les demandes d'interventions techniques dans le logement.

L'enregistrement des demandes est assuré par le centre d'appels qui gère également la réception, la répartition du courrier et l'accueil du public. Il est composé de huit chargés de relation client et d'un agent d'accueil ainsi que d'une assistante en charge de la gestion électronique des documents.

L'activité du centre d'appels est suivie via de nombreux indicateurs visant à améliorer le taux de réponse qui est aujourd'hui de l'ordre de 89 %.

Le traitement des réclamations est du ressort des huit technico-commerciaux appuyés en cas de besoin par un technicien plan et investissement. Les réclamations non résolues par appel direct aux prestataires sont de la compétence de la chargée des contrats.

Un délai maximal de traitement des réclamations, identifié comme un indicateur d'intéressement a été fixé à 4 mois ; ce délai long et uniforme correspond au délai maximal en cas de commande de composants. Au regard du taux de satisfaction important, il ne constitue pas le délai moyen de traitement. Il mérite cependant d'être affiné par grande catégorie de réclamation technique afin de permettre un vrai pilotage. Aujourd'hui aucun tableau de bord ne permet de définir précisément le temps moyen de traitement d'une sollicitation en fonction de sa nature.

Une attention particulière doit être portée au traitement des réclamations concernant les logements individuels diffus dont la réhabilitation est prévue au plan stratégique de patrimoine (PSP) afin d'envisager le cas échéant une intervention plus appropriée.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Le traitement social des ménages concernés doit être amélioré.

Il a été constaté une absence de détection précoce systématique permettant de contenir le montant des impayés pour le locataire en place. La relance des locataires en retard de paiement se résume essentiellement à l'envoi d'un courrier type.

Les plans d'apurement avant le commandement de payer ne sont pas ou peu matérialisés. La coopération depuis quelques mois avec le service informatique a permis la mise en place pendant la période de contrôle d'une fiche de procédure informatisée, de nature à simplifier le travail en phase précontentieuse.

Le service contentieux-médiation est peu en interaction avec la gestion locative et réciproquement. La proposition de mutation interne n'est pas un levier utilisé par les agents de recouvrement, la réduction du délai de préavis en cas de départ volontaire n'est pas systématiquement envisagée afin de limiter la dette.

Les montants au commandement de payer sont élevés (1 200 euros en moyenne).

En 2018, on dénombre 15 expulsions malgré l'existence de commissions de recours ultime mises en place dans certaines communes.

Les relances téléphoniques dès le 1^{er} mois d'impayé évoquées par le CSF en réponse doivent être mises en place dès le retard de paiement.

Sur le plan financier, le service contentieux-médiation est très efficace.

Présenté dans le tableau ci-dessous, le taux de recouvrement des créances locatives rapporte le flux annuel des encaissements aux montants quittancés (loyers et charges), y compris les créances de l'exercice précédent. Il s'élève en moyenne à 98,6 % sur la période 2013-2017. Le recouvrement des créances apparaît donc efficace.

Taux de recouvrement locatif					
En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Créances locatives N-1 (A)	3 340	3 790	3 909	4 211	4 330
Quittancement annuel (B)	36 067	36 440	36 767	37 432	38 112
Créances locatives N (C)	3 790	3 909	4 211	4 330	4 759
Pertes sur créances irrécouvrables (D)	213	262	326	205	153
Encaissements de l'année (E = A+B-C-D)	35 404	36 059	36 140	37 108	37 530
Quittancement annuel (B)	36 067	36 440	36 767	37 432	38 112
Taux de recouvrement locatif (F=E/B) en %	98,2	99,0	98,3	99,1	98,5

Source : Etats réglementaires

L'analyse du stock de créances locatives confirme que l'évolution des impayés est maîtrisée d'un point de vue financier. Si le volume total de créances a progressé de près de 23 % depuis 2013, il demeure sensiblement inférieur aux référents nationaux, rapporté aux loyers quittancés. En outre, l'augmentation observée depuis 2015 s'explique principalement par l'évolution des modalités d'admission en non-valeur (cf. § 6.2.1.2.3). Elle s'est traduite par une réduction des passages en pertes et a ainsi influé défavorablement sur le stock de créances.

L'examen plus précis des créances détenues auprès des locataires partis (cf. tableau ci-dessous) montre que leur progression est contenue, en particulier depuis 2015. Plus difficiles à recouvrer, ces créances ont certes augmenté plus rapidement que le stock total (+59 % entre 2013 et 2017) mais la baisse des admissions en non-valeur liée aux nouvelles modalités appliquées par CSF depuis 2016 pèse tout particulièrement sur leur volume. En effet, les passages en pertes concernent majoritairement la dette des locataires partis.

Créances locatives détenues auprès des locataires partis					
En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Locataires partis	872	986	1 127	1 243	1 384

Source : Etats réglementaires

4.5 CONCLUSION

CSF est une société qui remplit son rôle de bailleur social correctement. Toutefois, malgré une qualité de service satisfaisante, le bas niveau de loyers n'est pas suffisamment mis au service d'un accueil significatif de population très modeste. Le traitement de l'impayé, efficace en termes de recouvrement, doit être renforcé au stade de la phase précontentieuse. En effet, la détection précoce dès le retard de paiement et la matérialisation de plans d'apurement amiables sont de nature à réduire les montants réclamés au stade du commandement de payer. Une meilleure transversalité entre les services pourrait contribuer à diminuer le nombre d'expulsions.

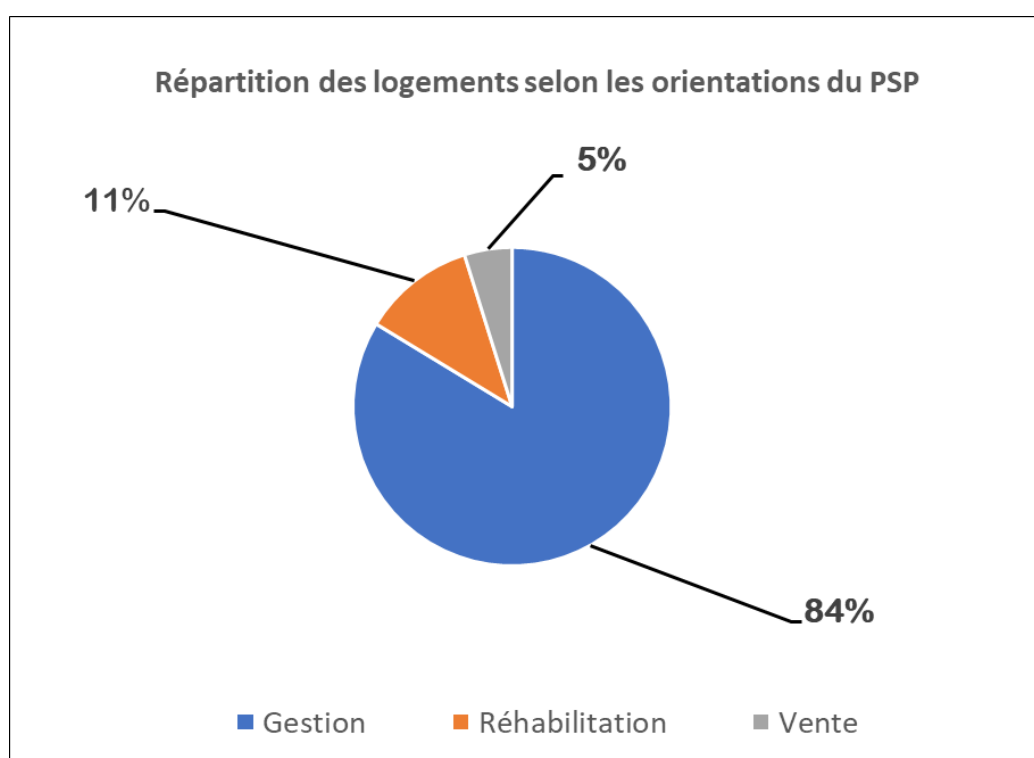
5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Dans un secteur plutôt détendu, la stratégie patrimoniale de CSF porte opportunément davantage sur l'entretien du parc existant que sur le développement des opérations neuves.

Une connaissance fine du patrimoine a permis la traduction de cette politique patrimoniale dans le PSP dont la dernière version, portant sur la période 2016-2025, a été approuvée par le conseil de surveillance du 24 octobre 2016.

Sur la base d'une étude multicritères, le patrimoine y est segmenté, selon son attractivité, en différentes catégories pour lesquelles sont identifiées les orientations d'intervention



Ces orientations sont pertinentes au regard de la politique d'entretien du patrimoine. Les objectifs de réhabilitation du parc correspondent aux besoins identifiés et découlent des réhabilitations déjà menées. Les objectifs affichés sont clairs et évalués financièrement, la politique de vente en constitue un réel levier de financement, notamment pour le développement dont les objectifs sont de l'ordre de 100 logements par an.

La politique patrimoniale se décline également dans un plan d'entretien pluriannuel (PEP) établi pour 3 ans et mis à jour chaque année.

5.1.1 Ventes de patrimoine à l'unité

Les objectifs de la convention d'utilité sociale (CUS) n'ayant pas été atteints, les modalités d'organisation de la vente ont été revues. Désormais, les ventes sont planifiées et les démarches administratives associées sont effectuées directement après l'identification des logements concernés. Le processus a permis l'atteinte des 40 ventes en 2018. Le PSP comporte une liste de 330 logements et la validation des mises en vente est effectuée au fur et à mesure une fois par an en conseil de surveillance. Le locataire en place est informé par courrier de la possibilité d'acquérir le logement occupé. En cas de refus, le logement est mis en vente à sa libération. Une priorité est accordée aux locataires du parc immobilier de CSF avant généralisation de l'offre à l'ensemble des acquéreurs potentiels.

Le prix de vente est établi par rapport à l'estimation de France Domaine avec la marge réglementaire des +/- 35 % qui s'applique pour dégager une plus-value comptable minimale de 50 000 euros. Le produit de cession évalué au PSP à hauteur de 100 000 euros correspond à la réalité des ventes.

Ventes de logements					
En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Nombre de Logements vendus	33	15	21	23	26
Produits total	3 393	1 588	2 179	2 412	2 740
en moyenne par logement	103	106	104	101	105
Plus-values de cessions	2 283	1 059	1 574	1 532	1 734
en moyenne par logement	69	71	75	64	67

Sources : PV de conseil de surveillance et balances générales comptables

L'objectif d'offrir un parcours résidentiel aux locataires également affiché au PSP trouve sa traduction dans les faits. Sur les 118 logements vendus pendant la période 2013-2017, 90 l'ont été au profit de l'occupant ou à un locataire de CSF. Toutefois, aucune décote commerciale liée à l'ancienneté du locataire dans le parc du bailleur n'est appliquée.

Les ventes ont essentiellement concerné des logements individuels. La ville de Dunkerque ne totalise que 9 % des ventes.

5.1.2 Offre nouvelle

Le développement observé est en deçà des ambitions affichées dans la CUS 2011-2016 mais il est cohérent avec les besoins sur le territoire de la CUD.

Évolution du patrimoine								
Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution (en %)
2013	102	24	12	33			6 756	1,6
2014	70		3	15			6 814	0,9
2015			2	21	20	3	6 812	0,0
2016	91			23	1	2	6 879	1,0
2017	16	12	1	26		1	6 881	0,0
Total	279	36	18	118	21	6		3,5

Sources : base de données / données transmises par la société (date d'extraction, service...)

L'objectif fixé dans le PSP à 120 logements par an n'a pas été atteint. Il a été ramené à 100 logements dans le projet de CUS.

La proportion de logements financés en PLAI est peu importante. Ce constat, valable pour les mises en service 2013-2017 (22 %), concerne également les objectifs affichés au PSP dans lequel la part des PLAI est réduite à 18 %. Ce type de financement, par les plafonds de ressources qu'il impose, serait pourtant de nature à améliorer la part des ménages les plus modestes dans l'occupation du parc. Elle doit être renforcée.

Les secteurs de développement s'élargissent en direction de Lille sur l'axe de l'autoroute A25. Sous réserve de ne pas contribuer à l'étalement urbain et de concerner des secteurs présentant des commerces et des services, cela semble plus pertinent que le secteur de Saint-Omer, voire celui de Lens où 17 logements ont été produits sur la période et où 25 logements vont être livrés en 2019.

L'objectif de développement corrélé à celui des ventes et au nécessaire renouvellement du parc, est cohérent. Il demeure réalisable sur le plan financier sous réserve du produit prévisionnel des ventes. Par ailleurs, les 66 mises en services de 2018, et les 238 mises en services prévisionnelles pour 2019 (dont 45 retards 2018) complétées par les 166 dépôts de financements confirment la volonté affichée et la réalisation effective de l'objectif.

5.1.3 Réhabilitations

Les visites de patrimoine ont montré un parc globalement bien entretenu. Les montants modestes comptabilisés en charges de maintenance sont en partie compensés par les dépenses dédiées aux additions et remplacements de composants. Beaucoup moins régulières, elles représentent sur la période 2013-2017, 66 % des dépenses d'intervention sur le patrimoine. Elles traduisent une stratégie d'intervention orientée vers l'investissement et la priorité accordée à la réhabilitation du parc.

Dépenses de maintenance et travaux sur le patrimoine					
En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Entretien courant (c/6151 NR)	693	901	1 145	967	908
Gros entretien (c/6152 NR)	1 442	2 062	1 387	1 761	1 802
Total charges de maintenance (exploitation)	2 135	2 963	2 532	2 728	2 710
En € par logement géré (ratio B8 Boléro)	316	435	372	397	394
Médiane nationale des SA d'HLM (en €)	570	620	610	635	
Additions et remplacements de composants (investissement)	9 881	3 710	2 715	6 585	2 337
Part des additions et remplacements de composants dans l'investissement total (en %)	57,7	27,2	16,4	45,5	16,3
Dépenses totales de maintenance (exploitation et investissement)	12 016	6 673	5 247	9 313	5 047
En € par logement en propriété (y. c. foyers)	1 743	960	755	1 327	719

Sources : Etats réglementaires et rapports de gestion

Dans le PSP, 11 % du patrimoine est programmé en réhabilitation. Cela concerne 780 logements répartis en 2 phases.

La 1^{ère} concerne 640 logements essentiellement collectifs. Fin 2018, 85 % de cette première phase dont l'échéance est fixée à 2020 est d'ores et déjà réalisée ou en cours de réalisation. Les réhabilitations de logements collectifs sont effectuées en milieu occupé.

Nombre de logements réhabilités

Nature du logement		Nombre de logements prévus	Nombre de logements réalisés	% réalisation
Logements collectifs		526	466	89,0
Etiquette DPE Consommation	C	526	466	89,0
Logements individuels		114	78	68,0
Etiquette DPE Consommation	C	26	26	100,0
	D	43	43	100,0
	E	15	7	47,0
	F	29	3	10,0
	G	1		0,0
Total		640	545	85,0

Ce très bon taux de réalisation est toutefois à nuancer, les logements individuels diffus dont l'étiquette énergétique est cependant la plus mauvaise n'ont pas été traités. Ces derniers ont été reportés sur la 2nde phase en raison des incertitudes liées à la mise en œuvre de la RLS.

La visite de patrimoine a permis de constater que les réhabilitations sont complètes et de qualité (performance thermique et équipement des logements). Cela explique le coût unitaire moyen de l'ordre de 42 000 euros pour une réhabilitation de logement collectif.

Sans que ce soit un problème de fond, l'association du service en charge de l'exploitation aux réflexions aurait pu à la marge améliorer le rendu final ou faciliter la maintenance ultérieure.

La 2nde phase des réhabilitations, bien que concernant peu de logements, sera lourde en termes d'enjeux financiers et sociaux. En effet, le coût observé sur la période 2013-2017 pour ce type de travaux est de l'ordre de 120 000 euros par logement.

Il est important que la mise en œuvre de cette seconde phase soit prioritaire y compris par rapport aux objectifs de développement en cas d'arbitrage ultérieurs.

5.1.4 Accessibilité et adaptation des logements

Il n'existe pas de plan d'accessibilité permettant de classer les bâtiments selon leur niveau d'accessibilité pour les personnes âgées et/ou les personnes à mobilité réduite (PMR), et leur possibilité d'aménagement.

Toutefois c'est une préoccupation examinée à l'occasion des opérations de réhabilitation et qui est mise en œuvre dès lors qu'elle ne nécessite pas d'aménagements de trop grande ampleur notamment sur le domaine public.

Concernant l'adaptation des logements, une enveloppe d'environ 200 000 euros est ouverte chaque année pour les travaux ouvrant droit à dégrèvement de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB). Ces travaux interviennent sur demande des locataires. Sous réserve d'absence de sous-occupation, CSF prend en charge, sur production d'un certificat médical, un diagnostic d'adaptabilité du logement et les travaux y afférents. Si le logement est sous-occupé, le locataire est invité à faire une demande de mutation interne ; dans l'hypothèse où le logement n'est pas assujéti à la TFPB, le locataire est invité à se rapprocher de l'APAHM (association d'aide aux personnes âgées ou à handicap moteur) pour mobiliser des financements afin que les travaux puissent être menés et suivis selon les mêmes modalités.

CSF ne réalise pas d'opérations réservées aux personnes âgées, type béguinage, toutefois la production neuve fait une large part aux petites typologies y compris pour les personnes âgées.

5.2 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.2.1 Modalités de financement des investissements

De 2013 à 2017, le montant des investissements locatifs comptabilisés par CSF s'est élevé à 76 millions d'euros, dont 59 % consacrés au développement de l'offre et 33 % à la réhabilitation du parc existant.

Décomposition par nature des investissements locatifs

En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Acquisitions foncières	794	1 572	483	757	2 189
Additions et remplacements de composants	9 881	3 711	2 715	6 585	2 337
Construction neuve et acquisition-amélioration	6 457	8 374	13 313	7 136	9 825
Total des investissements locatifs	17 133	13 657	16 512	14 478	14 351

Sources : Tableau des mouvements des postes de l'actif immobilisé - données fournies par la société

Les modalités de financement des investissements en cours ou non clôturés comptablement sont détaillées dans le tableau ci-dessous.

Plan de financement prévisionnel des opérations d'investissement

Nature des opérations	Nombre d'opérations	Nombre de logements	Prix de revient	Emprunts		Subventions		Fonds propres	
				en k€	en %	en k€	en %	en k€	en %
Constructions, acquisitions et acquisition-amélioration	42	552	92 844	75 612	81,0	4 446	5,0	12 786	14,0
Remplacements de composants	31	-	1 401	876	63,0	0	0,0	525	37,0
Réhabilitations	28	489	22 128	20 566	93,0	476	2,0	1 086	5,0
Total	101	1 041	116 373	97 054	83,0	4 922	4,0	14 397	12,0

Sources : fiches de situation financière et comptable - opérations en cours et terminées non soldées au 31 décembre 2017

Le plan de financement des opérations de développement est très proche de ce qui est observé à l'échelle nationale pour les opérations localisées en zone B2, à laquelle appartient le territoire de la Communauté Urbaine de Dunkerque³.

Les opérations de réhabilitation consistent en une intervention complète sur les logements, pour un montant moyen unitaire de 45 000 euros. Cette moyenne cache toutefois des disparités importantes. Les montants investis dans la réhabilitation des 17 logements individuels diffus intégrés dans le tableau ci-dessus s'élèvent ainsi à 125 000 euros en moyenne. Ces opérations sont presque exclusivement financées par l'emprunt, en raison notamment des modalités de calcul du fonds de mutualisation en vigueur entre 2014 et 2017. Elles ont pour effet d'inciter les organismes HLM à maximiser le recours à l'emprunt, dans la mesure où les produits issus de ce dispositif sont partiellement déterminés en fonction du montant des prêts contractés auprès de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) pour le financement des opérations de réhabilitation des logements sociaux (PAM, éco-prêt et prêt amiante).

CSF mobilise davantage ses fonds propres pour financer les opérations de remplacements de composants, plus limitées et moins coûteuses.

³ En 2017, ces opérations (hors ANRU) étaient financées à 7,4 % par des subventions, 79,8 % par l'emprunt et 12,8 % par les fonds propres des organismes. Les plans de financement observés en 2015 et 2016 sont très comparables (Source : Bilan 2017 des logements aidés – Ministère de la Cohésion des Territoires – Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature).

5.2.2 Engagement et suivi des opérations

La maîtrise d'ouvrage est composée de deux chargés d'opérations renforcés en cas de besoin par le chargé d'opération de la SCP Notre cottage.

Toute opération d'investissement fait l'objet, dès le stade de la faisabilité, d'un examen par un Comité d'engagement, qui a vocation à s'exprimer à chaque phase de validation.

Essentiellement financier, ce comité pourrait efficacement être élargi à l'exploitation et à la gestion locative pour la phase de définition des besoins.

Il convient de souligner que l'absence de règles conditionnant la faisabilité financière d'une opération nouvelle n'est pas pénalisante en raison d'un pilotage global régulier (tous les 6 mois) de l'investissement via l'outil VISIAL.

5.2.3 Analyse d'opérations

Les coûts des opérations neuves livrées entre 2013 et 2017 apparaissent maîtrisés même s'ils sont légèrement supérieurs au coût constaté sur la CUD. Ils s'expliquent notamment par des choix de matériaux qualitatifs qui traduisent l'effort d'investissement en prévision d'un coût de maintenance faible.

Plan de financement prévisionnel des opérations d'investissement

Nature des opérations	Le Cottage Social des Flandres	Communauté urbaine de Dunkerque	Département du Nord
Nombre de logements	201	953	14 097
SU moyenne (en m ²)	68,2	68,6	62,1
Prix de revient par logement (en €)	133 294	128 795	120 947
Prix de revient au m ² (en €)	1 954	1 877	1 948

5.3 ENTRETIEN ET EXPLOITATION DU PATRIMOINE

Les interventions au titre de l'entretien et de l'exploitation sont planifiées dans la partie maintenance du Plan d'Entretien du Patrimoine (PEP). La programmation est établie à partir de la base de données patrimoniales mais surtout par recensement auprès des technico-commerciaux. Ces derniers, en charge des états des lieux, du traitement des réclamations et des visites de sécurité du patrimoine ont une connaissance actualisée des besoins.

5.3.1 Sécurité dans le parc

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

CSF dispose d'un parc de 92 ascenseurs et de 39 portes et portails automatiques. Les opérations périodiques de maintenance, de contrôle technique et de dépannage sont définies conformément à la réglementation. Le suivi du prestataire est réalisé en interne, sans assistance à maîtrise d'ouvrage spécialisée permettant de sécuriser davantage la qualité des prestations et le respect des délais. Il est limité à un contrôle visuel une fois par trimestre pour les ascenseurs et à une visite semestrielle pour les portes et portails.

Lors des visites de patrimoine, il n'a pas été constaté de problèmes particuliers.

En ce qui concerne les chaudières, le taux de vérification des chaudières individuelles au gaz s'élève à 98 % en 2017. La très faible part des chaudières non visitées peut toutefois concerner les mêmes logements 2 voire 3

ans de suite. En l'occurrence, au 31 décembre 2017, il apparaît 64 chaudières non visitées en 2016-2017 et 24 non visitées depuis 2015.

Il convient de mettre en place de manière plus réactive la sommation interpellative par voie d'huissier pour procéder au contrôle.

5.3.2 Les diagnostics

La société ne satisfait pas strictement à l'obligation mentionnée à l'article R. 1334-29-4 du code de la santé publique relative au diagnostic amiante dans les parties privatives.

En ce qui concerne la gestion de la problématique amiante, la société a opté pour une cartographie dont le marché a été organisé via Habitat Réuni. Cette cartographie concerne l'ensemble des résidences antérieures à janvier 1997, mais seulement 20 % des logements issus de ces résidences. Ce groupe test fait l'objet d'un diagnostic avant travaux ultérieurs pour chaque logement. Intégrés à la cartographie de la résidence avec le dossier technique amiante (DTA) sur les parties communes, ils se substituent au diagnostic amiante des parties privatives (DAPP) par logement.

Ces modalités coûteuses de détection de l'amiante (700 000 euros) ne sont cependant pas de nature à satisfaire une obligation qui porte sur l'ensemble des logements des immeubles dont le permis de construire a été délivré avant le 1er juillet 1997.

Il convient toutefois de préciser qu'en cas de travaux, une recherche d'amiante avant travaux (RAAT) est effectuée pour chaque logement concerné.

Le CSF précise que le logiciel Diaginfo, ainsi que sa politique amiante offrent aux locataires une garantie du suivi de l'amiante. Une fiche récapitulative informe les locataires de la possibilité « réelle » de présence d'amiante dans leur logement, au-delà des matériaux de la liste A.

En ce qui concerne les autres diagnostics, constat des risques d'exposition au plomb (CREP) pour les logements construits avant 1949, gaz et électricité, DPE, ils sont établis et transmis avec le contrat de bail. Les DPE, dont la date de validité arrive à échéance fin 2018, sont en cours de renouvellement.

5.4 ACCESSION

C'est une activité qui, dans le groupe Cottage, relève essentiellement de la SCP Notre Cottage.

Sur la période 2013-2017, il convient de noter cependant, l'opération de 20 logements construits dans le quartier du Jeu de Mail à Dunkerque, dans le cadre de l'offre complémentaire de l'ANRU. Ces logements ont toutefois été transformés en logements locatifs sociaux en raison de leur non-commercialisation.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Le contrôle porte sur l'analyse des états financiers de CSF pour les exercices 2013 à 2017. Cette analyse financière a pu s'appuyer sur une comptabilité générale et une comptabilité de programmes bien tenues.

Au-delà de cette appréciation générale, certaines imputations comptables devront être revues conformément aux principes inscrits dans l'instruction comptable issue de l'arrêté du 7 octobre 2015, afin de donner une image plus réaliste des charges de fonctionnement de la société.

Imputées au compte 6285 « Redevances », les cotisations versées à la Caisse de Garantie du Logement Locatif Social (CGLLS) devront être enregistrées sur le compte dédié 6283. Il convient en effet de les distinguer de la redevance de gestion acquittée par CSF pour les prestations fournies par la SCP Notre Cottage au titre de la convention de coopération conclue entre ces deux sociétés.

De même, les honoraires de diagnostics techniques ont été en 2017 comptabilisés à tort en charges de gros entretien (compte 6152) pour un montant de 276 000 euros. Ce mode de comptabilisation a eu pour effet de minorer artificiellement les frais généraux de la société. Ils devront être de nouveau imputés au compte 622 « Rémunérations d'intermédiaires et honoraires ».

Enfin, CSF devra isoler les créances appelées non exigibles, en particulier le quittance du mois de décembre, dans le compte dédié 4112. Il pourra ainsi renseigner de manière complète et détaillée l'annexe des états réglementaires relative à la ventilation des comptes clients, qui est déterminante pour analyser la structure et de l'évolution des créances locatives.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière a principalement pour objet :

- d'apprécier la performance d'exploitation de la société. Il s'agit de mesurer sa capacité à générer, dans le cadre de ses activités normales et courantes, les ressources nécessaires au financement de sa stratégie d'investissement, tout en assurant un service de qualité à ses locataires ;
- d'analyser plus généralement sa rentabilité. Celle-ci intègre la performance d'exploitation présentée auparavant et y ajoute les flux financier et exceptionnel. La rentabilité représente les fonds propres que la société génère au cours d'un exercice donné et qu'elle pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement ;
- d'évaluer la soutenabilité de sa structure financière, à travers une analyse de son niveau d'endettement et des équilibres de son bilan, y compris à terminaison des opérations en cours ;
- de présenter ses perspectives financières à moyen terme.

6.2.1 Performance d'exploitation

6.2.1.1 Les ressources d'exploitation : le produit total

Produits réels d'exploitation					
En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017
Loyers	29 674	30 198	30 681	31 304	31 819
+ Ventes d'immeubles	282	3 200	0	392	612
+ Prestations de services	0	0	0	0	0
+ Produits des activités annexes	241	312	275	254	299
= Chiffre d'affaires	30 197	33 710	30 956	31 950	32 730
+ Subventions d'exploitation hors travaux	0	30	66	59	55
+ Production immobilisée	194	994	521	182	537
+ Variations de stocks	2 491	-103	894	946	-281
= Produit total d'exploitation	32 883	34 631	32 438	33 138	33 041

Source : Etats réglementaires

Les produits d'exploitation sont presque exclusivement constitués des loyers, qui représentent 96 % de l'ensemble en 2017. Les produits locatifs ont progressé de 6,7 % entre 2013 et 2017, soit un rythme supérieur à la croissance du patrimoine géré (1,8 %).

Comme indiqué au §3.2.1.1, cette augmentation des produits locatifs est principalement due à la croissance du patrimoine et à la réduction de la vacance. Les pertes financières dont cette dernière est à l'origine ont été diminuées de 12 % au cours de la même période, après avoir fortement progressé jusqu'en 2015.

L'activité de promotion immobilière demeure limitée. De façon exceptionnelle, elle a généré en 2014 un chiffre d'affaires de 3,2 millions d'euros en raison de la vente d'une importante cellule commerciale dans le cadre de l'opération ANRU du Jeu de Mail à Dunkerque. Comme le montre la variation positive des stocks observée en 2015 et 2016, elle devrait légèrement monter en puissance avec l'achèvement de la phase locative de l'opération « Les Terrasses de la Mer » à Dunkerque / Malo (11 logements PSLA) et le lancement programmé de deux autres opérations d'accession sociale adossées à des opérations locatives (Calais / Rue des 4 Coins – 20 logements et Hazebrouck / Îlot des peintres – 16 logements). Cette activité d'accession sociale est toutefois majoritairement opérée par la SCP Notre Cottage.

6.2.1.2 Les flux d'exploitation : du produit total à l'excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation (EBE) est le premier indicateur de mesure de la performance d'exploitation et de la rentabilité d'un organisme. Il est calculé en retranchant du produit total les flux réels d'exploitation⁴ et ne prend donc pas en compte les flux financiers et les flux exceptionnels. Il constitue la ressource fondamentale d'un organisme et traduit sa capacité à produire des ressources propres à partir de son activité courante.

Formation de l'Excédent brut d'exploitation						
En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017	Variation annuelle moyenne (en %)
Produit total	32 883	34 631	32 438	33 138	33 041	0,1
- Coûts de production de la promotion immobilière	2 738	2 760	836	1 326	213	-47,2
- Frais de maintenance non récupérables	2 135	2 963	2 532	2 728	2 710	6,1
- Charges de personnel et assimilées non récupérables	4 669	5 092	5 243	5 208	5 328	3,4
- Redevances	870	911	921	1 058	576	-9,8
- Frais généraux bruts non récupérables	3 549	3 788	4 156	3 949	3 926	2,6
- Taxes foncières sur les propriétés bâties NR	2 781	2 974	2 892	3 233	3 363	4,9
- Autres	29	29	278	166	56	18,3
+ Autres produits d'exploitation	47	137	167	24	340	64,1
- Pertes sur créances irrécouvrables	213	262	326	205	153	-7,9
= Excédent Brut d'Exploitation (PCG)	15 946	15 988	15 420	15 287	17 055	1,7
en % du produit total	48,5	46,2	47,5	46,1	51,6	

Source : Etats réglementaires

L'EBE est resté stable entre 2013 et 2016, avant de progresser de 5,5 points en 2017. Sur ces 5 années, il représente en moyenne 48 % du produit total, ce qui est très satisfaisant. La progression observée en 2017 est la conséquence d'une amélioration de la performance d'exploitation de CSF, en particulier en raison de la réduction des coûts de gestion.

6.2.1.2.1 Les dépenses d'intervention sur le patrimoine

Détaillé au §5.4, le montant des charges de maintenance est cohérent avec les objectifs fixés dans la CUS, mais apparaît nettement plus faible que les référents nationaux. Ce constat est d'autant plus marqué pour l'exercice 2017, dans la mesure où les charges de gros entretien sont artificiellement majorées par l'enregistrement des honoraires de diagnostics techniques au compte 6152 (charges de gros entretien), pour un montant de 276 000 euros (cf. §6.1).

Le niveau de maintenance apparaît toutefois cohérent avec l'état du patrimoine, qui a fait l'objet d'un effort ancien et constant de réhabilitation.

⁴ A la différence de l'EBE HLM, l'EBE calculé selon les modalités du plan comptable général ne prend en compte ni les charges calculées (dotations aux amortissements locatifs et reprises de subventions) ni les charges financières (intérêts d'emprunts).

6.2.1.2.2 Analyse de l'efficacité de gestion

Ce paragraphe présente l'évolution des coûts de gestion, en particulier les frais généraux, les charges de personnel et les redevances acquittées au titre de la participation aux charges communes du groupe Cottage.

Evolution des coûts de gestion						
En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017	Variation annuelle moyenne (en %)
Frais généraux	3 549	3 788	4 156	3 718	3 472	-2,2
+ Frais de personnel et assimilés	4 669	5 092	5 243	5 208	5 328	14,1
+ Redevances de gestion	690	687	690	549	144	-79,1
= Coûts de gestion (toutes activités confondues)	8 908	9 567	10 089	9 475	8 944	0,4
en % du produit total	27,1	27,6	31,1	28,6	27,1	-8,2

Source : Etats réglementaires

Après avoir sensiblement progressé jusqu'en 2015, les coûts de gestion ont été réduits pour rejoindre leur niveau observé en 2013. Ils se sont ainsi rapprochés des référents nationaux. Cette comparaison a été établie à partir du ratio B6 Boléro qui, outre les frais généraux et les frais de personnel, retient dans le calcul des coûts de gestion les pertes sur récupération de charges et les divers impôts et taxes (hors TFPB). Selon cette méthode de calcul, les coûts de gestion s'élèvent pour CSF à 1 486 euros par logement géré en 2016 et à 1 362 euros en 2017, pour une médiane nationale des SA d'HLM de 1 340 euros en 2016.

6.2.1.2.2.1 Frais généraux

Evolution des frais généraux						
En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017	Variation annuelle moyenne (en %)
Achats	120	128	210	178	216	78,9
+ Sous-traitance	575	667	752	731	754	31,1
+ Maintenance non locative et autres travaux d'entretien	537	542	416	238	244	-54,6
+ Primes d'assurance	605	624	712	331	455	-24,8
+ Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	498	571	720	720	280	-43,8
+ Publicité, publications et relations publiques	87	76	102	94	116	34,4
+ Déplacements, missions et réceptions	97	115	127	126	130	34,2
+ Autres services extérieurs, cotisations CGLLS et charges de mutualisation incluses	1 158	1 232	1 278	1 936	2 114	82,5
+ Autres charges d'exploitation	53	56	71	105	50	-5,9
= Frais généraux bruts (toutes activités confondues)	3 730	4 011	4 388	4 459	4 358	16,8
en % du produit total	11,3%	11,6%	13,5%	13,5%	13,2%	
- Cotisations CGLLS et charges brutes de mutualisation HLM	180	223	232	741	876	385,6
= Frais généraux (toutes activités confondues) nets des redevances, taxes, cotisations et charges de mutualisation	3 549	3 788	4 156	3 719	3 473	-2,2
en % du produit total	10,8%	10,9%	12,8%	11,2%	10,5%	
+ Redevances de gestion (GIE en particulier)	690	687	690	549	144	-79,1
= Frais généraux (toutes activités confondues) nets des taxes, cotisations et charges de mutualisation	4 239	4 476	4 846	4 268	3 617	-14,7
en % du produit total	12,9	12,9	14,9	12,9	10,9	

Source : Etats réglementaires

Les frais généraux hors impôts et taxes, cotisations CGLLS et charges de mutualisation sont ceux sur lesquels la société dispose d'une réelle marge de manœuvre. Comme pour les coûts de gestion, dont ils sont l'une des deux composantes avec les charges de personnel, ils ont connu une forte progression jusqu'en 2015 avant de se réduire nettement entre 2015 et 2017.

La comptabilisation à tort en 2017 des honoraires de diagnostic technique en « charges de gros entretien » est en partie à l'origine de cette évolution. Mais elle a également des causes plus fondamentales, liées aux évolutions organisationnelles décidées par la direction, à l'échelle de la société et du groupe formé avec la SCP Notre Cottage.

Ainsi, certains postes de dépenses ont été rationalisés. Les charges de maintenance non locative ont été réduites de moitié en 5 ans, en raison notamment de l'internalisation des prestations informatiques. Un directeur des services informatiques a été recruté courant 2015 pour assurer des fonctions qui étaient jusqu'alors exercées par un prestataire extérieur pour un montant annuel moyen de 307 000 euros sur la période 2013-2015. Les contrats d'assurance ont également été renégociés, permettant une réduction de près de 25 % des charges correspondantes.

De même, la mise en œuvre d'une nouvelle convention de coopération avec la SCP Notre Cottage s'est traduite par une diminution considérable des redevances de gestion versées par la SA d'HLM. Sur la période 2013-2016, le montant moyen des redevances acquittées par celle-ci à Notre Cottage s'est élevé à 653 000 euros entre 2013 et 2016 pour un flux inverse de 155 000 euros, soit une contribution nette de CSF de 498 000 euros par an. En 2017, la redevance acquittée par CSF a été ramenée à 144 000 euros et celle de la coopérative a été portée à 217 000 euros, soit un produit net de 73 000 euros.

Représentatifs du train de vie de la société, les frais de publicité, de déplacement ainsi que les autres services extérieurs ont progressé de 16 % entre 2013 et 2017 mais demeurent à un niveau raisonnable. L'essentiel de cette progression résulte du déménagement en juin 2016 du siège social dans un bâtiment plus vaste, permettant d'y regrouper l'ensemble des services et de faciliter leur fonctionnement (cf. § relatif à la gouvernance 2.2). CSF n'est pas propriétaire de ce bâtiment, contrairement à l'ancienne implantation, détenue conjointement avec Notre Cottage à laquelle elle a cédé ses parts en 2016 pour un montant de 347 000 euros. Cette relocalisation a donc eu un effet sur le niveau des loyers acquittés par la société, passés de 158 000 euros en 2015 à 373 000 euros en 2017.

6.2.1.2.2.2 *Frais de personnel*

Evolution des frais de personnel non récupérables						
	2013	2014	2015	2016	2017	Variation 2013-2017 (en %)
Frais de personnel NR (en k€)	4 669	5 092	5 243	5 208	5 327	14,1
Nombre de logements gérés	6 756	6 814	6 812	6 879	6 881	1,9
Frais de personnel par logement géré (ratio B17 Bolero)	691	747	770	757	774	12,0
Médiane des SA d'HLM de Province	698	693	720	729		

Source : Etats réglementaires

Les frais de personnel non récupérables ont progressé sensiblement (+14 %) et dans des proportions bien supérieures à celles du patrimoine. L'essentiel de cette augmentation est intervenu entre 2013 et 2014 (+9,1 %) et a notamment pour origine la croissance des effectifs d'encadrement. La mise en œuvre à partir de 2016 d'un accord d'intéressement a également eu un effet à la hausse sur les charges de personnel.

L'année 2016 marque toutefois une inversion de tendance et la croissance observée en 2017 s'explique par l'intégration de 4 collaborateurs de Notre Cottage suite à la redéfinition des périmètres d'intervention des deux sociétés. Les années 2016 et 2017 sont donc marquées par une baisse tendancielle des charges de personnel. Cette tendance est confirmée en 2018 puisque, selon les données budgétaires actualisées, ces charges se réduisent de 150 000 euros en 2018.

Cette évolution est cohérente avec celle des effectifs, qui sont restés stables entre 2013 et 2017 (de 118 ETP au 31 décembre 2013 à 117 au 31 décembre 2017) malgré l'intégration des 4 collaborateurs de Notre Cottage.

Non pris en compte dans le calcul de l'EBE, les frais de personnel récupérables ont été à l'inverse réduits de 17 % entre 2013 et 2017. Ils s'élèvent en 2017 à 1,1 millions d'euros et représentent 17 % de la masse salariale.

6.2.1.2.3 Les autres charges d'exploitation

La TFPB est la principale des autres charges d'exploitation entrant dans le calcul de l'EBE. Les pertes pour créances irrécouvrables constituent l'autre poste significatif de charges.

- Taxe foncière sur les propriétés bâties⁵

Evolution de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017	Variation 2013-2017 (en %)
TFPB nette des abattements	2 781	2 974	2 892	3 233	3 363	20,9
en % des loyers (ratio B5bis Bolero)	9,4	9,8	9,4	10,3	10,6	
Médiane nationale des SA d'HLM	9,3	9,0	9,3	9,6		
- Dégrèvements de TFPB	148	221	744	893	569	
= TFPB nette des abattements et dégrèvements	2 633	2 753	2 148	2 340	2 794	6,1

Sources : Etats réglementaires et grands livres

La charge de TFPB est légèrement supérieure aux référents nationaux. Sa progression a été plus marquée en 2016 car 222 logements sont sortis de leur période d'exonération. Cette charge est atténuée par les dégrèvements liés aux travaux d'accessibilité et surtout d'économies d'énergie. Leur montant a fortement augmenté en 2015 et 2016, en raison de la systématisation des dépôts de demandes auprès des services fiscaux et du recours à un prestataire extérieur pour préparer les dossiers les plus importants. En 2015, 467 000 euros ont ainsi été obtenus par son intermédiaire, moyennant une commission de 101 000 euros. D'un point de vue comptable, ces dégrèvements sont enregistrés en produits exceptionnels et ne sont pas pris en compte dans le calcul de l'EBE. Ils sont en revanche intégrés au calcul de la CAF brute et de l'autofinancement net.

- Pertes sur créances irrécouvrables

La politique d'admission en non-valeur a évolué depuis 2016. Les créances étaient jusqu'alors systématiquement passées en pertes au-delà de 3 années d'ancienneté. Cette application mécanique du critère d'ancienneté a été abandonnée au profit d'un examen plus circonstancié de chaque situation. Ce changement de méthode a eu pour effet de réduire les passages en pertes de plus de moitié (de 326 000 euros en 2015 à 153 000 euros en 2017). La progression du stock de créances détenues auprès des locataires partis constatée au cours de la même période (+ 258 000 euros) est donc largement causée par ce changement de méthode. Toutefois, les critères désormais utilisés ne sont pas précisés dans un document ou procédure. Une démarche de formalisation est donc nécessaire dans ce domaine également.

⁵ La TFPB est présentée nette de l'abattement de 30 % appliqué à sa base d'imposition pour les logements situés dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV), en vertu de l'article 1388bis du code général des impôts.

6.2.2 Analyse de la rentabilité : de l'EBE à la CAF brute et à l'autofinancement net

La rentabilité mesure la capacité d'un organisme à générer des ressources à partir de son activité et à constituer ainsi des fonds propres qu'il pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement. La performance d'exploitation, présentée au §6.2.1 et mesurée par l'EBE, contribue fortement à la rentabilité et en est une composante essentielle. Mais pour pouvoir apprécier celle-ci dans son ensemble, il convient d'ajouter au flux d'exploitation les flux financiers et exceptionnels.

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

L'autofinancement net complète la CAF brute avec les remboursements à échéance des emprunts locatifs. Cet indicateur est spécifique au secteur HLM et est associé à un dispositif d'alerte déclenché en cas de niveau inférieur à un seuil défini réglementairement.

6.2.2.1 Capacité d'autofinancement brute

Formation de la capacité d'autofinancement brute						
En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017	Variation 2013-2017 (en %)
Excédent brut d'exploitation (PCG)	15 946	15 988	15 420	15 287	17 055	7,0
+ Résultat financier (réel uniquement)	-5 438	-5 297	-4 604	-4 070	-3 753	31,0
dont Frais financiers locatifs (-)	5 518	5 340	4 442	4 075	3 743	-32,2
+ Résultat exceptionnel (réel uniquement)	206	250	561	-8 931	424	105,7
= Capacité d'autofinancement brute (PCG)	10 714	10 941	11 377	2 286	13 726	28,1
- Dotations aux amortissements des charges d'intérêts compensateurs à répartir	267	289	252	208	145	-45,6
= Capacité d'autofinancement brute (retraitée des intérêts compensateurs)	10 447	10 652	11 125	2 077	13 581	30,0
en % du produit total	31,8	30,8	34,3	6,3	41,1	

Source : États réglementaires

À l'exception de l'exercice 2016, marqué par la comptabilisation en « charges exceptionnelles » des 9,8 millions d'euros perdus en raison de la fraude aux faux ordres de virement (cf. §2.2.4), la capacité d'autofinancement brute retraitée des intérêts compensateurs⁶ a progressé de façon continue entre 2013 et 2017. Elle atteint 13,5 millions d'euros en 2017, soit 41,1 % du produit total.

Si l'évolution de l'EBE contribue pour plus de 35 % à cette augmentation, celle-ci est majoritairement due à l'amélioration du résultat financier. Les flux financiers sont essentiellement constitués des intérêts sur opérations locatives. Leur montant s'est réduit de 32,2 % malgré une augmentation de 6,8 % de l'encours de dette locative, en raison de la baisse du taux du livret A sur lequel sont indexés 85 % des emprunts locatifs de la société.

En dehors du cas particulier de 2016, le résultat exceptionnel évolue principalement avec les dégrèvements de TFPB, qui ont fortement progressé en 2015 et 2016 (cf. §6.2.1.2.3).

⁶ La CAF brute est présentée sous sa forme définie dans le plan comptable général (PCG) mais retraitée des intérêts compensateurs, afin de neutraliser la différence de calcul selon l'option retenue pour leur mode de comptabilisation.

6.2.2.2 Autofinancement net HLM

L'autofinancement net HLM⁷ correspond à la capacité d'autofinancement disponible après remboursement du capital de la dette locative (hors remboursements anticipés). Il constitue la ressource propre disponible dégagée annuellement pour financer les investissements nouveaux. Son évolution est détaillée ci-dessous.

Formation de l'autofinancement net						
En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017	Cumul
Capacité d'autofinancement brute (retraite des intérêts compensateurs)	10 447	10 652	11 125	2 077	13 581	47 882
- Remboursement à échéance des emprunts locatifs (part en capital)	8 735	8 939	9 462	9 658	10 376	47 170
= Autofinancement net HLM	1 712	1 713	1 663	-7 581	3 205	712
en % du produit total	5,2	4,9	5,1	-22,9	9,7	0,4
en % du chiffre d'affaires majoré des produits financiers réels (ratio d'alerte)	5,7	5,0	4,5	-23,7	9,7	
Moyenne glissante sur 3 ans (ratio d'alerte) en %			5,1	-4,7	-3,1	

Source : Etats réglementaires

Relativement stable à un niveau bas jusqu'en 2015, l'autofinancement net s'est très fortement dégradé en 2016, en raison des pertes exceptionnelles dues à la fraude aux faux ordres de virement. Il s'est ensuite sensiblement redressé en 2017, suivant la progression de l'EBE (limitation des coûts de gestion) et de la CAF brute (amélioration du résultat financier).

La société n'a pas mis en œuvre les obligations inscrites à l'article R. 423-70 du CCH.

Ces obligations s'appliquent aux organismes dont le ratio correspondant à l'autofinancement net rapporté au chiffre d'affaires majoré des produits financiers est inférieur à un seuil d'alerte réglementaire.

L'arrêté du 10 décembre 2014 prévoit que la valeur de ce ratio soit supérieure à 3 % sur un exercice et positive en moyenne sur les trois derniers exercices. Dans le cas contraire, la réglementation impose que le directoire délibère sur les causes de cette situation et, s'il y a lieu, sur des mesures internes à mettre en œuvre pour redresser la situation financière de la société de manière pérenne. Pour les exercices 2016 et 2017, le ratio d'autofinancement net présenté par CSF a été inférieur à ce niveau d'alerte sans que le directoire délibère sur la question. Malgré les causes conjoncturelles de cette situation, il aurait dû s'en saisir et délibérer formellement.

6.2.3 Structure financière

6.2.3.1 Analyse de la dette

Historiquement élevé, le niveau d'endettement de CSF a peu progressé entre 2013 et 2017. Pour cette raison et surtout à la faveur de la baisse du taux du livret A, le poids du service de la dette sur l'autofinancement s'est réduit. Constitué du remboursement du capital et des charges d'intérêts, il représente néanmoins encore près de 45 % des loyers en 2017. Afin d'accentuer cette tendance à l'allègement de l'annuité, des démarches de gestion active de la dette ont été engagées à partir de 2016. La dette apparaît efficacement pilotée et la société ne présente pas de risque de solvabilité.

⁷ L'autofinancement net est ici calculé selon la méthode introduite par le décret n°2014-1151 du 7 octobre 2014 (article R. 423-1-4 du CCH). Est désormais pris en compte dans le calcul de cet indicateur l'ensemble des remboursements en capital des emprunts portant sur l'activité locative de l'organisme, y compris les opérations démolies ou cédées ainsi que les sorties de composants. Le chiffre d'affaires intègre désormais également les produits financiers.

6.2.3.1.1 Encours de dette

Evolution de l'encours de dette au 31 décembre

En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017	Variation 2013-2017 (en %)
Encours de dette locative, promotion immobilière et aménagement	212 565	224 035	219 497	220 511	227 073	6,8
+ Encours des dettes liées à la structure ou non affectés à une activité	0	0	0	754	644	ns
= Encours total de dettes	212 565	224 035	219 497	221 265	227 717	7,1
- Trésorerie nette	5 931	10 838	14 023	3 916	15 063	154,0
dont Trésorerie active	5 931	14 338	17 524	12 366	28 261	376,5
dont Trésorerie passive	0	3 500	3 501	8 450	13 198	ns
- Titres immobilisés	3	3	3	3	3	
= Encours total de dettes net de la trésorerie et des titres immobilisés	206 631	213 193	205 471	215 275	211 178	2,2

Source : Etats réglementaires

L'encours de dette a connu une progression limitée entre 2013 et 2017, en cohérence avec le rythme d'investissement constaté sur la même période.

A partir de 2016, des actions de gestion de la dette ont été entreprises pour optimiser les conditions de certains emprunts et limiter ainsi le niveau des annuités.

Pour atténuer les conséquences de la fraude subie en 2016, l'ensemble des contrats conclus avec la Caisse d'Épargne (7,7 millions d'euros) ont été renégociés en 2016, entraînant une baisse des charges d'intérêts de 160 000 euros en 2017.

Dans le cadre du plan logement mis en œuvre progressivement en 2018 par la CDC, il a été procédé à l'allongement de 7 millions d'euros d'encours, sur un stock éligible de 77 millions d'euros. Cette mesure aura pour effet de réduire l'annuité de 531 000 euros en 2018 et de 854 000 euros en 2019.

Enfin, CSF a remboursé par anticipation en 2018 3,7 millions d'euros d'emprunts souscrits auprès de la CDC. Cela se traduit par une baisse de l'annuité de 195 000 euros en 2018 et de 850 000 euros en 2019.

Au 31 décembre 2017, le volume de dette faisant l'objet d'un dispositif de couverture s'élevait à 15 millions d'euros, dont 4 millions d'euros arrivant à échéance en janvier 2018 et 11 millions d'euros en janvier 2021. Ces contrats d'échange de taux ont été conclus en janvier 2014 dans l'objectif de diversifier l'encours de dette en réduisant son exposition aux fluctuations du taux du livret A. Il s'agit en effet de substituer un taux fixe au taux variable inscrit dans le contrat initial. Or, compte tenu du niveau historiquement bas du taux du livret A, ces dispositifs se traduisent par une charge nette pour la société d'un montant annuel moyen de 245 000 euros entre 2014 et 2017.

Le montant des lignes de trésorerie contractées par la société a fortement augmenté depuis 2013. Il s'élève fin 2017 à 13,2 millions d'euros, repris dans le tableau ci-dessus en trésorerie passive. Peu coûteuses, ces lignes de trésorerie sont mobilisées pour assurer le portage financier des investissements locatifs. Les prêts principaux sont ainsi appelés uniquement à la mise en service des logements, afin de ne pas pénaliser l'équilibre d'exploitation de ces opérations.

6.2.3.1.2 Evolution de l'annuité de la dette et analyse de sa soutenabilité

Evolution de l'annuité de la dette locative

En milliers d'euros	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Annuité de la dette locative	14 521	14 567	14 156	13 940	14 264	14 290
dont part en capital	8 735	8 939	9 462	9 657	10 375	9 434
dont part des intérêts	5 786	5 628	4 694	4 283	3 889	4 856
en % des loyers (ratio B7 bis Boléro)	48,9	48,2	46,1	44,5	44,8	46,5
Médiane nationale, tous organismes confondus en %	40,6	39,3	38,8	38,6		
en € par logement en propriété	2 107	2 096	2 037	1 987	2 033	2 052

Source : Etats réglementaires

L'annuité de la dette locative constitue la quasi-totalité de l'annuité supportée par CSF (14,26 millions d'euros pour une annuité totale de 14,42 millions d'euros en 2017). Elle est restée stable entre 2013 et 2017 en raison de la baisse du taux du livret A, de la progression limitée de l'encours de dette et des effets de la renégociation de la dette contractée avec la Caisse d'Epargne (-160 000 euros de charges d'intérêts en 2017).

Le service de la dette mobilise encore une fraction importante des ressources de la société. L'annuité représente ainsi en 2017 près de 45 % des loyers quittancés, soit un niveau supérieur aux référents nationaux. Cependant, ses ratios d'endettement se sont constamment améliorés depuis 2013, à l'exception du cas particulier de l'exercice 2016. Cette amélioration résulte de l'effet conjugué de la maîtrise de son encours de dette et de la progression de sa capacité d'autofinancement.

Présentée dans le tableau ci-dessous, sa capacité de désendettement est évaluée en calculant le nombre d'années qui seraient nécessaires à CSF pour rembourser la totalité des capitaux restant dus, dans le cas purement théorique où la société consacrerait l'intégralité de sa capacité d'autofinancement à cet objectif. Cette durée s'élève à 22 années sur les 5 derniers exercices, ce qui apparaît satisfaisant. En dehors de l'exercice 2016⁸, ce ratio de désendettement s'élève à 18,3 années.

Rapporté aux fonds propres de la société (capitaux propres nets des subventions d'investissement), l'encours de dette s'élève à 262 % sur les 5 derniers exercices.

Ratios de solvabilité

	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Encours dettes net / CAF brute retraitée (en années)	19,8	20,0	18,5	103,6	15,5	22,0
Encours de dettes net / Fonds propres (en %)	267,5	267,9	245,7	275,7	252,9	261,6

Source : Etats réglementaires

Ces ratios mettent en évidence une absence de risque de solvabilité. CSF est ainsi en capacité de faire face à ses besoins en investissement dans les années à venir. Ceux-ci apparaissent d'ailleurs limités compte tenu de l'état très satisfaisant de son patrimoine et de la relative détente observée sur son principal territoire d'intervention.

⁸ La comptabilisation d'une perte exceptionnelle de 9,8 millions d'euros a eu pour effet de dégrader fortement la CAF (cf. §6.2.2.1). La valeur du ratio encours de dettes net / CAF brute est donc conjoncturellement très élevée en 2016.

6.2.3.2 Analyse du bilan fonctionnel

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou que, dans le cas contraire, le besoin en fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie soit positive. Le niveau du fonds de roulement net global (FRNG) est tributaire des modalités de mobilisations des financements retenues par la société, lesquelles sont neutralisées par le biais d'une analyse à terminaison des opérations.

Bilans fonctionnels					
Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2013	2014	2015	2016	2017
Capitaux propres (+)	92 578	94 450	98 560	93 105	98 901
Provision pour Gros entretien (PGE) (+)	2 725	2 700	2 700	1 974	1 991
Autres provisions pour risques et charges (+)	674	943	707	600	621
Amortissements et provisions (actif immobilisé) (+)	164 832	173 418	182 202	190 229	197 126
Dettes financières (+)	210 794	222 022	220 942	220 589	227 006
Actif immobilisé brut (-)	463 313	475 793	490 873	502 533	513 156
Fonds de Roulement Net Global (A)	8 289	17 740	14 239	3 964	12 490
FRNG à terminaison des opérations (1)					11 627
Stocks (toutes natures) (+)	5 786	5 312	2 519	3 465	3 088
Autres actifs d'exploitation (+)	12 541	10 768	12 428	11 558	8 274
Provisions d'actif circulant (-)	1 247	1 342	1 516	1 505	1 899
Dettes d'exploitation (-)	10 218	9 766	6 083	7 621	7 165
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation (B)	6 861	4 973	7 348	5 897	2 298
Créances diverses (+)	4 598	7 352	15	363	304
Dettes diverses (-)	9 101	5 422	7 148	6 213	5 175
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR hors exploitation (C)	-4 503	1 930	-7 133	-5 850	-4 871
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR (D=B+C) (2)	2 358	6 903	216	48	-2 573
Trésorerie nette (A-D)	5 931	10 838	14 023	3 916	15 063
Concours bancaires Passif (c/519)	0	3 500	3 501	8 450	13 198
Trésorerie du Bilan Actif	5 931	14 338	17 524	12 366	28 261

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

(2) La ressource ou le besoin en fonds de roulement résulte d'un décalage temporel entre les paiements et encaissements. Un montant en attente de paiement supérieur

Source : Etats réglementaires

6.2.3.2.1 Analyse du fonds de roulement au 31 décembre 2017

Le fonds de roulement net global (FRNG) mesure l'excédent ou le déficit sur un exercice donné des ressources stables de la société (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) par rapport à ses emplois stables (immobilisation corporelles et financières essentiellement).

Il s'élève en 2017 à 12,5 millions d'euros, soit 227 jours de charges courantes (charges d'exploitation et frais financiers) et 2,9 mois de dépenses mensuelles moyennes (médiane nationale des SA d'HLM : 3,9 mois de dépenses mensuelles moyennes en 2016). Le faible niveau du FRNG observé en 2016 résulte des pertes subies suite à la fraude qu'a connue CSF. Elles se sont traduites par un résultat comptable négatif (-5,5 millions d'euros) qui a affecté les capitaux propres de la société.

La progression du FRNG de 4,2 millions d'euros entre 2013 et 2017 est détaillée dans le tableau suivant.

Flux financiers liés aux investissements entre 2014 et 2017		
Montant en milliers d'euros		
Rubriques	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement net global fin 2013 (A)		8 289
Autofinancement net cumulé de 2014 à 2017 (B)	-999	
Remboursements anticipés d'emprunts locatifs de 2014 à 2017 (C)	0	
Cessions d'actifs de 2014 à 2017 (D)	8 985	
CAF disponible cumulée de 2014 à 2017 (E=B-C+D)	7 985	
Dépenses d'investissements de 2014 à 2017 (1) (F)	-61 677	
Financements comptabilisés de 2014 à 2017 (G)	58 002	
Autres ressources (+) ou emplois (-) (H)	-110	
Flux de trésorerie disponible (I=E+F+G+H)	4 201	
Fonds de roulement net global fin 2017 (J=A+I)		12 490

(1) Dont investissements locatifs: 58 997 k€

Source : Etats réglementaires

Entre 2014 et 2017, CSF a investi 61,7 millions d'euros, dont 59 millions d'euros consacrés à l'activité locative. Pour financer ces investissements, il a mobilisé des financements extérieurs pour un montant de 58 millions d'euros, dont 1,6 millions d'euros de subventions et 56,4 millions d'euros d'emprunts.

L'autofinancement disponible correspond à l'autofinancement net HLM présenté au §6.2.2.2 majoré des produits de cessions d'actifs. En raison des pertes liées à la fraude aux faux ordres de virement (-9,8 millions d'euros), elle n'est positive qu'en raison des produits issus des cessions d'actifs (ventes de patrimoine HLM).

Le total des ressources mobilisées (emprunts nouveaux, subventions obtenues et financement propre) s'élève ainsi à 66 millions d'euros. Complété avec les autres flux de haut de bilan (-122 000 euros), il est supérieur de 4,2 millions d'euros aux investissements réalisés. Ce montant correspond à l'accroissement du FRNG. Cet indicateur mesure les ressources longues disponibles après investissement (différence entre les ressources permanentes et les emplois stables).

Cette décomposition des flux financiers montre que les cessions de patrimoine sont essentielles au financement de la stratégie d'investissement de CSF. Si les effets de la fraude subie par la société en 2016 rendent conjoncturellement leur apport encore plus déterminant, ils constituent un élément fondamental de sa structure de financement. Ainsi, sans prise en compte des pertes exceptionnelles liées à cette fraude, l'autofinancement net couvre 14,2 % des investissements réalisés entre 2014 et 2017, ce qui est relativement faible. En revanche, majoré des produits de cessions pour constituer l'autofinancement disponible, il en représente 28,8 %.

6.2.3.2.2 Etude des fonds propres disponibles à terminaison

Besoin de financement et FRNG au 31 décembre 2017 et à terminaison des opérations

	Montants en milliers d'euros
Total moyens financiers fin 2017 (1) (A)	85 698
Dépenses comptabilisées fin 2017	-506 178
Subventions notifiées fin 2017	35 398
Emprunts locatifs encaissés fin 2017	405 376
Autres	0
Remboursements anticipés d'emprunts	-10 329
Autres utilisations	-2 293
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations fin 2017 (B)	-78 027
Fonds propres disponibles au 31 décembre 2017 (C=A+B)	7 672
Dépenses restant à comptabiliser	-21 810
Emprunts restant à encaisser	20 816
Subventions restant à notifier	131
Sous-total ressources pré-affectées à terminaison (D)	-863
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations à terminaison (E=B+D)	-78 890
Fonds propres disponibles à terminaison (F=A+E)	6 808
Dépôts et cautionnements reçus	2 115
Provisions pour risques	2 613
Provisions pour dépréciation de Haut d'Actif	91
Sous-total ressources semi-permanentes (G)	4 818
FRNG au 31 décembre 2017 (H=C+G)	12 490
FRNG à terminaison (I=H+D)	11 627

(1) Situation nette et emprunts non effectués

Source : Etats réglementaires

A terminaison des opérations engagées, la structure de haut de bilan de la société est comparable à celle observée au 31 décembre 2017. Cela résulte du portage partiel des opérations en cours sur sa trésorerie disponible. Selon les données issues de la comptabilité de programmes arrêtées fin 2017, les fonds propres injectés dans les opérations en cours couvraient 37,5 % des dépenses comptabilisées pour une prévision à terminaison de 16,5 %. Il faut toutefois observer qu'une partie de ce portage est assurée grâce aux lignes de trésorerie mobilisées par CSF.

Les dépôts de garantie et les provisions de haut de bilan (provisions risques et charges, PGE et dépréciations d'actifs) sont disponibles. Il s'agit de ressources semi-permanentes car renouvelées annuellement. Elles viennent en déduction du FRNG pour déterminer les fonds propres réellement à disposition de la société.

6.2.3.2.3 Analyse du besoin en fonds de roulement

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

Comme le montre le bilan fonctionnel présenté au §6.2.3.2, les flux de bas de bilan génèrent depuis 2017 une ressource en fonds de roulement, dans la mesure où les créances à court terme sont couvertes par des dettes à court terme. Ils produisent donc une ressource financière qui vient alimenter la trésorerie de la société. Au cours des précédents exercices, CSF enregistrait à l'inverse un besoin en fonds de roulement dont les principales causes étaient les suivantes.

D'une part, jusqu'en 2014, les emprunts étaient comptabilisés de façon erronée en compte de tiers (classe 4) dès leur signature et jusqu'à l'encaissement des fonds. Cette pratique avait pour effet de majorer les créances diverses, pour des montants respectifs de 4,6 millions d'euros et 7,3 millions d'euros en 2013 et 2014.

D'autre part, la société disposait d'un stock important de crédits de TVA, en raison de retards accumulés dans les demandes de remboursement auprès des services fiscaux. Ce stock a été résorbé en 2017, se traduisant par une diminution de 3,2 millions d'euros des crédits de TVA à régulariser, qui constituent des créances d'exploitation.

6.2.3.2.4 Analyse de la trésorerie

La trésorerie nette des concours bancaires courants s'élève en 2017 à 15,1 millions d'euros, soit 3,5 mois de dépenses et 274 jours de charges courantes. Elle s'est fortement redressée par rapport à l'exercice 2016, en raison des améliorations cumulées des soldes de haut et de bas de bilan (accroissement du FRNG et apparition d'une ressource en fond de roulement).

Elle est complétée par des concours bancaires courants auxquels CSF a eu recours de façon croissante entre 2013 et 2017. Les montants mobilisés sont ainsi passés de 3,5 millions d'euros fin 2014 à 13,2 millions d'euros fin 2017, la société disposant d'un potentiel maximal de 24 millions d'euros. Une fraction d'entre eux a été négociée pour s'assurer des liquidités suffisantes au cours de la période qui a suivi la fraude subie par la société. Peu coûteuses, ces lignes de trésorerie sont appelées pour assurer le préfinancement des opérations d'investissement de la société. Leur montant est donc ajusté à son volume d'investissement. Sur les 24 millions d'euros dont peut potentiellement disposer le CSF, 16 millions d'euros ne peuvent l'être que sur présentation de justificatifs d'accords de financement de la CDC.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'étude prévisionnelle est actualisée par la direction administrative et financière plusieurs fois par an, afin d'apprécier la faisabilité financière des investissements envisagés par la société et prendre en compte les évolutions des dispositifs de financement proposés aux organismes HLM. Elle est présentée en conseil de surveillance en fin d'année.

Elle a ainsi été actualisée en décembre 2018 pour la période 2018-2027. Les hypothèses retenues sont cohérentes avec celles utilisées dans les études générales menées sur le secteur HLM⁹ ou préconisées par le ministère de la Cohésion des Territoires pour l'analyse de l'équilibre des opérations locatives¹⁰. Le montant de

⁹ *Perspectives – L'étude sur le logement social*, Caisse des Dépôts et Consignations, septembre 2018

¹⁰ Note technique du 13 novembre 2017 relative à l'équilibre des opérations de logement social – Direction générale de l'aménagement,

la RLS y est estimé à 2,1 millions d'euros à partir de 2020, premier exercice à partir duquel elle sera pleinement appliquée. Cela représente 6,6 % des loyers quittancés en 2017. En 2018, son montant s'est élevé à 1,1 million d'euros dans son ensemble, y compris le dispositif de lissage prévu au II de l'article L. 452-4 du CCH.

Sans que ses dépenses de maintenance soient affectées, CSF parvient à maintenir un volume de production de 100 logements par an et à réaliser le programme de réhabilitation prévu dans la deuxième phase de son PSP. Celle-ci est principalement orientée vers la réhabilitation de son parc individuel diffus (100 logements prévus, pour un prix de revient unitaire de 100 000 euros). L'atteinte de ces objectifs est subordonnée à une poursuite de la réduction de ses charges de personnel (-10 % entre 2018 et 2027) et de ses frais généraux (-3 % entre 2018 et 2027), dans le contexte de rapprochement des organismes de logement social introduit par la loi ELAN du 23 novembre 2018. Ils sont également en partie conditionnés au maintien du rythme des ventes de patrimoine observé en 2018 (40 logements par an) et à la stabilisation du taux de vacance au niveau constaté en 2018 (1,4 % en moyenne sur la période). CSF dispose toutefois d'une capacité d'endettement complémentaire susceptible de venir compenser dans une certaine mesure une éventuelle dégradation du rythme de vente ou du niveau de vacance, et lui permettre ainsi d'atteindre ses objectifs d'investissement.

L'autofinancement net se redresserait ainsi progressivement pour représenter 16,4 % des loyers en 2027, contre 7,5 % en 2018.

Prévisions d'autofinancement net sur la période 2018-2027										
En milliers d'euros	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Autofinancement net	2 322	3 769	4 002	3 543	4 551	4 888	5 056	5 269	5 626	6 033

Source : Etude prévisionnelle - décembre 2018

Cet exercice montre que, dans l'environnement actuel, CSF parvient à absorber les effets de la RLS tout en maintenant des objectifs d'investissement ambitieux, adaptés aux besoins identifiés sur son territoire d'intervention.

6.4 CONCLUSION

La période 2013-2017 a été marquée par les conséquences de la fraude aux faux ordres de virement, qui ont lourdement affecté CSF au plan financier comme au plan humain. Des mesures de sécurisation du traitement de la dépense ont été mises en œuvre immédiatement après la constatation de cette fraude. Une démarche de formalisation des procédures comptables a également été engagée. Elle devra être rapidement menée à son terme, afin de doter la société d'un cadre formel complet et partagé constituant le socle du contrôle interne.

En dépit des pertes enregistrées, CSF dispose d'une bonne santé financière. Il s'est en particulier doté de marges nouvelles en réduisant ses coûts de gestion et en engageant une diminution de ses charges de personnel. Réalisées fréquemment et témoignant d'un pilotage financier réactif, les récentes simulations prévisionnelles montrent qu'il parvient à absorber la RLS sans réduire ses objectifs d'investissement. La mise en œuvre de cette stratégie est toutefois conditionnée notamment à la poursuite de la baisse de ses frais de fonctionnement.

7. ANNEXES

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

SA avec Directoire et Conseil de Surveillance

RAISON SOCIALE : SA HLM LE COTTAGE SOCIAL DES FLANDRES	
SIEGE SOCIAL :	
Adresse du siège :	1-3-5-7 Place de la République CS 15305
Code postal :	59379
Ville :	DUNKERQUE CEDEX 1
Téléphone :	03 28 291 291
Télécopie :	03 22 72 41 98
PRESIDENT DU DIRECTOIRE	M. MICHEL DELEBARRE
DIRECTRICE GENERALE :	MME NATHALIE BROCCQ
ACTIONNAIRE DE REFERENCE :	SCP Notre Cottage

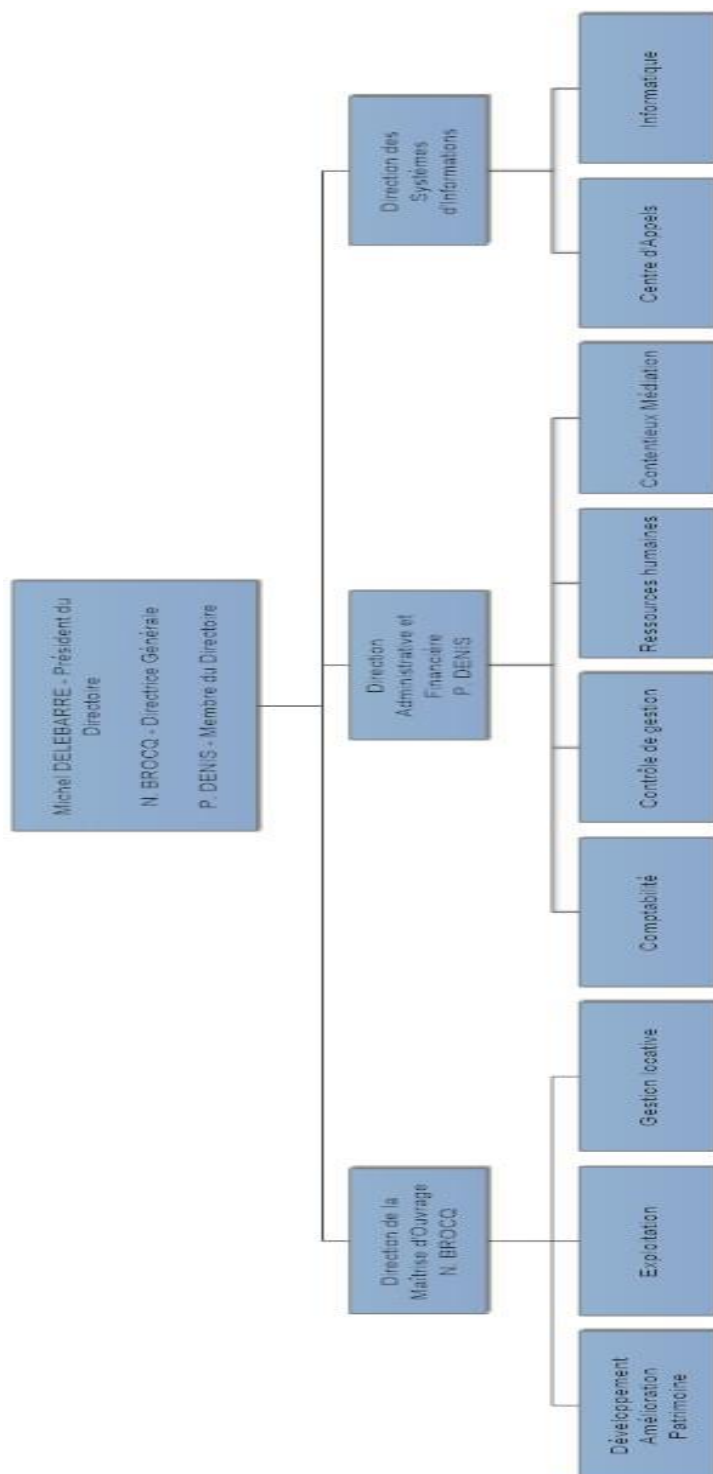
CONSEIL DE SURVEILLANCE AU : 05/09/2018			
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	RENE Jean-Pierre		4
	KNAPOUGEL Armand	NOTRE COTTAGE	1
	ROUSSEL Paul		4
	PACCOU Jocelyne		4
	TIBIER Michel		4
	DENAES Bruno		4
	BERTELOOT Patrice		4
	LARCHANCHE Michel	AFEJI	4
	LEGRAS Luc	SA HABITAT DU NORD	1
	AERTS Dominique	SA HABITAT HAUTS DE FRANCE	4
	NOWIK Richard	SA LOGIS METROPOLE	4
	DELEVAL Laurence	CAPSO	2
	SIMON Alain	CUD	2
	LEGUAY Christophe	CEHDF	1
Représentants des locataires :	PETIT Bernard	ADCLF	3
	PETIT Thérèse	ADCLF	3
	CREPIN Gilbert	INDECOSA CGT	3

ACTIONNARIAT		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	40 000 euros	1
	Nombre d'actions :	2 500	SCP Notre Cottage (47,6 %)
	Nombre d'actionnaires:	29	Habitat du Nord (36.6 %)
			CEHDF (12,7 %)

COMMISSAIRE AUX COMPTES :	Cabinet Ernst & Young
----------------------------------	----------------------------------

EFFECTIFS AU : 31/12/2016	Cadres :	22	Total administratif et technique : 109,52
	Maîtrise :	60,06	
	Employés :	27,45	
	Gardiens :	6,45	Effectif total : 148,63
	Employés d'immeuble :	14,24	
	Ouvriers régie :	14,42	

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SOCIETE



7.3 SIGLES UTILISES

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

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

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

