

# RAPPORT DÉFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2014-076 Septembre 2016

**Société anonyme d'HLM Néolia Lorraine**

**Saint-Avold (57)**



**Rapport définitif de contrôle n°2014-076 Septembre 2016**

**Société anonyme d'HLM Néolia Lorraine**

**Saint-Avoid (57)**



- Points forts**
- Pilotage de la société s'appuyant sur un contrôle de gestion efficace
  - Situation de la vacance commerciale améliorée sur la période contrôlée
  - Rôle social assumé par une implication dans le travail partenarial avec le tissu institutionnel et associatif local
  - Organisation de la proximité adaptée
  - Coûts de revient du développement maîtrisés
  - Réelle articulation entre le plan à moyen terme et le plan de stratégie patrimoniale
  - Programme de réhabilitation thermique conséquent
  - Compétences financières présentes dans l'organisme
  - Bonne rentabilité et bonne situation financière

- Points faibles**
- Manque d'information des administrateurs sur certains aspects en lien avec la mission sociale de l'organisme (état de la demande de logements, résultats de l'enquête relative à l'occupation du parc, vente HLM) et sur les évolutions des opérations de développement
  - Insuffisance du système d'information
  - Contrôle interne peu organisé
  - Parc insuffisamment accessible aux ménages disposant de revenus les plus modestes
  - Pas d'analyse du niveau des charges
  - Absence de stratégie d'intervention pour l'adaptation des logements aux personnes à mobilité réduite
  - Pas de prise en compte en investissement des besoins de réhabilitation autres que thermique ; cette charge est reportée en maintenance avec un traitement du parc hétérogène, notamment au détriment des locataires anciens
  - Objectifs de la vente HLM non atteints (nombre de ventes limité, part prépondérante d'acquéreurs non locataires)
  - Impayés en hausse, des mesures prises de nature à améliorer la situation mais qui devront faire leur preuve
  - Des besoins importants de restructuration du patrimoine minier qui impacteront la situation financière prévisionnelle

- Anomalies ou irrégularités particulières**
- Composition du CA à revoir
  - Obligations liées au système d'enregistrement de la demande pas entièrement remplies
  - Absence de règles internes pour la passation des marchés dont les montants sont inférieurs aux seuils des procédures formalisées
  - Non-respect des dispositions relatives à la commande publique pour 4 contrats de maîtrise d'œuvre dépassant les seuils de procédures formalisées
  - Suivi inadapté des contrats d'entretien des chaudières

Précédent rapport de contrôle : n°2009-56 du 31 août 2010  
Contrôle effectué du 1<sup>er</sup> septembre 2015 au 22 janvier 2016  
Diffusion du rapport définitif : Septembre 2016

**RAPPORT DE CONTROLE N° 2014-076**  
**NEOLIA LORRAINE – 57**

---

## SOMMAIRE

SYNTHESE .....	3
1. Préambule .....	6
2. Présentation générale de l'organisme dans son contexte .....	6
2.1 Contexte socio-économique .....	6
2.2 Gouvernance et management .....	7
2.3 Conclusion .....	11
3. Patrimoine .....	11
3.1 Caractéristiques du patrimoine .....	11
3.2 Accessibilité économique du parc.....	13
3.3 conclusion .....	15
4. Politique sociale et gestion locative.....	16
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	16
4.2 Accès au logement .....	16
4.3 Qualité du service rendu aux locataires .....	19
4.4 Traitement des impayés .....	20
4.5 Conclusion .....	21
5. Stratégie patrimoniale.....	22
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	22
5.2 Évolution du patrimoine.....	24
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage .....	25
5.4 Maintenance du parc.....	27
5.5 Ventes de patrimoine à l'unité.....	28
5.6 Autres activités.....	29
5.7 Conclusion .....	29
6. Tenue de la comptabilité et analyse financière .....	29
6.1 Tenue de la comptabilité .....	29
6.2 Analyse financière .....	30
6.3 Analyse prévisionnelle.....	37
6.4 Conclusion .....	40
7. Annexes .....	41

7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat.....	41
7.2	Organigramme du groupe d'appartenance. ....	42
7.3	Organisation générale de l'organisme.....	43
7.4	Organisation territoriale des services de l'organisme.....	44
7.5	Cartographie de localisation du parc. ....	45
7.6	Erreurs constatées dans le renseignement du SNE, des enquêtes OPS 2012 et RPLS. ....	46
7.7	Exemple de décompte individuel de charges. ....	48
7.8	Analyse des coûts de chauffage collectif. ....	49
7.9	Evolution des impayés de 2010 à 2014. ....	50
7.10	De l'autofinancement net au résultat d'exercice de 2010 à 2014. ....	51
7.11	Plan à moyen terme 2015-2024. ....	51
7.12	Poids des annuités par rapport au produit des loyers 2015-2024. ....	52
7.13	Sigles utilisés. ....	53

# SYNTHESE

La SA d'HLM Néolia Lorraine est issue du Foyer du Mineur et du Combattant dont le développement était alors étroitement lié à l'évolution des Houillères du Bassin de Lorraine (HBL), son principal actionnaire. Elle est depuis 2003 filiale de Néolia, principale SA d'Hlm du groupe Logilia, collecteur de la PEEC<sup>1</sup> en Franche-Comté, Bourgogne et Alsace.

Son patrimoine comprend près de 6 000 logements, concentrés à 80 % sur le bassin houiller de Moselle ; un quart est situé en ZUS mais sur des territoires non concernés par des opérations du PNRU. Une partie du parc, soit près de 800 logements, est occupée par des mineurs ou leurs ayants-droits ; le paiement des loyers est pris en charge par l'ANGDM.<sup>2</sup>

Le territoire du bassin houiller est en déprise démographique. Pour assurer la viabilité de l'entreprise, Néolia Lorraine développe depuis une dizaine d'année une stratégie de croissance externe centrée sur d'autres secteurs du département et notamment sur l'axe Metz-Thionville-Luxembourg plus tendu sur le plan du logement du fait de l'importance des travailleurs frontaliers.

Des choix patrimoniaux judicieux d'acquisition ont permis dans certains cas de dégager du foncier pour construire ; ils ont également nécessité de mobiliser rapidement des fonds en réhabilitation. Les coûts de revient du développement sont maîtrisés. Les plans de financement sont faiblement alimentés par des subventions ; Néolia Lorraine intervenant hors du territoire de collecte du CIL<sup>3</sup> Logilia, ne bénéficie pas de l'appui de la structure faitière du groupe.

Après une période de forte croissance, la société réoriente ses investissements pour accélérer la mise à niveau du point de vue des performances énergétiques du parc historique, dont trois quarts a été construit entre 1970 et 1990.

Si la société prend sa part dans le logement des personnes à revenu modeste en mettant en place les mesures d'accompagnement appropriées, elle pratique néanmoins une politique de loyers élevés.

La santé financière de la société a été améliorée par la perception, en 2010, d'une indemnité d'assurance de 7,7 M€ dans le cadre d'une procédure contentieuse très ancienne, liée à des affaissements à Farébersviller.

Avec un capital inchangé depuis 2003, la société est faiblement capitalisée au regard des deux autres SA d'HLM du groupe Logilia. Toutefois, malgré un niveau d'endettement assez important, sa situation financière est saine, fruit d'une bonne rentabilité régulièrement réinvestie dans les nouvelles opérations et les travaux de réhabilitation. La rentabilité est confortée par les acquisitions récentes, alimentée par des produits de loyers assez importants et bénéficie d'une faible taxation foncière et de coûts de gestion maîtrisés, même s'ils sont en augmentation du fait principalement du développement.

Le fonctionnement de Néolia Lorraine repose sur un pilotage performant, une comptabilité bien tenue, un contrôle de gestion structuré et une recherche de transversalité avec des équipes

---

<sup>1</sup> PEEC : Participation des Employeurs à l'Effort de Construction

<sup>2</sup> ANGDM : Agence Nationale des Garanties des Droits des Mineurs

<sup>3</sup> CIL : Comité Interprofessionnel du Logement. Les Cil sont des associations régies par la loi de 1901, dont l'objet est la collecte et l'utilisation de la participation des employeurs à l'effort de construction. Gérés de façon paritaire par les partenaires sociaux, leurs conseils d'administration comprennent des représentants des organisations de salariés et d'employeurs représentatives au niveau national

mobilisées. La qualité de service est correctement assurée par une organisation adaptée de la proximité. Des changements d'organisation récents ont permis à la société de progresser, notamment dans la gestion et la prévention des impayés.

Si la société fonctionne correctement, quelques constats d'irrégularités ont cependant été établis.

Plusieurs contrats de maîtrise d'œuvre ont été conclus de gré à gré alors que leur montant nécessitait l'application de procédures de mise en concurrence formalisées. La société s'appuiera sur son nouveau règlement intérieur de la commande publique pour corriger cette irrégularité.

Les obligations relatives à l'enregistrement des demandes de logement et à leur radiation dans le SNE<sup>4</sup> ne sont pas correctement remplies. Le système d'information de Néolia Lorraine n'est pas interfacé avec l'outil national SNE, les doubles-saisies sont source d'erreurs que le contrôle interne insuffisant ne permet pas de détecter et corriger.

Plusieurs constats relatifs à l'évaluation de la gestion ont également été formulés.

Sur certains points, la gouvernance n'est pas suffisamment informée ; il s'agit notamment de l'évolution des opérations de construction. La gouvernance pourrait également être plus précise dans la définition des politiques de l'organisme, par exemple au regard de l'adaptation des logements, et plus exigeante dans le rendu-compte de la conformité des actions aux objectifs définis, par exemple pour ce qui concerne les programmes de vente HLM.

Le système d'information de Néolia Lorraine est incomplet ; cette insuffisance conduit au développement d'applications et outils dédiés, peu documentés et dont la fiabilité et la complétude des données utilisées et produites sont variables. Le contrôle interne est de ce fait rendu difficile comme le montrent d'une part les erreurs rencontrées sur le SNE ou le renseignement des enquêtes RPLS<sup>5</sup> et OPS<sup>6</sup> et d'autre part, la difficulté de la société à rendre compte du suivi des réclamations techniques. Le déploiement d'une nouvelle version du progiciel de gestion intégré et le recrutement d'un responsable du système d'information visent à corriger ces défaillances.

Néolia Lorraine a acquis récemment près de 300 logements non conventionnés. Si ces acquisitions présentent indéniablement un intérêt patrimonial et financier, la gestion de ce type de patrimoine n'entre pas dans la mission d'intérêt général confiée aux SA d'HLM en contrepartie d'avantages fiscaux et d'aides d'Etat.

En matière de programme de réhabilitation, Néolia Lorraine se limite à l'amélioration des performances énergétiques. Les interventions à l'intérieur des logements restent ponctuelles en dépit de besoins satisfaits trop souvent par les seuls travaux à la relocation.

L'analyse prévisionnelle adossée au plan stratégique de patrimoine prévoit une dégradation conjoncturelle de la rentabilité et de la situation financière, du fait de l'accent mis durant un temps court sur les travaux de réhabilitation du patrimoine historique. L'amélioration prévue à l'issue de cette période repose sur un ralentissement de l'effort de réhabilitation. L'importance des travaux réalisés annuellement à la relocation, les questionnements relatifs à d'éventuelles déconstructions au regard de l'attractivité de certains ensembles invitent à questionner l'équilibre entre le volume du développement, l'adaptation ou la restructuration du parc, les réhabilitations thermiques et les interventions dans les logements. Le fléchissement envisagé des investissements en fin de PSP reste

---

<sup>4</sup> SNE : Système National d'Enregistrement de la demande

<sup>5</sup> RPLS : Répertoire des Logements locatifs des bailleurs Sociaux

<sup>6</sup> OPS : Occupation du Parc Social

une hypothèse qu'il conviendra d'adapter au regard de l'évolution du patrimoine et de la demande de logement.

# 1. PREAMBULE

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

Le précédent contrôle de Néolia Lorraine effectué en 2010 par la Miilos avait mis en exergue l'amélioration importante de la gestion financière et une mission sociale assurée correctement, notamment en assurant une présence active sur le terrain. L'état de 21 logements sur le site de Réhon avait été jugé indécemment et dangereux.

Le précédent rapport de contrôle, dans sa version définitive, a été communiqué aux administrateurs de la SA d'HLM conformément aux dispositions des articles L. 451-1 et R. 451-6 du CCH et a été débattu au cours de la séance du conseil d'administration du 28 octobre 2010.

Un contrôle expérimental du groupe adossé au Cil<sup>3</sup> Logilia, auquel appartient Néolia Lorraine, a été mené par l'Ancols durant le premier semestre 2015. Ce contrôle a notamment relevé une grande autonomie accordée aux trois SA d'HLM du pôle immobilier, le rôle de financeur privilégié que le Cil joue auprès des SA à l'exception de Néolia Lorraine. Le contrôle a identifié un enjeu majeur pour l'avenir des sociétés du pôle immobilier : concilier la remise à niveau de leur parc historique et le maintien d'un niveau de développement raisonné.

## 2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La SA d'HLM Néolia Lorraine a été créée en 1929, sous la dénomination « Foyer de l'Armée et du Combattant », pour loger les sous-officiers construisant la ligne Maginot. Devenue « le Foyer du Mineur et du Combattant » (FMC) en 1946, son développement est alors étroitement lié à l'évolution des Houillères du Bassin de Lorraine (HBL), son principal actionnaire : entre 1948 et 2003, trois quarts des logements construits par le FMC le sont pour le compte des HBL. En 2003, fin de l'ère charbonnière, le FMC est racheté par la Société Anonyme de Franche-Comté<sup>7</sup>, qui change de dénomination en 2006 pour devenir Néolia ; sa filiale prend alors le nom de Néolia Lorraine.

---

<sup>7</sup> Société Anonyme de Franche-Comté (SAFC) : SA d'HLM créée en 1948 par le CRL (Comité Régional du Logement) de Franche-Comté, association d'initiative privée à laquelle participent notamment les entreprises Peugeot, Alsthom et les établissements Japy. Une part de leur masse salariale est versée pour la construction de logements ; cette participation à l'effort de construction, reposant sur le volontariat depuis 1943, a été rendue obligatoire par la loi du 11 juillet 1953.

Le patrimoine de Néolia Lorraine est aujourd'hui constitué de près de 6 000 logements. 80 % du parc est concentré au sein du bassin houiller lorrain, secteur situé au nord-est du département de la Moselle (57), frontalier de l'Allemagne, qui regroupe 200 000 habitants (cf. annexe 7.5).

Durant près de deux siècles, ce territoire a fondé son renom sur les activités minières lourdes autour du charbon et dans une moindre mesure du fer. Avec l'arrêt de l'extraction du minerai de fer en 1993 et la fermeture progressive des mines de charbon (arrêt des embauches en 1984, fermeture du dernier puits en 2004), le tissu productif et économique local a été fortement impacté ces dernières décennies. A la faveur de dispositifs d'accompagnement pour la reconversion économique du bassin houiller, quelques industries se sont implantées au fur et à mesure des restructurations minières. Toutefois, à ce jour, aucune activité de substitution de taille équivalente n'a émergé. Le niveau d'emploi du bassin houiller se caractérise par un taux de chômage plus important qu'aux autres échelons territoriaux (départemental, régional et national), l'écart se creuse pour passer de 1 point en 1999 à de près de 2 points en 2007<sup>8</sup>.

D'un point de vue démographique, le territoire est en recul depuis 1990 du fait de l'insuffisance d'emplois : sur la période 1990/2006, une baisse de la population de 4,4 % est observée. L'évolution du nombre de jeunes est négative, alors que la proportion des personnes âgées croît : ainsi, le vieillissement de la population est plus marqué dans le bassin houiller qu'en Moselle.

## 2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

### 2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Le capital social de la SA d'HLM Néolia Lorraine s'élève à 179 443,60 € divisé en 23 611 actions. La SA d'HLM Néolia, actionnaire de référence, détient 99,85 % des parts sociales. La répartition de l'actionnariat n'a pas été modifiée depuis le dernier contrôle, à l'exception du rachat par l'actionnaire de référence de 10 actions appartenant à une société qu'il a absorbée.

La société est peu capitalisée (179 444 €) comparativement aux autres SA d'HLM du groupe. Son capital n'a pas augmenté depuis le rachat de la société en 2003 par Néolia. Toutefois, il convient de noter que, lors de cette opération, Néolia a acquis les baux à construction de 1 304 logements pour un coût de 7 280 398 €.

Néolia Lorraine appartient à un groupe dont l'organigramme juridique est présenté en annexe 7.2 : la structure faitière du groupe est le Cil Logilia qui collecte la participation des employeurs à l'effort de construction (Peec) auprès d'entreprises implantées en Franche-Comté (50 %), Bourgogne (35 %) et Alsace (15 %) mais pas en Lorraine. Au sein du groupe, la SA d'HLM Néolia (30 000 logements) est la structure holding du pôle immobilier qu'elle constitue avec les SA d'HLM Villéo (6 500 logements en Bourgogne) et Néolia Lorraine.

La gouvernance du groupe est assurée par la présence numériquement forte d'administrateurs issus du Cil dans les instances de direction des sociétés qui le composent. Pour assurer une cohérence d'action et de fonctionnement au sein du groupe, ces administrateurs se réunissent annuellement au sein d'une instance dénommée actionnariat de référence. Les axes stratégiques de la politique immobilière des SA d'HLM y sont notamment débattus avant présentation, pour validation, aux conseils d'administrations (CA) des sociétés concernées.

---

<sup>8</sup> Source : Observatoire Régional de l'Emploi, de la Formation et des Qualifications de Lorraine, étude réalisée à partir de données INSEE relatives au taux de chômage moyen annuel.

Le CA de Néolia Lorraine est composé de 15 membres dont 10 sont nommés par l'actionnaire de référence.

Le CA est présidé depuis décembre 2012 par M. Michel Decool, retraité ayant effectué toute sa carrière chez Peugeot SA, également président de la société-mère Néolia, du Cil Logilia et titulaire de trois autres mandats dans des sociétés du groupe. Il remplace M. Marc Tavernier, démissionnaire, atteint par la limite d'âge.

La direction générale de l'office est assurée, depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2006, par M. Jean-Pierre Raynaud. Les modalités de sa rémunération, au titre du mandat social qu'il exerce, ont été fixées régulièrement par le CA qui délibère chaque année sur son évolution.

Le CA se réunit quatre fois par an et il est observé une bonne participation de la majorité de ses membres. Toutefois, trois administrateurs nommés par l'actionnaire de référence n'ont été présents respectivement que 3, 4 et 6 fois sur les 13 réunions tenues entre le 13/4/2012 et le 24/4/2015. Conscient de ce manque de disponibilité, l'actionnaire de référence envisage de nommer de nouveaux administrateurs. Les deux représentants des collectivités locales sont également peu assidus (respectivement 2 et 5 présences sur la même période).

Le CA définit la stratégie patrimoniale ; il approuve les budgets prévisionnels et les comptes financiers annuels présentés et commentés de façon détaillée par le directeur général, une clôture intermédiaire à mi-année est également présentée; il prend acte d'informations sur des sujets concernant les ressources humaines, la gestion locative.

Toutefois, l'angle d'approche des sujets portés au CA est principalement financier. Les sujets sont insuffisamment abordés et débattus dans leurs composantes sociales : le compte-rendu annuel de la commission d'attribution des logements présenté au CA est très succinct (cf. observation n°6), de même que le bilan annuel des ventes HLM (cf. observation n°12) ; les résultats de l'enquête OPS<sup>9</sup> ne sont pas présentés ; le CA n'a pas défini de politique pour l'adaptation des logements aux personnes à mobilité réduite (cf. observation n°7). Faute d'informations plus complètes dans ces domaines, le CA ne peut exercer pleinement ses prérogatives en lien avec l'objet social de l'entreprise. Enfin, il doit être tenu informé des conditions finales de réalisation des opérations de développement (cf. observation n°10).

Dans sa réponse, à l'issue de la phase de contradiction du rapport, l'organisme prend acte des insuffisances relevées en matière d'information de la gouvernance et s'engage à la compléter en développant davantage le rapport de la CAL, le rapport sur les ventes HLM et en présentant des points d'étape sur les projets stratégiques de l'entreprise.

Un bureau, auquel participent 5 administrateurs, se réunit 10 jours avant chaque conseil d'administration.

### **2.2.2 Commande publique**

La SA d'HLM Néolia Lorraine est soumise à l'application du décret n° 2005-1742 du 30 décembre 2005 fixant les règles applicables aux marchés passés par les pouvoirs adjudicateurs mentionnés à l'article 3 de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005. L'article 7 du décret fixe les seuils à partir desquels des procédures formalisées (appel d'offres, concours...) s'appliquent.

---

<sup>9</sup> Enquête OPS (Occupation du Parc Social) : enquête relative aux caractéristiques socio-économiques des locataires, instaurée par la loi du 4 mars 1996, d'une périodicité de 2 ans depuis 2012.

D'une part, la société n'avait pas défini de règles internes pour la passation des marchés dont les montants sont inférieurs aux seuils susmentionnés. Pour la maintenance, les agences disposent de marchés à bon de commandes, régulièrement contractés, avec des lots géographiques et par corps d'état qui ont couvert 57 % de leurs besoins en 2014. Pour le reste, les dépenses sont engagées dans les limites autorisées (par exemple 1 500 € par commande pour un conseiller clientèle) sans mise en concurrence ; la commande, le quitus des interventions et la certification des factures sont effectués par les mêmes signataires, conformément à la procédure comptable. Cette pratique constitue une zone à risques, dans la mesure où les intervenants sont juges et partie à la fois. Dans sa réponse, Néolia Lorraine transmet le règlement intérieur des marchés approuvé par le CA du 20 mai 2016, indique engager une réflexion pour étendre le marché à bons de commande à d'autres corps d'état et instaurer davantage de formalisme pour permettre le contrôle interne au stade de la commande.

D'autre part, les contrats de maîtrise d'œuvre des opérations de constructions neuves sont conclus de gré à gré quels que soient leur montant. Certes les opérations sont confiées à de multiples prestataires (six maîtres d'œuvre différents pour les six opérations de constructions neuves en cours). Toutefois, pour les opérations livrées entre 2010 et 2014, au vu de leur montant, quatre contrats auraient dû faire l'objet de procédures formalisées. La société indique dans sa réponse qu'elle modifiera ses pratiques pour garantir les principes fondamentaux du droit de la commande publique : libre accès, égalité de traitement, transparence des procédures, conformément au règlement intérieur précité.

### **2.2.3 Relations intra-groupe**

Il n'existe aucun dispositif de pilotage, ni direction sectorielle (RH, finance, immobilier...) à l'échelle du groupe. Le seul lieu d'échange régulier est le comité qui réunit mensuellement le directeur général du Cil et ceux des trois SA d'HLM constituant le pôle immobilier.

Le groupe n'a pas mis en place d'organe de coopération. Quelques prestations, objet de conventions régulièrement contractées, permettent la mise à disposition de compétences et de moyens de Néolia en direction de ses filiales. Ainsi, Néolia Lorraine bénéficie d'un soutien dans les domaines de la communication et du marketing. Les prestations, facturées au temps passé, ont représenté 1 314 € en 2014. S'y ajoutent la refacturation de la quote-part Néolia Lorraine pour des prestations communes (enquête satisfaction, assurance, congrès HLM) pour un montant de 14 k€.

### **2.2.4 Evaluation de l'organisation et du management**

Les derniers ajustements organisationnels de la société datent d'avril 2015 et ont consisté à intégrer la conduite des investissements sur le patrimoine existant à la direction du développement et à scinder la direction administrative et financière. L'organigramme, présenté en annexes 7.3 et 7.4, distingue donc désormais, sous l'autorité du directeur général, un secrétariat général et trois directions : financière et contrôle de gestion, gestion locative, développement et patrimoine.

Le siège administratif se situe à Saint-Avold. Trois agences sont implantées à Saint-Avold, Forbach et Metz. Pour améliorer le traitement des impayés et celui des réclamations techniques, une réflexion, associant les personnels, sur l'organisation des agences a été conduite en 2014 et a abouti à une nouvelle répartition des tâches : le suivi des impayés est désormais assuré par des chargés de recouvrement et les requêtes des locataires, administratives ou techniques, sont prises en charge par un interlocuteur unique, le conseiller clientèle.

Au 31 décembre 2014, la société emploie 79,2 ETP dont 19 gardiens, soit 10,5 personnels administratifs pour 1 000 logements gérés, effectif légèrement supérieur à la moyenne des ESH en

2013 qui se situe à 9,4 ETP<sup>10</sup>. En 5 ans, les effectifs globaux ont augmenté de 27,5 % (+ 17,1 ETP), situation liée principalement à l'augmentation de la taille de la société (sur cette période, le nombre de logements a progressé de 17,8 %) et au développement des investissements patrimoniaux.

Le contrôle de gestion est développé ; il conduit à la production d'un tableau de bord qui permet un pilotage efficace de la société. Les indicateurs sont commentés lors du comité de direction mensuel et une version synthétique de l'outil est présentée à chaque conseil d'administration. Un comité de direction opérationnel, avec une participation élargie aux responsables d'agence, se tient deux fois par mois. Des relevés permettent de connaître les décisions prises lors de l'ensemble des comités et de suivre les actions engagées.

Pour donner du sens au travail des équipes et consolider les performances de l'entreprise, un projet d'entreprise (Cap 2020 : Client Absolue Priorité 2020) a été lancé en 2012. Les réflexions ont abouti à l'élaboration d'un plan de 24 actions pour la période 2013-2017. Le comité de direction suit régulièrement l'avancement des travaux des groupes constitués pour sa mise en œuvre. La mise en place d'engagements de service vis-à-vis des demandeurs de logement et des locataires, par exemple, découle de cette démarche.

Sur la période contrôlée, la maîtrise du système d'information et son organisation sont défectueux ; hors quelques procédures, le contrôle interne n'est pas organisé.

La société a mis en place en 2005 le système d'informations « Ulis » ; certaines fonctionnalités sont inexistantes ou insuffisamment exploitées, ce qui induit l'utilisation d'outils annexes développés par les utilisateurs eux-mêmes en dehors de tout contrôle, par exemple pour le suivi de l'augmentation des loyers ou la refacturation des charges locatives. Le manque d'interfaces nécessite des doubles saisies, sources d'erreurs (cf. § 4.2.1 pour le SNE<sup>11</sup>), de perte de temps et, du fait de la présence d'informations dans différentes bases, complexifie certaines analyses ou contrôles, comme celui du niveau des loyers pratiqués au regard des conditions de conventionnement. La vérification des plafonds de ressources des nouveaux locataires a été laborieuse (cf. § 4.2.2.2), les données relatives aux revenus ou à la composition des ménages étant absentes ou erronées dans le système d'information ; il a également été constaté que le suivi du traitement des réclamations n'est pas optimum (cf. § 4.3) et qu'il existe des erreurs dans le renseignement du SNE<sup>11</sup>, des enquêtes OPS<sup>9</sup> 2012 et RPLS<sup>12</sup> (cf. annexe 7.6). Néolia Lorraine est invitée à suivre les axes d'amélioration identifiés dans l'audit réalisé par l'éditeur du système d'informations en septembre 2014. L'organisme pourra ainsi remplir correctement ses obligations de remontées d'informations et mener en interne des analyses sur la base de données complètes et fiables.

D'autre part, l'absence d'outil de gestion technique du patrimoine garantissant la connaissance des équipements et la traçabilité des interventions constitue un handicap pour l'établissement d'une programmation prévisionnelle de la maintenance (cf. § 5.4.1).

En outre, le contrôle interne n'est pas organisé au sein de Néolia Lorraine : quelques procédures sont disponibles sur l'intranet, toutefois, elles ne couvrent pas l'ensemble des domaines d'intervention de la société (par exemple dans le domaine de la commande publique ; cf. observation n°2) et aucun

---

<sup>10</sup> Source : ESH - Rapport de branche 2014 – Eléments statistiques 2013.

<sup>11</sup> SNE : système national d'enregistrement des demandes de logement social, mis en place en mars 2011.

<sup>12</sup> RPLS : répertoire des logements locatifs des bailleurs sociaux instauré par la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion. Il prend la suite de l'enquête sur le parc locatif social (EPLS) et contient pour chaque logement ses principales caractéristiques ainsi que des informations de gestion patrimoniale et locative.

audit n'est diligenté pour veiller au respect de celles-ci. La mise en place de procédures qualité et l'identification d'une fonction « contrôle interne » permettrait d'harmoniser et sécuriser les pratiques.

Le recrutement d'un nouveau responsable du système d'information et le choix de passer à une nouvelle version du progiciel de gestion intégré doivent permettre de fiabiliser le système d'information et de développer le contrôle interne.

## 2.3 CONCLUSION

La SA d'HLM Néolia Lorraine, qui gère près de 6 000 logements en Lorraine, appartient au groupe dont la structure faîtière est le Cil Logilia, implanté en Franche-Comté, Alsace et Bourgogne.

Sur la période de contrôle, le conseil d'administration de Néolia Lorraine ne débat pas suffisamment de sujets en lien avec l'objet social de l'entreprise (état de la demande de logements, résultats de l'enquête relative à l'occupation du parc, vente HLM...).

Le pilotage de la société s'appuie sur un contrôle de gestion efficace et sur une maîtrise de l'articulation entre les services. Le projet d'entreprise initié participe à la consolidation des performances de l'entreprise. Par ailleurs, la société attend beaucoup des changements organisationnels intervenus en 2015. Néolia Lorraine a pris acte des insuffisances du système d'information et engagé les mesures propres à le fiabiliser.

Le contrôle interne, aujourd'hui inexistant, doit être développé pour sécuriser et harmoniser les pratiques. Enfin, la mise en place d'un outil de gestion technique du patrimoine faciliterait la programmation de la maintenance.

# 3. PATRIMOINE

## 3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

### 3.1.1 Description et localisation du parc

	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Places et chambres		
		Unités autonomes pour lesquelles l'équivalence est égale à 1 pour 1	pour lesquelles la règle d'équivalence est égale à 1 pour 3	
Logements conventionnés	5 373	324	79	5 723
Logements non conventionnés	380	0	0	380
<b>Total</b>	<b>5 753</b>	<b>324</b>	<b>79</b>	<b>6 103</b>

Implanté sur 49 communes en Moselle et Meurthe-et-Moselle, le patrimoine de Néolia Lorraine est composé au 1<sup>er</sup> janvier 2015 de 5 753 logements familiaux dont 22 % sont individuels.

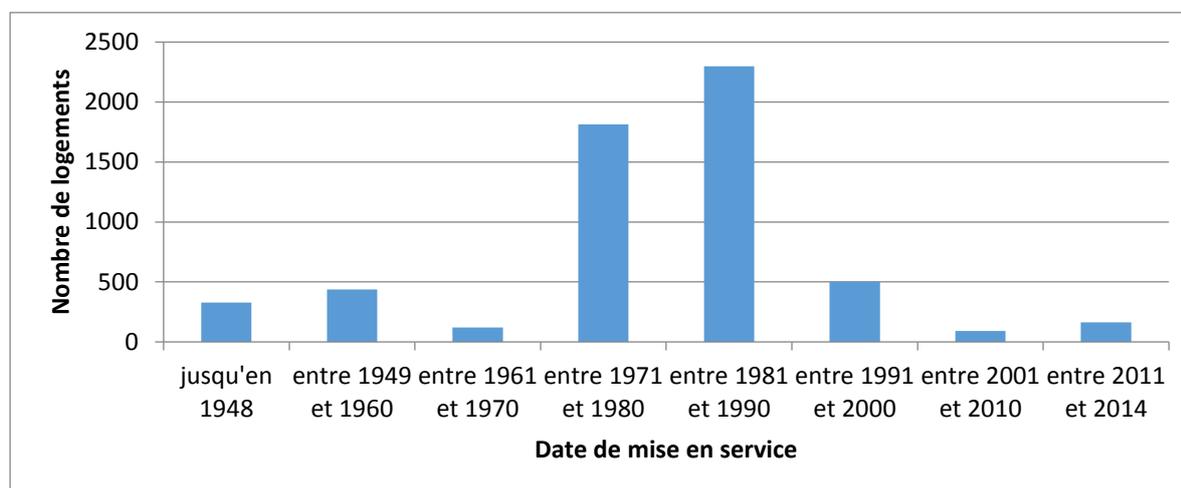
Près d'un quart du parc se situe en ZUS. Néolia Lorraine n'a pas été concernée par des projets financés par l'agence nationale pour la rénovation urbaine (Anru) durant les 5 dernières années.

Le parc est majoritairement ancré dans le bassin houiller lorrain notamment au sein de la communauté d'agglomération de Forbach (32 %), des communautés de communes de Saint-Avold (20 %), Freyming-Merlebach (13 %) et Creutzwald (12 %). L'axe Metz-Thionville, secteur plus tendu en termes

de demande de logements, concentre 12 % du patrimoine ; il s'agit d'acquisitions récentes (cf. § 5.1 Stratégie patrimoniale).

Près de 7 % du parc n'est pas conventionné.

Le parc, limité à moins de 1 000 logements en 1970, possède la caractéristique d'avoir été construit sur une période relativement récente et courte : 72 % a été mis en service entre 1970 et 1990 (au niveau national, 35 % du parc locatif social a été construit sur cette période ; 39 % avant 1970).



La taille des logements est plutôt importante puisque les logements de typologie supérieure ou égale à 4 représentent 44 % du parc auxquels s'ajoutent 36 % de T3.

Par ailleurs, Néolia Lorraine est propriétaire de 4 foyers pour personnes âgées, d'un hôtel social et d'une résidence étudiante représentant 350 équivalents-logements, gérés par des tiers.

### 3.1.2 Données sur la vacance

Le tableau suivant présente l'évolution de la vacance pour les 5 dernières années :

	31/12/2010	31/12/2011	31/12/2012	31/12/2013	31/12/2014
vacance commerciale	4,23 %	4,82 %	5,49 %	3,96 %	3,56 %
vacance commerciale + 3 mois	2,72 %	3,04 %	3,98 %	2,24 %	2,38 %
vacance technique	1,24 %	1,51 %	2,08 %	3,09 %	3,48 %
<b>Total vacance</b>	<b>5,47 %</b>	<b>6,33 %</b>	<b>7,57 %</b>	<b>7,05 %</b>	<b>7,04 %</b>

La vacance commerciale a augmenté jusqu'en 2012, année durant laquelle l'organisme a mis en œuvre diverses actions pour lutter contre cette tendance haussière : désignation d'un coordonnateur commercial, mise en place d'entretiens « découverte » dès la réception de la demande, signature d'un accord d'intéressement dont une part du calcul tient compte du niveau de réalisation de l'indicateur « vacance commerciale »... Ces actions ont permis de diminuer significativement la vacance commerciale (-35 % entre 2012 et 2014).

Par contre, la vacance technique n'a cessé d'augmenter sur la période étudiée du fait d'un nombre croissant de réhabilitations.

## 3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

### 3.2.1 Loyers

Dans un contexte de loyers structurellement élevés, la politique d'augmentation forte des loyers ne favorise pas l'accessibilité aux logements pour les populations les plus modestes.

L'analyse des loyers appliqués au 1/1/2014 révèle un niveau plus élevé que les ratios départementaux et régionaux. On observe un déficit de logements à loyers très modérés (niveau du 1<sup>er</sup> quartile élevé) :

	nombre de logements	Loyer mensuel en € par m <sup>2</sup> de surface habitable		
		1 <sup>er</sup> quartile	médiane	3 <sup>ème</sup> quartile
Néolia Lorraine conventionné <sup>13</sup>	5 350	4,52	<b>5,30</b>	5,76
Moselle <sup>14</sup>	57 419	4,40	<b>5,02</b>	5,76
Lorraine <sup>14</sup>	132 832	4,32	<b>4,94</b>	5,67
Néolia Lorraine non conventionné <sup>13</sup>	333	6,44	<b>7,24</b>	7,67

Cette constatation de loyers élevés est corroborée par l'analyse des écarts entre les loyers pratiqués par Néolia Lorraine et les loyers maximaux théoriques pris en compte dans le calcul de l'APL<sup>15</sup> : 56,7 % des logements conventionnés de l'organisme ont un loyer supérieur à ce maximum, ce qui limite la capacité de solvabilité des locataires par l'APL, alors que la référence départementale se situe à 37,0 % et la référence nationale à 42,4 %<sup>14</sup>. L'écart est en moyenne de 6 % (loyer maximum moyen pris en compte pour le calcul de l'APL : 353 € ; loyer moyen des logements conventionnés de Néolia Lorraine : 374 €).

Le tableau suivant présente la politique d'augmentation des loyers sur la période 2011/2015 :

	2011	2012	2013	2014	2015
Loi de finances	1,10 %	1,90 %	2,15 %	0,90 %	0,47 %
Revalorisation moyenne pratiquée	0,81 %	1,43 %	1,97 %	0,84 %	0,43 %
Revalorisation maximale	1,10 %	1,70 %	2,15 %	0,90 %	0,47 %
Part des locataires avec revalorisation maximale	74 %	75 %	80 %	85,61 %	85,66 %

L'organisme pratique une modulation de l'augmentation annuelle pour quelques immeubles afin de répondre à des problématiques d'attractivité (essentiellement en ZUS) ou de positionnement par rapport au loyer de marché (secteur de Metz). Si les augmentations sont conformes à la réglementation, elles atteignent le maximum autorisé pour plus de trois quarts du parc en 2011/2012 et 85 % en 2014/2015.

Le tableau suivant compare, par catégorie de financement, les loyers pratiqués au 1/1/2014 avec les loyers maximaux des conventions APL les régissant :

<sup>13</sup> Données transmises par l'organisme dans le cadre du contrôle ; patrimoine au 1/2/2014 (ne sont pas pris en compte les logements de gardiens et la maison-relais de Homburg-Haut).

<sup>14</sup> Source : Service Observatoire et Statistiques (SOeS) du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie - RPLS au 1/1/2014 ; les logements étudiés sont les logements conventionnés loués.

<sup>15</sup> Les loyers maximaux théoriques pris en compte dans le calcul de l'APL sont déterminés à partir de la typologie des logements à laquelle correspond une occupation type (une personne dans un T1 ; un couple dans un T2, un ménage avec une personne à charge dans un T3...)

Catégorie de financement	Nb de logt	% parc	SH moyenn e	Surface quittanc é moyenn e	Loyer pratiqué mensuel	Loyer max. au m <sup>2</sup> (surf. quittancée)	Loyer max. au m <sup>2</sup>	Marge potentielle
Parc ancien financement (HLM)	1 637	31 %	67 m <sup>2</sup>	109 m <sup>2</sup>	299 €	2,75 €	2,88 €	4,77 %
Autres anciens fi.(PLR, ILN, ILN, Palulos, PAM)	496	9 %	72 m <sup>2</sup>	111 m <sup>2</sup>	333 €	3,00 €	3,12 €	4,18 %
Parc social (PLA)	2 682	50 %	76 m <sup>2</sup>	116 m <sup>2</sup>	422 €	3,63 €	3,82 €	5,14 %
Parc très social (PLAI, PLA TS, PLA LM)	182	3 %	70 m <sup>2</sup>	85 m <sup>2</sup>	335 €	3,95 €	4,04 €	2,29 %
Parc social récent (PLUS)	331	6 %	71 m <sup>2</sup>	76 m <sup>2</sup>	430 €	5,63 €	5,70 €	1,28 %
Parc intermédiaire (PLS)	22	0 %	89 m <sup>2</sup>	93 m <sup>2</sup>	643 €	6,93 €	7,71 €	11,23 %
<b>Total parc conventionné</b>	<b>5 350</b>	<b>100 %</b>	<b>73 m<sup>2</sup></b>	<b>110 m<sup>2</sup></b>	<b>374 €</b>	<b>3,41 €</b>	<b>3,57 €</b>	<b>4,66 %</b>
Parc non conventionné	333		97 m <sup>2</sup>	100 m <sup>2</sup>	680 €	6,83 €		

L'un des facteurs expliquant le constat de loyers élevés réside dans la structure du parc de Néolia Lorraine marqué par un parc peu ancien comparativement aux autres bailleurs sociaux : 50 % des logements ont été financés en PLA<sup>16</sup> dont les niveaux de loyers sont plus élevés que ceux des logements relevant des anciens financements, qui ne représente que 40 % du parc chez Néolia Lorraine. A titre de comparaison<sup>17</sup>, en Lorraine, 19 % du parc social a été financé en PLA et 54 % a bénéficié d'anciens financements.

Un autre facteur contribue au niveau élevé de loyers : la politique d'augmentation annuelle plutôt maximale, comme constaté sur les 5 dernières années, mais également de façon historique puisque la marge globale d'augmentation théoriquement disponible n'est que de 4,66 %.

Au final, la cherté du loyer, qui induit un taux d'effort trop important, est la source de non-sélection de dossiers de demande de logements pour présentation en Cal. Cette situation éclaire les constats relatifs à l'occupation du parc (cf. § 4.1).

### 3.2.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS)<sup>18</sup>

Près d'un quart du parc est exempté de l'application du SLS car il est situé en ZUS.

Pour le reste du patrimoine, en zone B2<sup>19</sup>, Néolia Lorraine applique la modulation minimale autorisée par les articles R 421-20 et suivants du CCH; en zone C<sup>19</sup>, le conseil d'administration a décidé de déroger au régime de droit commun, comme le permettent également ces articles, en restreignant notamment le périmètre d'application du SLS aux locataires dont les revenus excèdent 40 % des plafonds de ressources du logement social (20 % pour le droit commun).

Au 31 décembre 2014, 149 ménages, soit 3,6 % des locataires du parc concerné par l'application du SLS, étaient assujettis à ce supplément de loyer pour un montant mensuel médian de 17,49 €. Il n'est

<sup>16</sup> PLA : Prêt Locatif Aidé – financement mis en place à partir de 1977 dans le cadre de la réforme dite « Barre » qui modifie, pour les politiques du logement, le système d'intervention de l'Etat; la réforme vise à privilégier les aides à la personne (institution de l'APL en remplacement de l'ALF) et l'aide par les circuits de financement au détriment des aides à la pierre.

<sup>17</sup> Source : Service Observatoire et Statistiques (SOeS) du Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie, exploitation du RPLS au 1/1/2014.

<sup>18</sup> SLS : Supplément de Loyer de Solidarité, instauré par la loi du 4 mars 1996, avec des règles de calcul modifiées en 2009 : il s'applique aux locataires des logements sociaux dont les revenus dépassent certains plafonds.

<sup>19</sup> Article R. 304-1 du code de la construction et de l'habitation - Le zonage A / B / C caractérise la tension du marché du logement en découpant le territoire en 5 zones, de la plus tendue (A bis) à la plus détendue (zone C).

pas observé de concentration au sein du parc de Néolia Lorraine puisque ces ménages se répartissent au sein de 22 communes sur 55 programmes, ce qui représente 68 % des logements où le SLS s'applique.

### **3.2.3 Charges locatives**

La régularisation de l'ensemble des charges est réalisée dans des délais très satisfaisants, sur l'avis d'échéance d'avril. Le décompte individuel de charges mériterait d'être rendu plus lisible, la multiplicité et la rédaction même des libellés ne contribuent pas à la clarté du décompte (cf. exemple en annexe 7.7).

Un suivi de l'évolution annuelle du montant des charges par immeuble est réalisé pour actualiser au 1<sup>er</sup> juillet les provisions mensuelles qui sont ensuite encore ajustées si nécessaire, à la suite de contrôles intermédiaires effectués trois fois par an. De plus, les comptes très débiteurs font l'objet d'une attention particulière, notamment par la prise de contact rapide avec le locataire afin de l'alerter et rechercher les causes de ces situations atypiques.

Au final, les provisions sont globalement ajustées. Un bilan annuel de la répartition des décomptes, débiteurs et créditeurs, en fonction de leur montant (0 à 100 €, 100 à 200 €, 200 à 300 € et + 300 €) est présenté au conseil d'administration.

Si les évolutions du montant des charges sont bien suivies, aucun contrôle du niveau des charges, ni comparaison avec des immeubles ayant le même niveau de service (par exemple pour le gardiennage, le coût de l'électricité des parties communes...) ne sont effectués, ce qui pourrait permettre de détecter des anomalies, adapter les prestations, orienter la renégociation éventuelle de contrats ou la programmation de travaux.

Le coût des charges afférentes au chauffage collectif, qui concerne 17 groupes soit 972 logements, mériterait par exemple une analyse approfondie : pour l'exercice 2013, il varie de 2,90 € à 30,85 €/m<sup>2</sup> de SH/an selon les immeubles (cf. annexe 7.8). L'organisme n'a pas cherché à comprendre ce qui fonde ces différences ; il ne peut donc concentrer ses efforts sur la recherche de solutions permettant de diminuer le niveau des charges anormalement élevées.

## **3.3 CONCLUSION**

Le patrimoine de Néolia Lorraine se caractérise par une période de construction récente et courte puisque trois quarts du parc ont été mis en service entre 1970 et 1990.

Les financements mis en œuvre, liés à la période de construction, et la faible proportion de logements très sociaux expliquent en majeure partie le constat de loyers en moyenne élevés. Une politique d'augmentation annuelle plutôt maximale des loyers pratiqués contribue également à ce résultat.

La vacance commerciale décroît depuis 2012, notamment grâce à la mise en place d'un plan d'actions. Par contre, la vacance globale augmente du fait d'un nombre croissant de réhabilitations.

Les délais et le montant des régularisations des charges sont satisfaisants. Toutefois, l'analyse du niveau des charges de chauffage n'est pas assurée ; l'organisme est ainsi privé d'informations pouvant orienter ses actions.

## 4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les deux dernières enquêtes sur l'occupation du parc social (OPS) ont été réalisées en 2012 et 2014. Elles ne sont ni exploitées par l'organisme, ni présentées au CA (cf. § 2.2.1).

14 % du parc est occupé par des ayants-droit relevant du statut du mineur gérés par l'agence nationale des garanties des droits des mineurs (ANGDM) qui prend en charge le paiement de leur loyer; cette occupation est en décroissance modérée mais régulière depuis de nombreuses années : 792 logements au 1<sup>er</sup> janvier 2015, 752 l'année suivante. Ces locataires ne sont pas enquêtés dans le cadre de l'OPS (dérogation préfectorale).

Un problème d'interface informatique que Néolia Lorraine n'a pas su résoudre a conduit à remonter au Ministère du Logement en 2012 des données erronées (nombre d'emménagés récents, nombre de ménages dont les ressources n'excèdent pas 20 % des plafonds...) ou manquantes (aides au logement, minimas sociaux) : cf. observation n°3. Le dysfonctionnement a été résolu pour l'enquête 2014, dont le taux de réponse peut être jugé satisfaisant (88,6 %).

Les principaux résultats sont présentés ci-après :

	<b>Pers. isolées</b>	<b>Ménages 3 enfants et +</b>	<b>Familles monoparentales</b>	<b>Titulaire du bail + 65 ans</b>	<b>Revenu &lt; 20 %<sup>20</sup></b>	<b>Revenu &lt; 60 %<sup>20</sup></b>
Enquête OPS 2014	38,4 %	7,2 %	15,7 %	22,5 %	20,9 %	58,4 %
Enquête OPS 2012	37,4 %	6,8 %	14,3 %	22,2 %	Données erronées	
Département Moselle (référence 2012) <sup>21</sup>	37,1 %	6,5 %	16,6 %	25,9 %	21,9 %	61,6 %
Région Lorraine (référence 2012) <sup>21</sup>	41,0 %	6,9 %	17,1 %	24,1 %	22,3 %	61,7 %

Les revenus des ménages occupant le parc de Néolia Lorraine sont globalement un peu plus élevés que ceux des locataires de l'ensemble des bailleurs départementaux et régionaux (cf. § 3.2.1 relatif au niveau élevé des loyers) ; les parts des titulaires du bail âgés de plus de 65 ans et de familles monoparentales, bien qu'importantes, sont plus faibles que ces mêmes références. Elles ont toutefois augmenté entre 2012 et 2014; le nombre de personnes seules et de ménages avec au moins 3 enfants a suivi la même évolution.

Toutefois, ces constats sont à modérer car les ayants-droit mineurs ne sont pas inclus dans ces statistiques.

### 4.2 ACCES AU LOGEMENT

#### 4.2.1 Connaissance de la demande

Les mineurs et leurs ayants-droit (veuves) bénéficient d'une gestion locative particulière ; leurs demandes et attributions ne sont pas enregistrées au système national d'enregistrement (SNE).

<sup>20</sup> Revenus des locataires en comparaison du plafond de ressources pour l'accès au logement social.

<sup>21</sup> Source : Enquête OPS – Ministère du Développement Durable/Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature – exploitation CRESGE.

Toute autre demande fait l'objet d'une double-saisie dès sa réception : elle est enregistrée dans le logiciel de l'organisme puis dans le SNE. Un contrôle interne, consistant en la comparaison de listings, est mené 2 fois par an à la demande de la DREAL<sup>22</sup>, gestionnaire départemental du SNE, pour veiller au respect de l'obligation de radiation de la demande après attribution.

Pour compléter le stock de demandeurs, Néolia Lorraine importe manuellement des dossiers du SNE. A titre d'illustration, 12 % des attributions de 2013 émanaient de telles demandes.

Néolia Lorraine ne respecte pas l'ensemble de ses obligations liées au système national d'enregistrement.

Le contrôle des obligations liées au SNE a porté sur la période de septembre 2014 à août 2015 durant laquelle, hors locataires ANGDM, 583 baux ont été signés. 10 % de ces attributions ne respectent pas les obligations relatives au SNE pour les motifs (non exhaustifs) suivants :

- des attributions ont été effectuées alors que le numéro unique enregistré au SNE n'était plus actif pour les demandeurs concernés : demandes supérieures à un an non renouvelées (exemple : contrat de location n° 21 584), demandes radiées pour abandon par d'autres bailleurs (exemple : contrat de location n° 21 790) ;
- la radiation de demandes suite à attribution n'a pas été effectuée alors que la signature du bail datait de plus d'un mois, malgré l'existence d'une procédure interne détaillant cette obligation (exemple n° unique 057 0715 067047 10708).

En outre, le SNE est mal renseigné par Néolia Lorraine : lors de l'attribution, l'identifiant RPLS du logement n'est jamais mentionné et pour 46 % des dossiers, le revenu fiscal de référence (RFR) n'est pas indiqué ou est égal à 0 alors que ce ratio est de 36 % pour l'ensemble des bailleurs mosellans.

Néolia Lorraine doit donc compléter sa procédure de gestion de la demande (il est nécessaire par exemple de s'assurer de la validité de la demande lors du passage en Cal), veiller à la qualité des enregistrements au SNE (n° RPLS et RFR complétés) et à la bonne application des consignes données en revoyant les modalités du contrôle interne : il doit être mené sur la base d'extractions fiables (cf. observation n° 3), avec une régularité plus adaptée (un contrôle mensuel paraît nécessaire). Le non-respect des obligations liées au SNE est passible des sanctions prévues par les articles L. 441-2-1 et L. 342-14 du CCH.

Dans sa réponse, Néolia Lorraine indique que le passage à la nouvelle version de son progiciel de gestion intégré limitera les erreurs en supprimant la double-saisie.

Sur la période de contrôle, les administrateurs ne disposent d'aucune étude relative à la demande de logements sur le secteur d'intervention de Néolia Lorraine

Les choix de développement démontrent que l'organisme connaît la situation du marché local. Toutefois, Néolia Lorraine ne formalise pas cette connaissance. Le compte-rendu de la commission d'attribution des logements (Cal) au conseil d'administration est très succinct, seules les attributions sont analysées (typologie des logements attribués, caractéristiques socio-économiques des entrants). L'offre de logements n'est pas mise en perspective avec la demande (secteurs, typologie, niveaux de loyers recherchés, motifs de non-présentation des dossiers en Cal, analyse des demandes en délai anormalement long...). Ce type d'étude est nécessaire pour ajuster la politique d'attribution de l'organisme, de fixation du niveau de loyer et conforter les administrateurs dans leurs choix

---

<sup>22</sup> DREAL : Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement.

stratégiques patrimoniaux. Dans sa réponse, Néolia Lorraine indique qu'une étude associant les 4 bailleurs sociaux présents sur le territoire du bassin minier a été présentée à la gouvernance en avril 2016 et fait part de sa volonté d'enrichir les comptes rendus d'activité des Cal, de données relatives à l'état de la demande de logement.

## **4.2.2 Gestion des attributions**

### **4.2.2.1 Analyse du processus**

Néolia Lorraine a mis en place trois commissions d'attribution de logements (Cal), une par agence, auxquelles s'ajoute une commission spécifique pour la mise en service des programmes neufs. Les commissions de Forbach et Saint-Avold se réunissent chacune deux fois par mois au sein des agences concernées; la commission de Saint-Avold statue sur les attributions du secteur de Metz. La composition des Cal et leurs règles de fonctionnement sont conformes à la réglementation. A noter qu'au vu de la faible tension du marché, les commissions, hormis celle spécifique pour les programmes neufs, n'examinent souvent qu'une seule demande pour un logement à attribuer.

Dans le cadre de la Cus<sup>23</sup> et afin de lutter contre la vacance, une dérogation aux plafonds de ressources (jusqu'à 120 %) a été autorisée pour les attributions selon les modalités définies à l'article R. 445-8 du CCH. Elle concerne l'ensemble des communes du bassin houiller lorrain, soit la majeure partie du patrimoine de Néolia Lorraine.

### **4.2.2.2 Analyse réglementaire**

Faute d'accès à des données fiables sur 3 exercices, la vérification des attributions a été limitée à la période du 1<sup>er</sup> septembre 2014 au 31 août 2015 durant laquelle 563 attributions ont été prononcées. Les données transmises ont dû être complétées et fiabilisées, notamment celles relatives aux ressources qui ne sont pas systématiquement renseignées dans le système d'information et celles relatives à la composition des ménages qui sont parfois erronées. Si les informations présentées lors des Cal sont correctes, il convient de fiabiliser le système d'information aux fins d'analyses statistiques que l'organisme doit mener.

Au final, sur les douze mois étudiés, la dérogation relative aux plafonds de ressource applicable dans le bassin houiller a été mobilisée au profit de 16 ménages, soit 2,8 % des attributions. Les dépassements varient de 2 à 30 %. Par ailleurs, il n'a pas été constaté de dépassement non autorisé.

### **4.2.2.3 Gestion des contingents**

EDF bénéficie d'un bail de 9 ans renouvelable une fois en vue de continuer à loger ses personnels dans les 230 logements non conventionnés qu'il a vendus à Néolia Lorraine en 2010 et 2012.

Une faible partie du parc de Néolia Lorraine est soumise à réservation par les collecteurs et les collectivités locales (106 logements au total).

La définition des publics relevant du contingent préfectoral et les objectifs de relogement par bailleur ont été revus par les services départementaux de l'Etat en 2014. La prise en compte des « ménages dont les ressources annuelles n'excèdent pas 30 % des plafonds de ressources HLM », qui permettait à de nombreux bailleurs d'atteindre largement l'objectif globalement assigné, a notamment été supprimée. En 2014, Néolia Lorraine n'a pas atteint son objectif : la société recense 66 ménages relevant de ce contingent pour une cible de 121. Toutefois, sur le bassin houiller, la totalité des

---

<sup>23</sup> Cus : convention d'utilité sociale. Instaurée par la loi Mlle du 25 mars 2009, la Cus est établie entre l'organisme et l'Etat pour une période de 6 ans. Elle a pour objet de préciser la politique patrimoniale, sociale et de qualité de service rendu de l'organisme.

ménages orientés par la Direction Départementale de la Cohésion Sociale (DDCS) sont pris en charge. En 2015, les services départementaux de l'Etat ont mis en place des outils (Syplo<sup>24</sup>, commission spécifique pour le traitement des cas les plus complexes) pour évaluer les raisons de la non-atteinte des objectifs de relogement : bailleur non coopérant, absence de besoins, parc inadapté...

Le contrôle a permis de constater que Néolia Lorraine s'investit sur le relogement des publics fragilisés en mobilisant son service « Habitat solidaire » au sein duquel œuvrent 3 travailleurs et conseillers sociaux. La responsable du service représente les bailleurs du département dans la commission départementale de médiation prévue à l'article L. 441-2-3. Elle reçoit ensuite chaque famille devant être relogée dans le secteur d'intervention de Néolia Lorraine pour établir un diagnostic social, à l'issue duquel sont mobilisés les aides ou accompagnements nécessaires. Dans le cas où le diagnostic, conforté par une analyse établie à partir d'une grille construite par le SIAO<sup>25</sup>, conclut à l'impossibilité d'accéder à un logement autonome, le service « Habitat solidaire » travaille avec les partenaires locaux pour orienter les ménages vers des structures adaptées.

### 4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La gestion de proximité s'appuie sur 3 agences. Depuis la nouvelle organisation mise en place en avril 2015, le conseiller clientèle (10 au total) est l'interlocuteur unique du locataire pour toute réclamation technique ou administrative. Il s'appuie sur les gardiens présents sur site (19 au total).

Les locataires disposent d'un numéro d'appel pour les interventions urgentes en dehors des heures d'ouverture des agences. Le centre d'appel externalisé mobilise le personnel d'astreinte au sein de la société ou les prestataires désignés par Néolia Lorraine. Il établit chaque jour un bilan des appels reçus et des suites données.

Un outil permet l'enregistrement et le suivi des réclamations mais il n'est pas utilisé de façon systématique. Il n'existe pas d'interfaçage avec le module de gestion des commandes. Les indicateurs, en nombre insuffisants, ne permettent pas d'analyser finement le processus de traitement des demandes. Néolia Lorraine doit améliorer l'utilisation de cet outil et mieux exploiter les informations disponibles pour s'assurer de la bonne gestion des réclamations des locataires et tirer des enseignements relatifs à d'éventuels dysfonctionnements récurrents nécessitant des interventions préventives de maintenance ou une évolution des programmes de réhabilitations.

Une mesure de la satisfaction des locataires est effectuée chaque année, dans le cadre d'une démarche commune aux 3 SA d'HLM du pôle immobilier du groupe. Les conclusions font l'objet d'une présentation au conseil d'administration ; leur analyse par le comité de direction conduit à ajuster certaines pratiques afin de mieux satisfaire les locataires : modification des horaires d'accueil des agences, contrôle accru de certains prestataires chargé de l'entretien, rappel de consignes aux équipes pour l'information relative aux travaux...

Un conseil de concertation locative se réunit une à deux fois par an. Chaque réunion fait l'objet d'un compte-rendu. La mise en place, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2014, d'un contrat d'entretien des équipements de robinetterie et chasse d'eau a été actée au sein de cette instance.

---

<sup>24</sup> Syplo : Système priorité Logement - Système informatique qui dématérialise et structure les échanges, relatifs à l'attribution des logements du contingent préfectoral, entre les services départementaux de l'Etat et les organismes de logement social.

<sup>25</sup> SIAO : Service Intégrés d'Accueil et d'Orientation mis en place dans chaque département suite à la circulaire du 8 avril 2010 du secrétaire d'Etat chargé du Logement et de l'Urbanisme, en vue de mieux prendre en charge les personnes sans-abris ou vulnérables.

L'accompagnement social lié au logement est assuré par le service « Habitat solidaire » au sein duquel œuvrent 3 travailleurs et conseillers sociaux fortement mobilisés pour l'accès au logement de ménages « sensibles » (cf. § 4.2.2.3), le maintien dans les lieux de ménages en difficulté (négociation et suivi de plan d'apurement ; la constitution d'un partenariat autour de situations devenant problématiques dans le cadre de l'avance en âge, de problèmes d'hygiène, de santé mentale...) et le suivi du relogement de locataires concernés par des réhabilitations lourdes. Par ailleurs, des chantiers éducatifs ont été menés au profit de locataires éloignés de l'emploi, en partenariat avec une association de prévention et les collectivités locales. Dénommé « un premier emploi... vers plus de mobilité », le projet participe à améliorer les liens locatifs dans les quartiers tout en permettant à des jeunes de financer une partie de leur permis de conduire. Il a été subventionné par le fonds d'innovation sociale de l'USH. Enfin, le service dispose d'un technicien référent pour l'adaptation des logements au profit des personnes vieillissantes ou en situation de handicap, travaux éligibles au dégrèvement de TFPB. Les interventions les plus simples sont réalisées par les agences ; les adaptations les plus lourdes sont suivies par ce référent en lien avec la MDPH (maison départementale des personnes handicapées) ou l'ANGDM qui apporte l'expertise d'un ergothérapeute.

Le CA n'a pas défini de politique pour l'adaptation des logements aux personnes vieillissantes ou à mobilité réduite.

Un référentiel, validé en comité de direction, prévoit, sous conditions (typologie, étage, attractivité et accessibilité du programme), l'adaptation systématique des sanitaires des biens à la relocation, mais il n'est pas appliqué. Dans les faits, Néolia Lorraine intervient dans le cadre de réhabilitations plus globales ou en réponse aux demandes des locataires, pour lesquelles les mêmes règles restrictives d'éligibilité s'appliquent, ce qui restreint le nombre de dossiers recevables.

Ce référentiel sera débattu pour validation par le conseil d'administration.

Au final, le nombre d'adaptations réalisées (aménagement de sanitaires, motorisation des volets roulants...), apparaît faible : 48 logements concernés en 2013 ; 66 en 2014 pour des montants moyens de 3 580 € au logement, dont un tiers dans le cadre de réhabilitations et deux tiers en réponse à une demande.

En outre, il est constaté que le traitement des demandes avec intervention de l'ANGDM est long : le délai médian des dossiers ainsi traités en 2014 est de 13 mois alors qu'il est de 3 mois pour les autres demandes. La signature en juin 2016, d'une convention avec l'ANGDM doit permettre d'optimiser le processus..

#### **4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES**

Le taux cumulé d'impayés est croissant sur la période étudiée, il s'élève à 6,6 % des loyers et charges fin 2010 et à 8,1 % fin 2014 (cf. annexe 7.9). Le ratio des créances locatives (cumul des impayés et du quittance de décembre) passe de 12,5 % en 2010 à 13 % des loyers et charges en 2014, il est un peu supérieur à la médiane des SA d'HLM province 2013 (12,8 %) alors même qu'une partie du versement des loyers est sécurisée (loyers de l'ANGDM et d'EDF).

Des admissions en non-valeur (comptabilisation en pertes de créances irrécouvrables) sont régulièrement effectuées, plutôt croissantes, elles s'élèvent annuellement à 117 k€ en moyenne sur les trois derniers exercices, soit 5 % du stock d'impayés.

Les locataires débiteurs représentent un montant de 2,76 M€ fin novembre 2015 dont 1,38 M€ concernant les locataires partis. Ce montant est toutefois surévalué, il comprend en effet comme débiteurs, les locataires n'ayant pas payé leur loyer le dernier jour du mois, alors qu'il n'est dû qu'à terme échu soit le 1<sup>er</sup> du mois suivant. Le montant correspondant représente une partie du

quittancement mensuel, de l'ordre de 0,4 M€. Les ratios présentés dans le paragraphe précédent ont donc été retraités. Afin d'avoir un suivi plus précis du montant réellement dû par les locataires, il serait souhaitable que la société revoie cette pratique, notamment pour ses tableaux de bord.

Au-delà de la progression des ratios caractérisant les impayés, il est constaté un fort accroissement du nombre de procédures contentieuses alors que le nombre de plans d'apurement signés, bien qu'en augmentation, est peu élevé (13 en 2010 et 159 en 2013) :

	<b>2010</b>	<b>2014</b>
Nombre d'assignations pour résiliation de bail	59	107
Nombre de commandements de quitter les lieux	16	40
Nombre d'expulsions sans concours de la force publique	22	21
Nombre d'expulsions avec le concours de la force publique	3	11

La progression des impayés a amené la société à faire appel, en 2013, à un cabinet conseil pour une étude sur l'accompagnement à l'optimisation du processus et des pratiques de recouvrement des impayés. Suite à ce diagnostic, des actions ont été engagées et une réorganisation du traitement des impayés a été effectuée dans le cadre de la réorganisation générale des services d'avril 2015. Désormais, le précontentieux est suivi par une chargée de recouvrement dans chacune des 3 agences alors que précédemment les chargés de clientèle assuraient cette fonction. La gestion du contentieux n'a pas été revue, elle est confiée à un responsable, accompagné d'une chargée de recouvrement et contentieux. Afin de renforcer ce service, un recrutement en CDD a toutefois été effectué début 2015. La société fait appel à trois cabinets de recouvrement pour traiter les dossiers des locataires sortis.

L'objectif de cette réorganisation est notamment d'améliorer le pilotage de l'impayé et d'intervenir plus en amont dans le processus.

Afin de remplir le premier objectif, depuis juillet 2015, la société dispose d'un tableau de bord précontentieux dont certains indicateurs ne sont toutefois pas encore renseignés. Des réunions mensuelles au sein de chaque agence doivent également contribuer à améliorer le pilotage. Le contentieux, quant à lui, devrait disposer de ce type d'outil courant 2016.

Pour atteindre le second objectif, les déplacements à domicile effectués par les chargés de recouvrement mais également par des conseillères sociales (une conseillère, 3 jours par semaine, dans chacune des deux agences du secteur minier), sont devenus plus réguliers. De la même manière, durant l'activation de la garantie Locapass, il est prévu que le contact avec le locataire soit maintenu afin de mieux contenir les situations d'impayés.

Ces mesures sont de nature à améliorer le traitement des impayés. Fin novembre 2015, les locataires débiteurs présents sont en légère diminution par rapport à décembre 2014 (1,38 M€ pour 1,45 M€). Toutefois, le montant de locataires présents en précontentieux est deux fois plus important sur l'agence de Saint-Avoid (0,49 M€) que sur celle de Forbach (0,22 M€). Cette situation invite à un rééquilibrage des moyens humains et au renfort des actions pour traiter la situation sur Saint-Avoid. Par contre, l'évolution des débiteurs partis est plutôt à la hausse (1,38 M€ fin novembre 2015 pour 1,10 M€ fin 2014),

## **4.5 CONCLUSION**

A l'exception des obligations liées au système national d'enregistrement de la demande de logement social qui ne sont pas totalement remplies, le processus d'attribution est conforme à la réglementation. Les populations logées présentent des caractéristiques socio-économiques moins fragiles que les moyennes départementales et régionales, la cherté des loyers explique pour partie ce constat (cf. § 3.2.1).

L'organisation des agences est adaptée aux enjeux de proximité. L'analyse des enquêtes annuelles de satisfaction conduit Néolia Lorraine à ajuster les pratiques pour améliorer le service rendu aux locataires. Il paraît opportun d'étudier également les réclamations en vue de tirer des enseignements en termes d'entretien patrimonial.

Néolia Lorraine dispose d'un service Habitat Solidaire fortement mobilisé pour l'accompagnement des publics fragilisés. En ce qui concerne la politique d'adaptation des logements aux personnes à mobilité réduite, elle mériterait d'être définie par la gouvernance, en termes de stratégie adaptée aux enjeux, pour permettre la mise en place des moyens nécessaires à sa déclinaison opérationnelle.

Le dispositif de prévention et de gestion des impayés a été récemment réorganisé pour mieux utiliser les moyens disponibles, accompagner plus efficacement les ménages en difficulté et contenir la progression de la créance locataire. Ce nouveau dispositif n'est pas encore totalement déployé et méritera d'être évalué.

## 5. STRATEGIE PATRIMONIALE

### 5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Suite à l'installation de la nouvelle gouvernance en 2004, Néolia Lorraine s'est inscrit dans une logique de développement afin de diversifier son offre de logements, notamment sur de nouveaux secteurs plus tendus en termes de demande.

Pour mettre en œuvre cette stratégie, des acquisitions en bloc ont été réalisées. Ce parc privé issu d'acquisitions a bénéficié, pour partie, de financements HLM pour conventionnement (cf. § 5.3.2).

Selon une étude effectuée par la société, suite à la mise en place d'une comptabilité analytique à l'opération (à l'exception des coûts de gestion qui sont issus du DIS), ces acquisitions, détaillées ci-après, sont rentables (11,6 % du montant des loyers) et représentent 23 % de l'autofinancement courant (hors éléments exceptionnels) alors que l'accroissement du parc lié à ces opérations représente 20 % des logements.

En 2006, 420 logements ont été acquis auprès de la SA d'HLM ICF Habitat Nord-Est sur plusieurs sites en Lorraine, principalement sur l'axe Metz-Thionville, secteur où les besoins en logement sont importants. Cet achat a en outre permis à Néolia Lorraine de dégager, sur des secteurs attractifs, du foncier ayant permis la réalisation de constructions neuves (cf. § 5.3.2). Cet investissement dégage une rentabilité de 9,3 %.

La croissance sur le sillon lorrain s'est poursuivie en 2009 et 2010 par l'acquisition de 110 logements auprès de bailleurs privés sur l'agglomération de Metz. L'opération acquise auprès des ACM<sup>26</sup> en 2011 au Ban St martin et Metz (34 logements) n'est pas rentable (- 18 % des loyers du fait d'une annuité représentant 78 % des loyers), les autres acquisitions ne le sont pas non plus (- 11,6 %) compte tenu d'une vacance importante liée à une réhabilitation en cours.

Entre 2010 et 2013, les acquisitions ont continué sur l'agglomération de Thionville avec 230 logements auprès d'EDF (cf. ci-dessous) et 120 auprès d'ICF Habitat Nord-Est. Cette dernière opération, en cours de réhabilitation, est peu rentable actuellement (1,3 %).

---

<sup>26</sup> ACM : Assurances Crédit Mutuel

Par ailleurs, Néolia Lorraine a investi sur son secteur historique, profitant de l'opportunité offerte par la SA d'HLM Batigère Nord-Est qui s'est désengagée du bassin houiller lorrain en cédant 361 logements en 2011. Ces logements dégagent une rentabilité de 24,8 % en 2014, toutefois, ils n'ont pas fait l'objet de travaux de réhabilitation et ne supportent pas encore le poids des annuités afférentes.

279 logements acquis récemment restent à loyer libre, ce qui n'est pas compatible avec la mission d'intérêt général confiée à l'organisme.

Il s'agit des :

- 49 logements situés à Metz. Leur non-conventionnement était prévu lors de l'achat, l'équilibre de l'opération étant obtenu en prenant en compte les loyers actuels supérieurs aux plafonds HLM ;
- 230 logements, acquis en 2010 et 2012 dans l'agglomération de Thionville auprès d'EDF, qui ne peuvent pas être conventionnés actuellement car EDF bénéficie d'un bail de 9 ans, renouvelable une fois. Dans sa réponse, Néolia Lorraine affirme souhaiter conventionner ces logements sans pouvoir toutefois en fixer l'échéance compte-tenu du manque de lisibilité de la stratégie d'EDF sur ce patrimoine. La gestion de ces logements est assurée par EDF qui les sous-loue à son personnel. Cette opération est particulièrement rentable avec un autofinancement représentant 16 % des loyers malgré une annuité importante de 68 % des loyers compensée par des frais de gestion et de maintenance très faibles.

Ces acquisitions présentent indéniablement un intérêt patrimonial et financier. Cependant, les organismes HLM bénéficient « d'exonérations fiscales et d'aides spécifiques de l'Etat au titre du service d'intérêt général défini comme la construction, l'acquisition, l'amélioration, (...) de logements locatifs à loyers plafonnés (...) destinés à des personnes dont les revenus sont inférieurs aux plafonds maximums fixés (...)»<sup>27</sup>. Les fonds consacrés à ces acquisitions non conformes avec la vocation sociale de l'entreprise rappelée, auraient utilement pu être consacrés à d'autres investissements entrant dans le champ de compétence de la société.

La société établit annuellement une liasse fiscale. Aucun versement au titre de l'impôt sur les sociétés n'est effectué du fait d'un déficit fiscal.

Après cette période de forte croissance externe, Néolia Lorraine a décidé de réorienter ses investissements en faveur de la poursuite et de l'intensification de l'amélioration des performances énergétiques de son patrimoine historique pour respecter les objectifs du Grenelle de l'Environnement (les DPE réalisés en 2012 positionnent 45 % du parc concerné par les engagements du mouvement HLM en catégorie E, F ou G). Trois quarts du patrimoine ayant été construit sur la période comprise entre 1970 et 1990, il devient aujourd'hui nécessaire de prévoir un volume conséquent de réhabilitations d'autant plus que 22 % du parc dispose d'un mode de chauffage électrique, avec des équipements d'origine, en général peu performants.

Sur certains secteurs (exemple : quartier Beerenberg à Freyming-Merlebach), Néolia Lorraine s'interroge sur la meilleure stratégie à adopter entre la réhabilitation, la démolition, la démolition/reconstruction au regard de l'attractivité du secteur et la qualité du patrimoine.

---

<sup>27</sup> Source : article L. 411-2 du CCH.

## 5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

### 5.2.1 Offre nouvelle

On observe sur la période 2010/2014 une croissance importante du parc de la société (en moyenne + 3,6 % par an) :

	Parc au 1er janvier	Construction	Acquisition	Vente	Transformation d'usage/restruc.	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution annuelle
2010	4 884	49	197	19	+ 2	46	5 067	+ 3,7 %
2011	5 067	19	481	6	0	4	5 557	+ 9,7 %
2012	5 557	44	65	9	+ 25	0	5 682	+ 2,2 %
2013	5 682	52	2	14	0	3	5 719	+ 0,7 %
2014	5 719	46	1	12	- 1	0	5 753	+ 0,6 %
<b>Total</b>		<b>210</b>	<b>746</b>	<b>60</b>	<b>+ 26</b>	<b>53</b>		<b>+ 17,8 %</b>

La croissance est principalement due aux acquisitions précédemment évoquées (§ 5.1). En y ajoutant les constructions neuves, les mises en service annuelles ont été en moyenne de 192 logements.

Pour les années suivantes, l'organisme prévoit de poursuivre son développement, toujours sur l'axe Metz-Luxembourg : la mise en service d'environ 90 logements neufs par an est envisagée. Néolia Lorraine n'exclut pas de nouvelles acquisitions externes si des opportunités intéressantes en termes patrimonial, géographique et financier venaient à se présenter. La compatibilité de ces acquisitions avec la mission d'intérêt général devra constituer un point de vigilance pour l'organisme.

### 5.2.2 Réhabilitations

Le plan stratégique de patrimoine (PSP), fortement corrélé à l'étude prévisionnelle de la société, liste et planifie les opérations de réhabilitations. Il est régulièrement actualisé pour tenir compte de l'évolution de la situation financière de la société.

Le PSP initial portant sur la période 2007/2017 prévoyait un volume de réhabilitation de 30 M€. Pour répondre aux obligations de la Cus<sup>23</sup> et permettre l'amélioration du patrimoine récemment acquis, une révision en 2010 a porté ce montant à 50 M€. Toutefois, afin d'éviter la dégradation de certains indicateurs financiers, le PSP a été redimensionné en 2013 à 40 M€ de réhabilitations sur la nouvelle période 2012/2020. Le dernier plan à moyen terme établi fin 2015 pour la période 2015/2023 prévoit de nouveau 50 M€ pour les réhabilitations. Le PSP a donc été actualisé avec cette hypothèse : la réhabilitation, principalement thermique, de 2 266 logements sera engagée, soit une moyenne de 250 par an (4,3 % du parc), pour un coût moyen au logement de 18 k€, auquel s'ajoute la rénovation d'un foyer pour personnes âgées de 51 équivalents logements. Les montants investis annuellement sont en décroissance continue sur la période considérée : 10 M€ en 2015 ; 1 M€ en 2023.

La réalisation suit la planification établie. Sur la période 2009/2013, les réhabilitations livrées ont concerné au final 651 logements (dont 150 récemment acquis), soit une moyenne annuelle de 130 logements. Le coût moyen rapporté au logement reste modéré (26 k€), les réhabilitations concernant quasi-exclusivement des améliorations thermiques.

Les réhabilitations en cours de réalisation ou d'étude pour les livraisons de la période 2014/2017 concernent 1 139 logements, dont 144 récemment acquis, soit 285 logements par an. Les interventions portent toujours principalement sur l'amélioration thermique, avec un coût moyen au logement similaire (25 k€).

Les réhabilitations programmées concernent exclusivement l'amélioration des performances énergétiques. Le remplacement des autres composants n'est pas pris en compte alors même que des besoins existent.

Deux constats interrogent l'opportunité d'interventions à l'intérieur des logements pour des remplacements de chaudières (prestation non incluse dans le contrat d'entretien), d'appareils de chauffage, d'installations électriques, de sanitaires, de sols : l'âge du patrimoine qui n'a jamais bénéficié de programmes de remplacements de composants d'une part, et d'autre part le constat, lors de la visite de patrimoine, de travaux importants réalisés pour la relocation (cf. § 5.4.1). La définition de standards (durée de vie des équipements, performance des systèmes de chauffage...) aiderait à recenser les besoins de réhabilitation et à programmer leur remplacement afin de proposer à l'ensemble des locataires un patrimoine en bon état d'usage.

Dans sa réponse, Néolia Lorraine semble partager ces constats et envisage de revisiter sa politique d'intervention au-delà de la rénovation énergétique.

## **5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE**

### **5.3.1 Engagement et suivi des opérations**

Un comité d'engagement, qui réunit le directeur général, les directeurs du développement, financier et de la gestion locative, valide l'engagement et la poursuite des opérations de construction de logements neufs à quatre stades : opportunité, faisabilité, réalisation, clôture. A chaque étape, un descriptif actualisé de l'opération, avec mention des évolutions, est présenté : coût, plan de financement, planning, loyer d'équilibre calculé à partir d'un outil de simulation adapté, loyer maximum permis par la réglementation. Cette procédure est de nature à garantir l'adéquation avec les besoins et permet une coordination entre les différents services, notamment financiers et opérationnels.

Le conseil d'administration valide les opérations au stade de l'opportunité. Il n'est ensuite pas tenu informé des évolutions majeures de l'opération (modification des surfaces, du coût de l'opération...). A posteriori, le bilan final avec la clôture financière ne lui est pas présenté. Bien que le comité d'engagement veille au respect de l'équilibre de l'opération, les administrateurs n'ont pas connaissance de la nature, de l'importance des écarts et des raisons ayant conduit à faire évoluer le projet sur lequel ils ont initialement délibéré. Néolia Lorraine a déjà corrigé cette pratique pour les opérations achevées en 2015 et prévoit de le faire régulièrement.

L'opération de construction avenue André Malraux à Metz, par exemple, présentée au CA le 25/6/2010 pour un coût total de 3 095 311 € TTC (22 logements) a été clôturée comptablement, sans présentation en CA, le 4/11/2014 à un coût de 3 771 579 € TTC (26 logements), soit 21,8 % d'augmentation. L'opération reste équilibrée grâce à l'évolution de divers paramètres (surfaces facturées, subventions, loyers maximums) mais également du fait de l'affectation plus importante de fonds propres : 309 k€ initialement prévus (10 % du coût initial) ; 490 k€ finalement investis (13 % du coût final). Il paraît opportun d'informer les administrateurs de ces évolutions.

Les opérations de croissance externe réalisées depuis 2006 ont fait l'objet d'un retour d'expérience lors du CA du 24 avril 2015 : il en ressort que ces acquisitions, qui constituent 20 % du patrimoine représentent 23 % de l'autofinancement courant en 2014 ; une seule opération affiche un autofinancement courant négatif, du fait d'une annuité trop élevée (les 34 logements au Ban-Saint-Martin et Metz acquis auprès des Assurances du Crédit Mutuel en 2010).

### 5.3.2 Analyse des opérations

La direction du patrimoine, constituée de 9 personnes, assure la maîtrise d'ouvrage des opérations d'investissement : construction neuve, améliorations effectuées dans le cadre d'acquisitions et depuis début 2015, réhabilitation sur patrimoine existant. Ce dernier rattachement paraît cohérent en termes de maîtrise de la qualité de la fonction de maîtrise d'ouvrage et des plans de charge.

Le prix de revient et les conditions de financement des opérations livrées entre 2009 et 2013 sont présentés dans le tableau suivant :

	Nb d'opération	Nb de logt	SH moyenne	Prix au logt	Foncier	Coût final en € TTC / m <sup>2</sup> SH				Plan financement		
						Bâti-ment	Hono-raires	RMO Lasm	Total	Prêt	Subv	F.P.
A/AA	17	204	69	122 786	647	1 074	47	22	1 790	82 %	5 %	14 %
Neuf	6	107	77	134 053	47	1 370	193	129	1 740	84 %	6 %	10 %
VEFA	3	66	73	141 484	371	1 488	28	50	1 937	80 %	3 %	17 %
<b>Total</b>	<b>26</b>	<b>377</b>	<b>72</b>	<b>129 257</b>	<b>415</b>	<b>1 238</b>	<b>88</b>	<b>60</b>	<b>1 801</b>	<b>82 %</b>	<b>5 %</b>	<b>13 %</b>

Les acquisitions avec travaux sans conventionnement (6 logements) et acquisitions-améliorations (198 logements) concernent des logements issus des acquisitions sur la période 2006/2011 auprès de bailleurs privés et d'ICF Habitat Nord-Est (cf. § 5.1).

4 opérations de construction neuve (79 logements) ont été réalisées sur du foncier dégagé dans le cadre de l'acquisition de 420 logements auprès d'ICF en 2006, ce qui explique le faible prix de revient du foncier.

Le recours à 3 ventes en l'état futur d'achèvement (Vefa) a permis de s'implanter à Amnéville et Hayange, collectivités attractives en termes de demande de logements.

Ces différentes opportunités de développement permettent au final de présenter des coûts de revient rapportés au m<sup>2</sup> de surface habitable plutôt contenus, avec un niveau moyen de 1 800 € TTC/m<sup>2</sup> (moyenne 2013 pour la Lorraine : 1 867 € HT/m<sup>2</sup> de SU)<sup>28</sup>.

Leur financement a globalement bénéficié de peu de subventions (5 %), notamment de la part des Comités Interprofessionnels du Logement (Cil) : seules 7 opérations ont bénéficié de tels apports de fonds en contrepartie de réservations locatives. Le Cil Logilia, structure faîtière du groupe auquel appartient Néolia Lorraine, ne finance pas les opérations de sa filiale car son secteur de collecte ne s'étend pas sur la Lorraine. Ainsi, le recours aux emprunts (82 %) est plus important en proportion que ce qui est habituellement constaté<sup>29</sup> et en moyenne 13 % de fonds propres ont été apportés dans les opérations livrées sur cette période.

La surface des logements est correcte pour permettre une bonne articulation entre le loyer et l'APL. En continuant à maîtriser ce paramètre, Néolia Lorraine est en capacité de livrer des logements neufs avec des loyers proches du loyer maximum théorique pris en compte pour le calcul de l'APL.

<sup>28</sup> Source : DGALN – infocentre SISAL (données relatives aux opérations financées de logement locatif social)

<sup>29</sup> Source étude USH : le plan de financement d'une opération Plus Type en 2014 est le suivant : 9,3 % de subventions ; 77 % de prêts ; 13,7 % de fonds propres.

## 5.4 MAINTENANCE DU PARC

### 5.4.1 Entretien du patrimoine

Les coûts annuels de maintenance (gros entretien + entretien courant non récupérables)<sup>30</sup> des cinq dernières années sont présentés dans le tableau suivant :

	2010	2011	2012	2013	2014	Médiane 2013 SA de province
Montant annuel	2 784	2 858	3 084	3 233	3 361	
Rapporté au logement	550	514	543	565	584	563

Les montants se situent au niveau de la médiane des SA d'HLM provinciales. Néolia Lorraine prévoit dans son étude prévisionnelle (cf. § 6.3) de poursuivre cet effort qui représente environ 12,5 % du montant des loyers. Le gros entretien (GE) représente près de trois quarts de la maintenance.

Les budgets de maintenance sont confiés aux agences, à l'exception de 3 enveloppes gérées par des référents au siège pour les travaux liés aux adaptations lourdes pour les personnes à mobilité réduite (171 k€), à la sécurité (100 k€ en 2014) et à la remise en état du patrimoine dédié à la vente (40 k€). Jusqu'en 2014, les opérations de gros entretien les plus importantes étaient suivies par le service « valorisation du patrimoine », chargé par ailleurs des programmes de réhabilitation.

Si l'effort de maintenance est globalement correct, l'entretien du patrimoine paraît plus subi qu'anticipé : en 2014, seule la moitié du gros entretien programmé a été réalisée (525 k€ alors que 994 k€ étaient prévus) ; au final, la part programmée n'a représenté qu'un cinquième du total des interventions de gros entretien.

D'une part, ce constat est révélateur d'une insuffisante connaissance des besoins de maintenance : la planification du GE programmable (sur 4 ans, mise à jour annuellement) est établie à partir de la connaissance des agents de terrain. Néolia Lorraine ne dispose pas d'outil de type « gestion technique du patrimoine (GTP) » qui permettrait d'assurer une traçabilité des interventions sur le patrimoine et pourrait constituer une aide à la programmation en objectivant les choix. Ainsi, de nombreuses opérations non prévues et urgentes deviennent prioritaires et se substituent à la programmation établie.

D'autre part, les visites de patrimoine ont permis de constater qu'un gros effort de remise en état des logements est consenti pour leur relocation, travaux rendus nécessaires du fait de l'absence de programmes de remplacement régulier et préventif des composants (cf. § 5.2.2). Un suivi analytique permettant d'identifier la nature et le coût des travaux avant relocation a été récemment mis en place.

Néolia Lorraine doit donc revoir les modalités de sa planification de gros entretien en améliorant le recensement des besoins pour intervenir plutôt en préventif qu'en curatif. De plus, le mode d'intervention actuel privilégiant les urgences et la remise en état avant relocation, révélateur d'un état des équipements insatisfaisants, conduit de fait à une inégalité de traitement, notamment au détriment des locataires les plus anciens.

### 5.4.2 Exploitation du patrimoine

Les diagnostics techniques réglementaires (plomb, ascenseurs, portes et portails automatiques, performance énergétique) ont été établis. L'actualisation des dossiers techniques amiante (DTA),

<sup>30</sup> Définition Ministère du Logement/Base d'Observation du Logement, Etude et Référencement des Organismes (BOLERO) : comptes 615 + 6 152 + dépenses en régie

prévue sur 3 exercices, est en cours. Les dossiers amiante des parties privatives (DA-PP) sont réalisés lors des relocations, ce qui n'est pas conforme aux dispositions des articles R. 1334-14 et suivants du Code de la Santé Publique, qui prévoient que tous les DA-PP des logements des immeubles collectifs devaient avoir été établis avant le 5 février 2012. Un logiciel de gestion électronique des documents permet le stockage et la mise à disposition de ces documents.

Les contrats d'exploitation, d'une durée de 3 à 6 ans à l'exception du contrat de télé relevage et d'entretien des compteurs d'eau (10 ans), ont été remis en concurrence récemment.

Les nouveaux contrats d'entretien des chaudières, qui doivent être renouvelés en 2017, intégreront des dispositions permettant de traiter les logements non visités plusieurs années consécutives du fait de la défaillance du locataire.

## **5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE**

Le conseil d'administration de Néolia Lorraine délibère chaque année sur sa politique de vente HLM. Il définit les orientations (diversifier les modes d'occupation des quartiers, favoriser les parcours résidentiels), valide les moyens mis en œuvre (équipe dédiée pour la commercialisation, programme de travaux préalable, liste des programmes mis en vente...) et fixe les objectifs pour l'exercice suivant.

La finalité sociale de l'accession est bien prise en compte par la mise en place de garanties de rachat et de relogement en cas de perte d'emploi, décès, divorce..., de clauses anti-spéculative, de primes accordées aux locataires du parc (750 € par année d'ancienneté limitée à 12 ans).

En matière de vente HLM, les administrateurs manquent d'informations leur permettant de vérifier le respect des orientations définies ; les résultats constatés démontrent que les objectifs voulus par la gouvernance ne sont pas atteints.

Les résultats de l'exercice précédent sont présentés au CA en termes de nombre de ventes, chiffre d'affaire et marge brute. Toutefois, aucune donnée relative au profil des acheteurs, au patrimoine vendu, à l'état et au prix du patrimoine en vente ne lui est communiquée. Dans sa réponse, Néolia Lorraine indique que des présentations plus complètes seront désormais proposées à la gouvernance.

Au vu des résultats constatés sur la période 2010-2014, l'atteinte des objectifs fixés par le CA semble limitée : peu de ventes ont été effectuées (49 au total pour les 5 années), dont un tiers seulement en faveur des locataires occupants, ayants-droit ou locataires du parc, ce qui revient à dire que la vente HLM a permis en moyenne annuelle à seulement 3 locataires de Néolia Lorraine de devenir propriétaire de leur logement.

Le choix du patrimoine mis en vente appelle différentes remarques : au 1<sup>er</sup> janvier 2015, 216 logements, soit 3,7 % du patrimoine, sont en stock. Il s'agit de patrimoine situé sur des secteurs où Néolia Lorraine souhaite se désengager. Aucun critère relatif à la demande ou la possibilité d'acquisition par les occupants n'est pris en compte pour arrêter cette liste. En pratique, en déduisant les locataires non intéressés par l'achat de leur logement, il ne reste qu'une quinzaine de biens réellement en vente (occupants intéressés et logements vacants).

De plus, les performances énergétiques de près de la moitié du patrimoine en vente relèvent des classes les plus énergivores F et G, dont 16 logements collectifs qui ne peuvent plus être vendus dans cet état depuis décembre 2014 ; le décret 2015-1812 du 28 décembre 2015 étend cette obligation de performance énergétique minimale aux logements individuels vendus par les organismes HLM.

Le choix du patrimoine en vente nécessite donc d'être revu pour devenir plus cohérent avec la réglementation et les objectifs déterminés. Néolia Lorraine s'engage dans sa réponse à mieux intégrer

les données relatives à l'occupation des logements pour favoriser les ventes aux occupants lors de la prochaine réactualisation du stock de patrimoine à commercialiser.

Les modalités de mise en œuvre de la vente des logements (avis du Maire, notification au Préfet de département, évaluation de France Domaine, mesures de publicité...) sont conformes à la réglementation.

## **5.6 AUTRES ACTIVITES**

Un premier projet d'accession est en cours de commercialisation. Il concerne un immeuble collectif de 16 logements à Yutz, commune très attractive située à une vingtaine de km de la frontière luxembourgeoise, au sein d'un programme mixte avec 34 logements locatifs. Néolia Lorraine a bénéficié des compétences de sa maison-mère dans les domaines du marketing et de la comptabilité pour mener à bien ce projet.

Au démarrage de la construction le 1<sup>er</sup> novembre 2015, 6 contrats étaient signés. La livraison est prévue pour la fin du 1<sup>er</sup> semestre 2017.

## **5.7 CONCLUSION**

Depuis 2006, Néolia Lorraine connaît une forte croissance, notamment par rachat de patrimoine en bloc. Le coût de revient du développement est maîtrisé. Son financement bénéficie d'un taux de subventionnement faible, notamment du fait du recours limité aux fonds des Cil. Le CA doit être tenu informé des évolutions qui interviennent lors de la réalisation des opérations d'investissement.

La société réoriente désormais ses investissements en augmentant les moyens consacrés aux réhabilitations du patrimoine historique, dont trois quarts a été construit entre 1970 et 1990. Il nécessite donc aujourd'hui des interventions lourdes.

Toutefois, les réhabilitations réalisées et prévues concernent principalement l'amélioration des performances énergétiques, alors que l'importance de la maintenance curative non programmée et les travaux conséquents réalisés à la relocation sont révélateurs de besoins d'investissements à l'intérieur des logements. Néolia Lorraine doit améliorer la connaissance de ces besoins et les prendre en compte dans le cadre d'une programmation équilibrée entre le développement, les réhabilitations thermiques et les remplacements des autres composants. L'accroissement des ventes HLM est un levier qui peut être mobilisé pour trouver les marges de manœuvre financières nécessaires à la réalisation de ces investissements.

# **6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE**

## **6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE**

La comptabilité et le suivi financier étaient précédemment traités au sein d'une large direction administrative et financière. En avril 2015, dans le cadre de la réorganisation générale de la société, une direction spécifique, dédiée aux aspects comptables, financiers et au contrôle de gestion a été créée. La directrice, nouvellement nommée, avait précédemment en charge le contrôle de gestion mais était déjà bien investie dans le domaine comptable et financier.

Les comptes des exercices 2010 à 2014 ont été certifiés réguliers et sincères par le commissaire aux comptes. La comptabilité est globalement correctement tenue, toutefois la comptabilisation des coûts internes nécessiterait d'être davantage fiabilisée.

Les coûts internes d'opérations<sup>31</sup> sont relativement élevés, ils représentent 476 k€ en 2014. Leur mode de calcul ne garantit pas la réalité des coûts. Des taux forfaitaires sont appliqués sur le coût des opérations alors que l'instruction comptable prévoit une comptabilisation aux coûts réels. Cette méthode, employée par l'ensemble des sociétés du groupe Logilia, est d'autant plus critiquable que la société a une forte activité et que les taux appliqués sont relativement élevés (entre 3,5 % et 4,5 % selon le type d'opération, VEFA, réhabilitation...) par rapport aux standards de la profession, plutôt situés entre 1,5 % et 2,5 %. Cette pratique est susceptible de minorer les coûts de gestion et par conséquent de majorer l'autofinancement et le résultat comptable. Néolia Lorraine indique, dans sa réponse, vérifier annuellement que le montant comptabilisé n'excède pas le coût réel du service maîtrise d'ouvrage. La société, pour le lancement de sa nouvelle activité d'accession, a opté pour une comptabilisation au coût réel ; elle est invitée à utiliser cette méthode pour son activité locative.

La comptabilisation des créances des locataires en prélèvements est également à revoir afin de mieux refléter la réalité de la situation (cf. 6.2.3.5).

## **6.2 ANALYSE FINANCIERE**

L'analyse financière est établie sur les exercices de 2010 à 2014.

Les ratios mentionnés dans l'analyse financière sont comparés aux référents Boléro 2013 (médiane province des SA d'HLM).

### **6.2.1 Analyse de l'exploitation**

Les principaux éléments constitutifs de l'autofinancement net sont récapitulés dans le tableau ci-après puis commentés :

---

<sup>31</sup> Les coûts internes d'opérations sont immobilisés avec le coût de chaque opération, la charge correspondante est neutralisée par la comptabilisation d'un produit qui vient diminuer les coûts de gestion.

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Marge sur accession					
Marge sur prêts					
Loyers	21 829	23 927	25 864	26 538	26 934
Coût de gestion hors entretien	-4 922	-5 065	-5 710	-6 179	-6 420
Entretien courant	-786	-830	-881	-843	-952
GE	-1 998	-2 029	-2 204	-2 390	-2 409
TFPB	-1 144	-1 492	-1 877	-1 837	-1 914
Flux financier	279	502	460	285	430
Flux exceptionnel	7 046	187	243	686	672
Autres produits d'exploitation	215	125	143	206	241
Pertes créances irrécouvrables	-85	-95	-121	-40	-54
Intérêts opérations locatives	-5 083	-5 825	-6 414	-6 311	-5 706
Remboursements d'emprunts locatifs	-5 604	-6 016	-5 782	-6 516	-7 408
<b>Autofinancement net<sup>32</sup></b>	<b>9 745</b>	<b>3 389</b>	<b>3 721</b>	<b>3 599</b>	<b>3 415</b>
% du chiffre d'affaires	44,6 %	14,1 %	14,4 %	13,5 %	12,5 % <sup>33</sup>

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

Le montant exceptionnellement élevé d'autofinancement de 2010 (9 745 K€) provient de la perception d'une indemnité d'assurance pour catastrophe naturelle sur les logements de Farébersviller (cf. infra).

Sur les exercices suivants, la société présente une rentabilité stable et d'un très bon niveau, entre 14 % et 12,5 % du chiffre d'affaires sur les quatre derniers exercices. En appliquant la méthode de calcul des exercices précédents (exclusion des remboursements d'emprunts sur les opérations démolies, cédées et les sorties de composants et chiffre d'affaires calculé hors produits financiers c/76), l'autofinancement de 2014, se serait établi à 3 696 k€ et aurait représenté un niveau équivalent aux exercices précédents, soit 13,8 % du chiffre d'affaires.

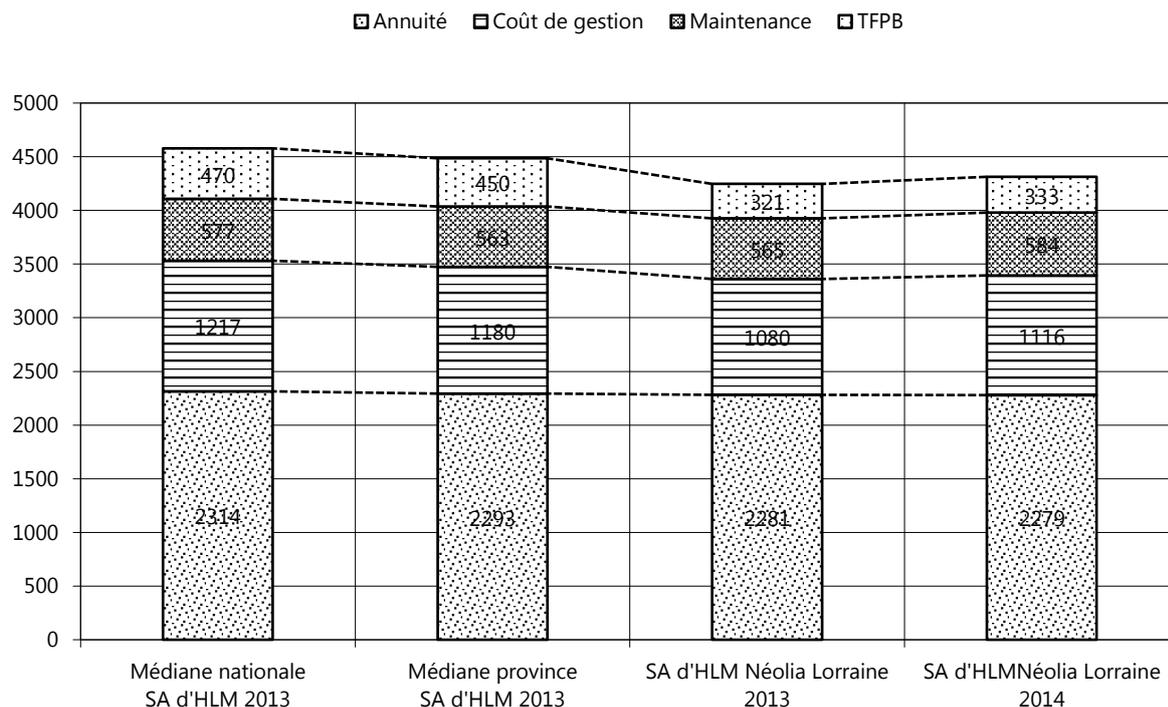
Cette situation très satisfaisante résulte d'un niveau relativement élevé de produits locatifs, de charges de personnel en augmentation mais restant d'un niveau correct et de taxes foncières historiquement peu élevées.

Il convient également de souligner que les opérations d'acquisition/amélioration sur le sillon mosellan abondent globalement correctement l'autofinancement, même si certaines sont actuellement déficitaires (cf. § 5.1).

Les principaux postes de charges de 2013 et 2014, ramenés au logement, accompagnés des ratios médians, sont détaillés dans le graphique ci-après :

<sup>32</sup> L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés), hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, en application du décret du 7 octobre 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

<sup>33</sup> A partir de 2014, en application du décret du 7 octobre 2014, le chiffre d'affaire comprend les produits financiers (c/76)



#### Analyse des principaux éléments constitutifs de l'autofinancement.

- Le produit des loyers moyen au logement en s'établissant à 4 270 € au logement en 2013 et à 4 306 € en 2014 est supérieur à la médiane (4 247 € au logement) alors que la société connaît une vacance relativement importante (7 % de vacance commerciale et technique en 2014) malgré une légère baisse depuis 2012 (cf. §3.1.2). Elle représente une perte de loyers de 2,2 M€, soit 382 € au logement.

Le niveau relativement élevé du produit des loyers s'explique notamment par des loyers proches des plafonds, une proportion assez importante de logements de grande typologie et un parc non négligeable de logements non conventionnés (7 % des logements).

Le produit des loyers progresse de 23,4 % sur la période étudiée pour un accroissement du parc de 13,5 %. La société ne pratique pas de hausse de loyers à la relocation (loyers proches de plafonds et secteur détendu sur le parc historique) et n'augmente les loyers que de l'ordre de 5 % maximum après travaux. La forte augmentation observée s'explique par un niveau de loyer au logement assez élevé pour les opérations acquises. Une étude réalisée par la société démontre que pour les 1 151 logements acquis depuis 2006, les loyers s'établissent en moyenne à 5 125 € au logement avec pourtant un taux de vacance important de 12,2 % pour des raisons techniques de réhabilitation.

- Les coûts de gestion augmentent fortement en volume (4,9 M€ en 2010 pour 6,4 M€ en 2014) compte tenu notamment du développement important de la société. On observe également un accroissement des coûts au logement qui passent de 972 € en 2010 à 1 080 € en 2013 et 1 116 € en 2014, soit une augmentation de 14,8 % en 4 ans liée en partie à un accroissement des effectifs dans une proportion plus importante que le parc (cf. §2.2.3). Ils restent toutefois inférieurs à la médiane qui se situe à 1 180 €. Ramenée aux loyers, la progression est plus faible, les coûts de gestion s'élèvent à 22,6 % en 2010 et 23,8 % en 2014, le fort accroissement du produit des loyers permettant d'absorber une partie de la hausse pour la ramener à seulement 5,3 % et ainsi permettre une quasi stabilité de l'autofinancement.

- Les coûts de maintenance sont proches de la médiane. Ils s'établissent à 565 € au logement en 2013 et 584 € en 2014 pour un ratio médian de 563 €. Ils sont légèrement croissants au logement (6 %) mais en légère baisse (12,8 % en 2010 pour 12,5 % en 2014) par rapport au montant total des loyers qui évolue fortement. Ce niveau paraît satisfaisant, toutefois, la consultation d'un échantillon de factures permet de constater que les travaux de maintenance comprennent une part trop importante de travaux ponctuels dans les logements qui, s'ils avaient fait l'objet d'un traitement plus global, auraient été comptabilisés en investissement en tant que composants immobilisés. De nombreuses factures sont significatives de ce mode de fonctionnement, elles concernent notamment des remplacements de convecteurs à l'identique dans l'attente de réhabilitation, des travaux d'électricité et des changements de sanitaires à la relocation. Les coûts afférents à ces réparations viennent grever le budget de maintenance et ne permettent pas la réalisation du plan de maintenance dans sa totalité (cf. § 5.4.1). La société n'identifie pas en comptabilité les coûts des travaux réalisés pour la relocation des logements, la mise en place d'un suivi permettrait un meilleur pilotage de l'entretien du patrimoine.
- Les annuités, en pourcentage des loyers, sont en diminution, elles passent de 52,3 % en 2010 à 49,2 % en 2013 et 48,7 % en 2014. Elles sont légèrement supérieures à la médiane qui se situe à 46,7 % en 2013. Ce niveau s'explique par le fort développement de la société, et par l'importance des montants payés au titre des intérêts compensateurs différés<sup>34</sup> (entre 1,4 M€ et 0,6 M€ selon les exercices représentant entre 6,2 % et 2,6 % des annuités). Afin de contenir les annuités, la renégociation de la dette opérée en 2012 sur 74,7 M€ a permis une diminution des échéances jusqu'en 2024 en contrepartie d'un allongement de 6 ans des remboursements, pour un montant supplémentaire d'intérêts évalué à 2,6 M€ en 2012 (taux livret A 2,25 %). Le tableau établi par la Caisse des Dépôts en 2012 évalue la réduction d'échéance pour 2014 à 0,6 M€.
- La taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB), ramenée au logement, est très inférieure à la médiane sur les cinq exercices (333 € en 2014 et 321 € en 2013 pour une médiane de 450 €) compte tenu d'un patrimoine minier faiblement imposé.
- Le flux financier est constitué pour l'essentiel des produits issus des placements, ils représentent 55 € au logement en 2013 et 79 € en 2014 pour une médiane de 67 €.
- L'important flux exceptionnel enregistré en 2010 (solde de 7 M€ entre les charges et le produits), provient de la perception d'une indemnité de 7,7 M€, suite à une procédure contentieuse très ancienne, liée aux affaissements survenus de 1987 à 1992 à Farébersviller (145 logements). Cette indemnité a couvert des charges supportées précédemment par la société (du début des années 1990 jusqu'à 2009 : pertes d'exploitation, démolitions de 80 logements et travaux sur les logements restants). Depuis 2010, seuls des coûts de l'ordre de 5 000 € annuel, sont consacrés à une expertise des logements concernés afin de s'assurer de l'absence de nouveaux risques d'affaissement.

Le flux exceptionnel est toujours positif, il progresse fortement à partir de 2013, il est de plus en plus alimenté par des dégrèvements de TFPB (405 k€ en 2012, 611 k€ en 2013 et 725 k€

---

<sup>34</sup> Les intérêts compensateurs sont des charges différées concernant des anciens prêts locatifs aidés de la Caisse des Dépôts. Ils correspondent à des intérêts courus, reportés, non réglés précédemment et actuellement payés par les organismes HLM.

en 2014) liés aux travaux d'économie d'énergie (483 K€ en 2014), aux travaux d'adaptation pour personnes à mobilité réduite (182 k€) et aux logements vacants (60 k€).

### 6.2.1.1 Gestion de la dette

Néolia Lorraine s'est assuré le concours d'un cabinet financier pour le suivi de sa dette.

La société détient encore deux swaps<sup>35</sup> à taux variables. Un premier de 2,5 M€ indexé sur l'Euribor et l'inflation, indices proches de la formule du livret A. Un second de 10 M€ indexé sur l'écart entre les taux longs (CMS EUR 10 ans<sup>36</sup>) et les taux courts (CMS EUR 2 ans), son niveau de risque est hors classification de la charte Gissler<sup>37</sup>. En cas d'inversion de la courbe des taux, ce swap pourrait s'avérer coûteux, le taux d'intérêt payé serait de 7 % plus 8 fois le différentiel entre les taux longs et les taux courts. Le coût de sortie de ce swap était de 0,66 M€ au 30 octobre 2015. La société n'envisage pas de s'en séparer estimant que l'inversion de la courbe est un non-sens économique et ne s'est produite que durant deux mois en 2008. Ce swap, qui arrive à échéance en 2020, a rapporté 1,3 M€ en cumulé mais le faible taux du livret A pénalise actuellement la société, avec un taux payé de 1,15 %.

### 6.2.2 Résultats comptables

Les résultats comptables, dont le calcul détaillé figure à l'annexe 7.10, ont évolué comme suit :

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
<b>Résultats comptables</b>	<b>5 566</b>	<b>1 376</b>	<b>1 037</b>	<b>1 252</b>	<b>1 473</b>
Dont plus-values de cessions	752	174	352	579	497
<b>Part des plus-values de cessions</b>	<b>13,5 %</b>	<b>12,3 %</b>	<b>33,9 %</b>	<b>46,2 %</b>	<b>33,7 %</b>
Dont moins-values liées au sorties de composants	-787	-128	-835	-536	-429
Dont moins-values liées aux démolitions	-886	0	0	-2	-10
<b>Total des plus ou moins-values</b>	<b>-921</b>	<b>46</b>	<b>-483</b>	<b>41</b>	<b>-58</b>

A l'instar de l'autofinancement, le résultat de 2010 est exceptionnellement excédentaire (5,5 M€) du fait de la perception d'une indemnité d'assurance (logements de Farébersviller).

Sur les autres exercices, au regard du très bon niveau de l'autofinancement, les résultats comptables sont globalement peu élevés (entre 1 M€ et 1,5 M€), en raison principalement de trois facteurs :

- un patrimoine essentiellement construit entre 1970 et 1990, non encore amorti, induisant encore des dotations aux amortissements ;
- de nombreuses opérations d'acquisition/amélioration récentes, générant, dans le cadre des travaux, des sorties de composants dont la valeur nette comptable est encore élevée ;
- des dépréciations pour les immeubles prévus en démolition et pour les logements de Farébersviller non détruits.

En volume, les plus-values dégagées par la vente de patrimoine sont modérées (entre 0,2 M€ et 0,7 M€), toutefois, en proportion, elles abondent assez fortement les résultats (entre 33 % et 46 % du résultat sur les trois derniers exercices) qui, sinon, seraient très faibles.

<sup>35</sup> Swap : contrat d'échange de taux

<sup>36</sup> CMS EUR 10 ans (Constant Maturity Swap) : index usuel sur les marchés de taux, c'est le taux d'emprunt en euros, amorti in fine, sur une durée de 10 ans ou de 2 ans pour le CMS EUR 2 ans.

<sup>37</sup> Charte Gissler : charte de bonne conduite signée par les banques et collectivités publiques. Les prêts sont classés en fonction de risques, appréciés à raison des indices sous-jacents et de la structure du produit.

### 6.2.3 Structure financière

Les bilans fonctionnels pour les années 2010 à 2014 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres	27 226	28 495	29 383	30 981	32 344
Provisions pour risques et charges	5 740	5 549	5 314	5 377	5 550
<i>Dont PGE</i>	4 340	4 208	3 946	3 971	3 973
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	116 196	123 379	130 712	138 329	146 363
Dettes financières	161 428	176 706	187 723	192 573	204 913
Actif immobilisé brut	-299 069	-326 707	-346 752	-362 545	-375 906
<b>Fonds de Roulement Net Global</b>	<b>11 520</b>	<b>7 421</b>	<b>6 379</b>	<b>4 715</b>	<b>13 264</b>
<b>FRNG à terminaison des opérations<sup>38</sup></b>					<b>11 363</b>
Stocks (toutes natures)	2	0	1	1	1 019
Autres actifs d'exploitation	3 358	3 621	4 248	4 561	4 620
Provisions d'actif circulant	-1 261	-1 334	-1 435	-1 628	-1 983
Dettes d'exploitation	-2 891	-2 955	-3 654	-3 498	-3 737
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation</b>	<b>-792</b>	<b>-666</b>	<b>-840</b>	<b>-564</b>	<b>-81</b>
Créances diverses (+)	594	299	579	818	438
Dettes diverses (-)	-4 030	-3 306	-5 045	-5 439	-3 474
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation</b>	<b>-3 436</b>	<b>-3 007</b>	<b>-4 467</b>	<b>-4 622</b>	<b>-3 035</b>
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR</b>	<b>-4 228</b>	<b>-3 673</b>	<b>-5 307</b>	<b>-5 186</b>	<b>-3 116</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>15 748</b>	<b>11 094</b>	<b>11 686</b>	<b>9 901</b>	<b>16 380</b>
<b>Lignes de trésorerie</b>		<b>3 191</b>	<b>2 949</b>	<b>363</b>	<b>1 030</b>
<b>Trésorerie brute (actif du bilan)</b>	<b>15 748</b>	<b>14 285</b>	<b>14 635</b>	<b>10 264</b>	<b>17 410</b>

#### 6.2.3.1 Fonds de roulement net global et à terminaison

Le fonds de roulement net global (FRNG) à 13,3 M€ fin 2014, représente 3,3 mois de dépenses. Il est en progression (11,5 M€ fin 2010) et d'un niveau correct mais un peu inférieur à la médiane (3,6 mois de dépenses). Le niveau très faible constaté de 2011 à 2013, s'explique par une importante politique de préfinancement des opérations qui a réduit l'exposition de la société au prélèvement sur le potentiel financier.

Le fonds de roulement à terminaison des opérations est d'un niveau un peu inférieur (11,4 M€), soit 2,8 mois de dépenses.

Il convient de préciser que la société détient des placements financiers sous la forme de titres immobilisés en haut de bilan (2,2 M€), qui réduisent le FRNG et le FRNGT. En excluant, ces titres, qui à terme et si besoin, redeviendraient de la trésorerie disponible, le FRNG et le FRNGT représenteraient respectivement 15,2 M€ (3,9 mois de dépenses) et 13,6 M€ (3,4 mois de dépenses).

Les fonds propres disponibles à terminaison des opérations sont peu élevés à 1,3 M€ et représentent 0,3 mois de dépenses mensuelles. Ils sont calculés en déduisant du FRNGT (11,4 M€), les amortissements courus non échus (3,1 M€), les dépôts de garantie (1,4 M€) et les provisions (5,6 M€). Leur faiblesse doit néanmoins être relativisée :

- le montant de la provision pour gros entretien (PGE correspondant à 4 années de plan de maintenance de 4 ans) est relativement élevé (694 € au logement en 2013 pour une médiane province des SA d'HLM de 480 €) et n'est pas en adéquation avec les travaux programmés

<sup>38</sup> Fonds de Roulement Net Global à Terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

réellement réalisés (en 2014, 525 k€ de travaux programmés réalisés pour une provision sur cet exercice de 994 k€) ;

- en excluant les titres immobilisés, les fonds propres disponibles s'établiraient à 3,5 M€, ils seraient d'un niveau plus correct de 0,9 mois de dépenses.

### 6.2.3.2 Variations du FRNG

Le FRNG de la société était auparavant d'un niveau beaucoup plus faible (dans le précédent rapport de la Miilos, il s'établissait à 1,6 M€ fin 2008 et ne représentait que 0,5 mois de dépenses. Le FRNGT, à 6,9 M€, était également très inférieur par rapport à la situation actuelle). En 2010, il a été renforcé par un autofinancement exceptionnellement élevé, alimenté par la perception de l'indemnité d'assurance pour les logements de Farébersviller.

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2010 à 2014 s'explique comme suit :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2010		<b>11 520</b>
Autofinancement de 2011 à 2014	14 123	
Dépenses d'investissement	-89 431	
Financements comptabilisés	75 215	
<b>Autofinancement disponible après investissements</b>	<b>-93</b>	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	0	
Cessions d'actifs	2 317	
Cessions de titres immobilisés	1 200	
Remboursement anticipé d'emprunts non locatifs (démolitions...)	-1 177	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-503	
<b>Flux de trésorerie disponible</b>	<b>1 744</b>	<b>1 744</b>
<b>Fonds de roulement fin 2014</b>		<b>13 264</b>

De 2011 à 2014, la société a réalisé 89,4 M€ d'investissements, financés par des ressources externes à hauteur de 75,2 M€, principalement par emprunts et de façon marginale par subventions (2,2 M€). Son autofinancement, d'un bon niveau, correspond quasiment aux fonds propres nécessaires pour couvrir le besoin en financement restant (14,2 M€). La bonne maîtrise des enjeux financiers, dans un contexte de développement et de travaux de réhabilitation, a permis de conserver la situation financière obtenue à partir de 2010. Le produit des cessions d'actifs (2,3 M€) et la vente de titres immobilisés (1,2 M€) ont même permis de légèrement abonder le fonds de roulement qui passe de 11,5 M€ fin 2010 à 13,2 M€ fin 2014.

### 6.2.3.3 Besoin ou ressources en fonds de roulement

La société dispose d'une ressource en fonds de roulement (3,1 M€ fin 2014) qui lui permet d'améliorer la trésorerie. Toutefois, son niveau s'infléchit en 2014 (entre 4,2 M€ et 5,3 M€ sur les exercices précédents) du fait du portage des coûts du stock de la nouvelle activité d'accession (1 M€), en attente de livraison.

### 6.2.3.4 Trésorerie

Les créances des locataires, en prélèvement les 5, 10 et 20 du mois suivants, sont comptabilisées comme soldées au 31 du mois. Cette modalité d'enregistrement impacte la présentation de l'actif du bilan en minorant les créances locataires et en majorant les disponibilités de trésorerie. La société indique dans sa réponse que cette pratique sera corrigée à la clôture 2016.

Le tableau ci-dessous présente les montants de trésorerie nette inscrits aux bilans ainsi que la trésorerie nette réelle, retraitée des prélèvements de janvier n+1, comptabilisés comme encaissés au 31/12/n.

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Trésorerie nette inscrite au bilan	15 748	11 095	11 686	9 901	16 380
Prélèvement loyers (correction)	-531	-600	-736	-749	-778
<b>Trésorerie nette réelle</b>	<b>15 217</b>	<b>10 495</b>	<b>10 950</b>	<b>9 152</b>	<b>15 602</b>

La trésorerie nette, à 15,6 M€ fin 2014, est stable par rapport à 2010. Elle est d'un bon niveau et représente 3,9 mois de dépenses pour une médiane de 3,1 mois. La baisse constatée de 2011 à 2013 est la conséquence de la diminution du FRNG sur cette période du fait d'une importante politique de préfinancement.

Afin de faciliter sa gestion de trésorerie, compte tenu de taux relativement faibles, la société a contracté des lignes de trésorerie (cf. tableau 6.2.3). En 2014, elle dispose de trois contrats :

- une ouverture de crédit auprès de la Caisse d'Épargne de 5 M€ pour le préfinancement global des prêts de la Caisse de Dépôts avec un taux fixe de 1 % ;
- une ouverture de crédit auprès de la Caisse d'Épargne de 1,5 M€ dont l'objet est la gestion de trésorerie et le taux est fonction de l'Euribor 3 mois+1,35 % ;
- une ouverture de crédit auprès du Crédit Coopératif de 5 M€ dont l'objet est un crédit relais sous forme de découvert et le taux est fonction de la moyenne mensuelle de l'Euribor 3 mois+070 %.

Au 31/12/2014, l'encours respectif sur chacun de ces contrats est de 0,45 M€, 0,025 M€ et 0,55 M€.

### 6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

La société réactualise régulièrement son plan à moyen terme, avec le logiciel Visial. La dernière version a été présentée au conseil d'administration du 18/12/2015. Elle est cohérente avec le PSP et couvre la période 2015-2024. Il convient de rappeler que le PSP prévoit essentiellement des travaux sur la période 2015-2020.

Ce plan a fait l'objet de 4 scénarios différents afin de déterminer un niveau et un rythme de réhabilitation soutenable financièrement. Celui permettant de dégager un autofinancement un peu supérieur mais lissant davantage les travaux a été écarté. La société, pour des raisons financières, a également renoncé à investir davantage (58 M€) ou à accélérer le rythme des réhabilitations (50 M€ dont 40 M€ sur 4 ans). Le scénario prévoyant 50 M€ de travaux sur 10 ans (hors opérations en cours) dont 45 M€ sur 6 ans, a été retenu, il permet de réduire la détérioration momentanée de la situation financière puis d'obtenir un meilleur redressement.

L'évolution de l'autofinancement est résumée dans le tableau ci-dessous et détaillée dans l'annexe 7.11 présentant le document prévisionnel établi par l'organisme.

en k€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autofinancement courant	1 471	1 161	774	1 892	3 041	3 773	3 936	3 991	3 863	3 814
<b>% des loyers</b>	<b>5,4 %</b>	<b>4,2 %</b>	<b>2,8 %</b>	<b>6,5 %</b>	<b>10,2 %</b>	<b>12,3 %</b>	<b>12,5 %</b>	<b>12,4 %</b>	<b>11,7 %</b>	<b>11,2 %</b>
Éléments exceptionnels d'autofinancement	680	343	390	493	390	288	285	283	280	277
Autofinancement net HLM	2 151	1 503	1 164	2 385	3 432	4 061	4 222	4 274	4 143	4 092
<b>% des loyers</b>	<b>7,9 %</b>	<b>5,5 %</b>	<b>4,1 %</b>	<b>8,2 %</b>	<b>11,5 %</b>	<b>13,2 %</b>	<b>13,4 %</b>	<b>13,2 %</b>	<b>12,5 %</b>	<b>12 %</b>

Sur la période 2015-2018, la société devrait connaître une forte baisse de sa rentabilité. L'autofinancement courant ne représenterait plus qu'entre 1,9 M€ et 0,8 M€, soit respectivement entre 6,5 % et 2,8 % des loyers contre 11,1 % en 2014. Cette évolution résulte d'une hausse des coûts de gestion et des annuités.

- La forte progression des coûts de gestion en 2015 (13,3 % par rapport à 2014, soit 0,8 M€), au-delà de l'augmentation annuelle de 2,2 %, s'explique par des prévisions d'indemnités de départ (retraite et rupture conventionnelle de l'ordre de 0,4 M€) et par la prise en compte d'un coût supplémentaire pour la mutualisation HLM (0,2 M€). Ainsi, les coûts de gestion qui étaient d'un niveau correct (23,3 % en 2014) devraient représenter 26 % des loyers en 2015 et au mieux 24 % sur les années suivantes. Ces niveaux sont toutefois à relativiser compte tenu des difficultés à estimer la fluctuation de certaines charges. En effet, la clôture des comptes 2015 permet d'observer que le montant des indemnités de départ est beaucoup plus faible que celui prévu, il ne représente que 0,18 M€. Aucun montant n'est prévu postérieurement à 2015.
- L'importante progression des annuités (jusqu'à 53,7 % des loyers en 2017 pour 47,2 % en 2014) résulte de deux facteurs :
  - La mise en place d'un important plan de réhabilitation sur le parc historique minier génère de nouvelles annuités alors que les augmentations de loyers après réhabilitation sont très réduites (au maximum 5 %). La société dispose de peu de marges de manœuvre, le marché étant détendu et les loyers proches des plafonds.
  - Les annuités relatives aux nouvelles opérations, sur les premiers exercices, sont très supérieures aux loyers en raison d'une mobilisation des emprunts avant la mise en location des logements. Une étude détaillée des annuités est présentée en annexe 7.12.

A partir de 2019, l'autofinancement courant retrouverait un bon niveau du fait d'une diminution du poids du remboursement de la dette qui se situerait entre 46 % et 47 % des loyers. Cette baisse s'explique par :

- une courbe favorable des annuités, en chute de l'ordre de 1 M€ par an en 2019 et 2020. Les annuités du patrimoine de référence<sup>39</sup>, y compris celles liées aux réhabilitations, ne représentent plus que respectivement 35 % et 30 % des loyers adossés à ce patrimoine (hors perte de loyers sur logements vacants) contre 44 % en 2014 ;
- une forte réduction des travaux de réhabilitation à partir de 2021 qui permet de freiner la progression des annuités afférentes. Le patrimoine de référence, même en partie réhabilité, dégage désormais une bonne rentabilité, les annuités ne représentent plus que 25 % des loyers. Leur niveau global relativement élevé est surtout impacté par les montants liés aux nouvelles opérations (presque 80 % des loyers).

Sur les derniers exercices, les prévisions de travaux de réhabilitation principalement centrées sur le thermique paraissent toutefois sous-estimées par rapport aux besoins du parc (cf. § 5.2.2 Réhabilitations et 0).

Les hypothèses économiques retenues pour établir l'autofinancement prévisionnel sont celles de la Fédération, avec un taux de livret A à 1 % puis à 1,7 % à partir de 2017 et un IRL à 1,2 % à partir de 2017. Elles sont globalement cohérentes, toutefois certaines hypothèses semblent optimistes :

- la marge brute sur l'activité d'accession (jusqu'à 0,54 M€ par an) représente une part importante de l'autofinancement, elle est toutefois soumise, d'une part, à un accroissement de l'activité pour atteindre 20 logements à partir de 2018 et, d'autre part, à la réalisation effective de la marge prévisionnelle. Les hypothèses retenues pour cette dernière sont relativement élevées en se situant à 26 250 € par logement soit 17,5 % pour un prix de vente moyen prévisionnel de 150 000 € ;

---

<sup>39</sup> Le patrimoine de référence comprend les logements et foyers détenus fin 2014.

- les coûts de maintenance sont maintenus à leur niveau de 2014 avec un taux de progression de 1,7 %, la société devra s'assurer que ce niveau est suffisant, surtout si elle ne revoit pas sa politique de réhabilitation qui traite peu l'intérieur des logements.

A l'inverse, les éléments exceptionnels composant l'autofinancement net sont prévus à un niveau relativement faible (de l'ordre de 0,3 M€) par rapport à celui constaté sur les exercices précédents (0,7 M€), essentiellement dû aux dégrèvements de TFPB pour travaux d'économie d'énergie.

L'évolution du potentiel financier est présentée dans le tableau ci-dessous :

en k€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>Potentiel financier à terminaison début d'exercice</b>	<b>4 371</b>	<b>3 677</b>	<b>3 406</b>	<b>2 198</b>	<b>2 164</b>	<b>3 469</b>	<b>5 135</b>	<b>7 178</b>	<b>9 299</b>
Autofinancement net HLM	2 151	1 503	1 164	2 385	3 432	4 061	4 222	4 274	4 143
Remboursements emprunts non locatifs	-293	-304	-313	-307	-297	-249	-246	-210	-214
Produits de cessions	1 000	1 013	1 024	1 036	1 049	1 061	1 074	1 087	1 100
Fonds propres sur travaux immobilisés	-796	-1 236	-1 203	-1 286	-1 304	-1 212	-799	-810	-466
Fonds propres sur démolitions	0	-537	-226	0	0	0	0	0	0
Fonds propres sur opérations nouvelles	-2 778	-2 377	-1 736	-1 931	-1 959	-1 986	-2 014	-2 042	-2 071
Autres variations du potentiel (y compris PGE et ACNE)	21	1 667	81	70	384	-9	-194	-178	-164
<b>Potentiel financier à terminaison</b>	<b>3 677</b>	<b>3 406</b>	<b>2 198</b>	<b>2 164</b>	<b>3 469</b>	<b>5 135</b>	<b>7 178</b>	<b>9 299</b>	<b>11 628</b>

L'année 2024 n'est pas significative, les besoins en fonds propres n'ont pas été renseignés par la société.

Le plan à moyen terme prévoit des besoins en fonds propres à hauteur de 28,7 M€ sur la période 2015-2023. Ils financent :

- la mise en service de 90 logements par an pour un coût total de 132 M€ financé à 14 % sur fonds propres, soit 19 M€, avec une hypothèse prudentielle d'absence de subventions à partir de 2018 et par conséquent un taux d'emprunt qui passe de 80 % à 86 % ;
- la réalisation de 49 M€ de travaux de réhabilitation, financés à seulement 10 % sur fonds propres, soit 5 M€. Ces travaux permettent de traiter 1 500 logements, avec un investissement très important jusqu'en 2020 (1 299 logements soit une moyenne de 216 logements par an 3,5 % du parc) ;
- des changements ponctuels de composants à hauteur de 4 M€, financés entièrement sur fonds propres ;
- des démolitions pour 1 M€ également financées sur fonds propres.

La société devrait connaître une situation financière tendue jusqu'en 2018 du fait d'une poursuite du développement concomitant à d'importants travaux de réhabilitation énergétique sur le patrimoine historique. Les fonds propres, apportés par l'autofinancement et par le produit des ventes, sont inférieurs aux besoins.

Par conséquent, le potentiel financier diminuerait assez fortement (2,2 M€ fin 2018 contre 4,4 M€ fin 2014) alors que son fléchissement est pourtant amorti par une reprise de 1,7 M€ de la PGE (impact de la modification du mode de calcul dans le cadre de la refonte des instructions comptables). Sans cette reprise le potentiel financier deviendrait quasiment nul. Le maintien d'un potentiel financier positif est aussi soumis à la réalisation d'un programme de ventes ambitieux, 20 logements par an contre 10 en moyenne précédemment et 15 en 2015.

La société devra s'interroger sur l'équilibre entre opérations neuves fortement consommatrices de fonds propres et investissements sur son patrimoine historique afin de répondre prioritairement aux besoins de ce dernier qui reste globalement rentable même après réhabilitation.

Des apports externes en fonds propres pourraient également aider la société à maintenir ses objectifs de développement tout en assurant un niveau suffisant de restructuration intégrant des éléments autres que la réhabilitation thermique.

A partir de 2019, le potentiel financier retrouverait un niveau plus correct (3,5 M€) du fait de l'amélioration de l'autofinancement (réduction du poids des annuités). Il progresserait même fortement sur les exercices suivants mais cette évolution est obtenue par une forte réduction de l'effort de réhabilitation. La société devra être vigilante sur la cohérence de ces prévisions par rapport aux besoins réels du parc.

## 6.4 CONCLUSION

La comptabilité est globalement bien tenue. La société dispose de compétences financières certaines. La situation financière, précédemment tendue, a été améliorée en 2010 par le versement d'une indemnité d'assurance. La rentabilité, pourtant pénalisée par de la vacance, est maîtrisée et d'un bon niveau. Elle a permis le maintien de bonnes capacités financières tout en ayant une forte activité, tant en développement qu'en réhabilitation sur les derniers exercices.

L'accélération nécessaire de la restructuration du parc historique devrait amener à un fléchissement conjoncturel des indicateurs financiers. Des apports externes en fonds propres permettraient un traitement plus global du patrimoine en adéquation avec son ancienneté, tout en maintenant les objectifs de développement. La mise en place d'une politique de vente plus active et l'amélioration prévisionnelle de la situation financière sur les dernières années pourrait également donner des marges de manœuvres supplémentaires à la société.

Le directeur général

Pascal Martin-Gousset



## 7. ANNEXES

### 7.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT.

<b>RAISON SOCIALE :</b>	<b>NEOLIA LORRAINE</b>
-------------------------	------------------------

<b>SIEGE SOCIAL :</b>	
Adresse du siège :	31, rue de Montréal
Code postal :	57500
Ville :	Saint-Avold
Téléphone :	03 87 29 32 40
Télécopie :	03 87 92 92 09

<b>PRESIDENT :</b>	M. Michel Decool
--------------------	------------------

<b>DIRECTEUR GENERAL :</b>	M. Jean-Pierre Raynaud
----------------------------	------------------------

<b>ACTIONNAIRE DE REFERENCE :</b>	NEOLIA
-----------------------------------	--------

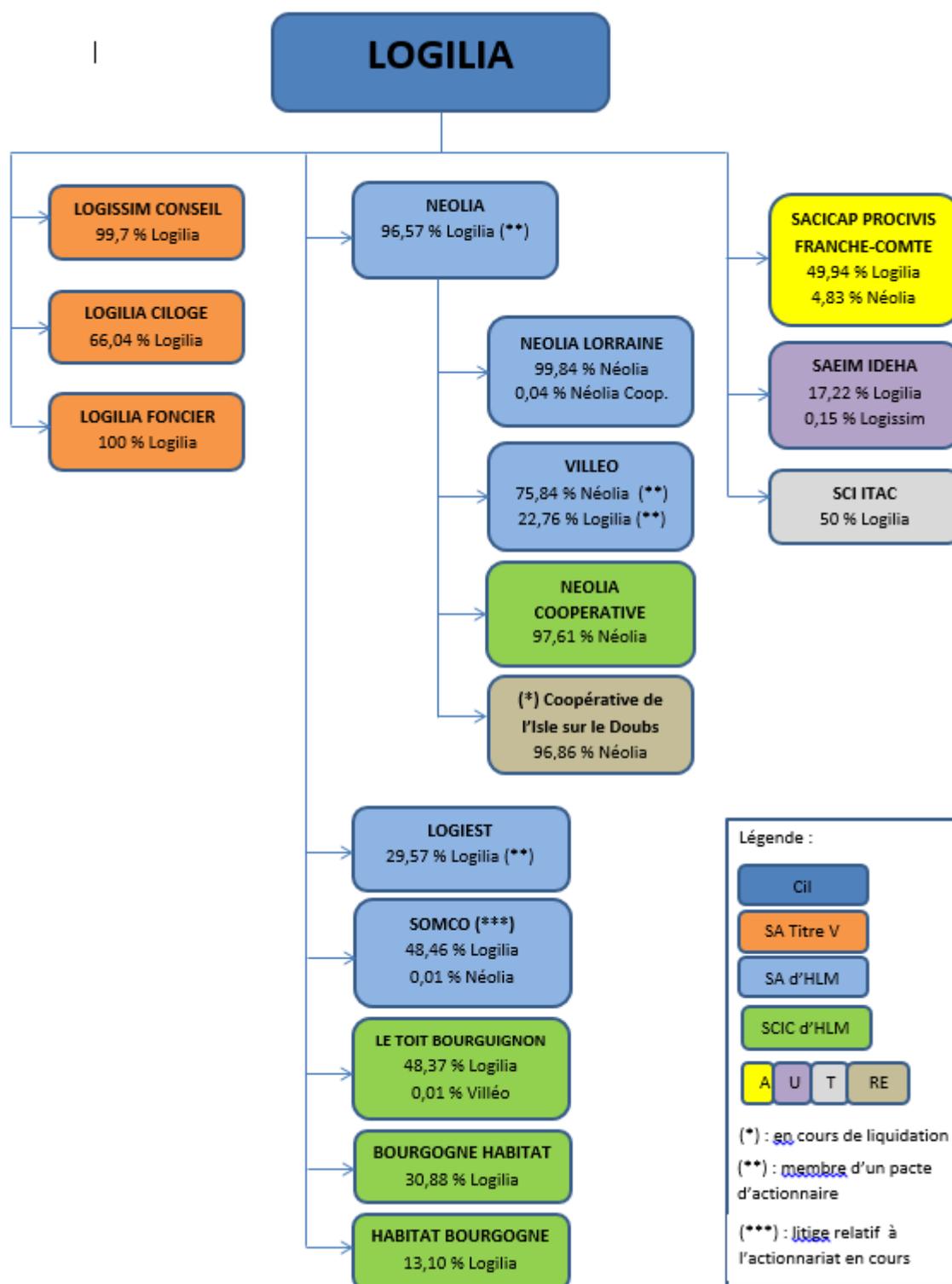
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 24/04/2015 :</b>			
	<b>Membres (personnes morales ou physiques)</b>	<b>Représentants permanents pour les personnes morales</b>	<b>Collège d'actionnaire d'appartenance</b>
<b>Président :</b>	M. Michel Decool		Catégorie 1
<b>Vice-Président :</b>	M. Jean Yous		Catégorie 1
	Néolia	M. Jacques Ferrand	Catégorie 1
	M. Christian Bonnet		Catégorie 1
	M. Laurent Canaguier		Catégorie 1
	M. Jacques Ferrand		Catégorie 1
	Mme Béatrice Gaulard		Catégorie 1
	M. Philippe Leroy		Catégorie 1
	M. Bernard Liais		Catégorie 1
	M. Marc Tavernier		Catégorie 1
	Conseil Départemental Moselle	Mme Elisabeth Haag	Catégorie 2
	CA Forbach	M. Dominique Ferrau	Catégorie 2
	Néolia Coopérative	Mme Sylvie Remuson	Catégorie 4
<b>Représentants des locataires:</b>	M. Roger Bour		Catégorie 3
	M. Philippe Romano		Catégorie 3
	M. Claude Sauffroy		Catégorie 3

<b>ACTIONNARIAT</b>		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)	
	Capital social :	179 443,60 €	1	NEOLIA (99,85 %)
	Nombre d'actions :	23 611	4	Néolia Coopérative (0,04 %)
	Nombre d'actionnaires :	19		

<b>COMMISSAIRE AUX COMPTES :</b>	Cabinet EXCO Cap Audit (25 – Exincourt) – M. Pourcelot Philippe (suppléant)
----------------------------------	---

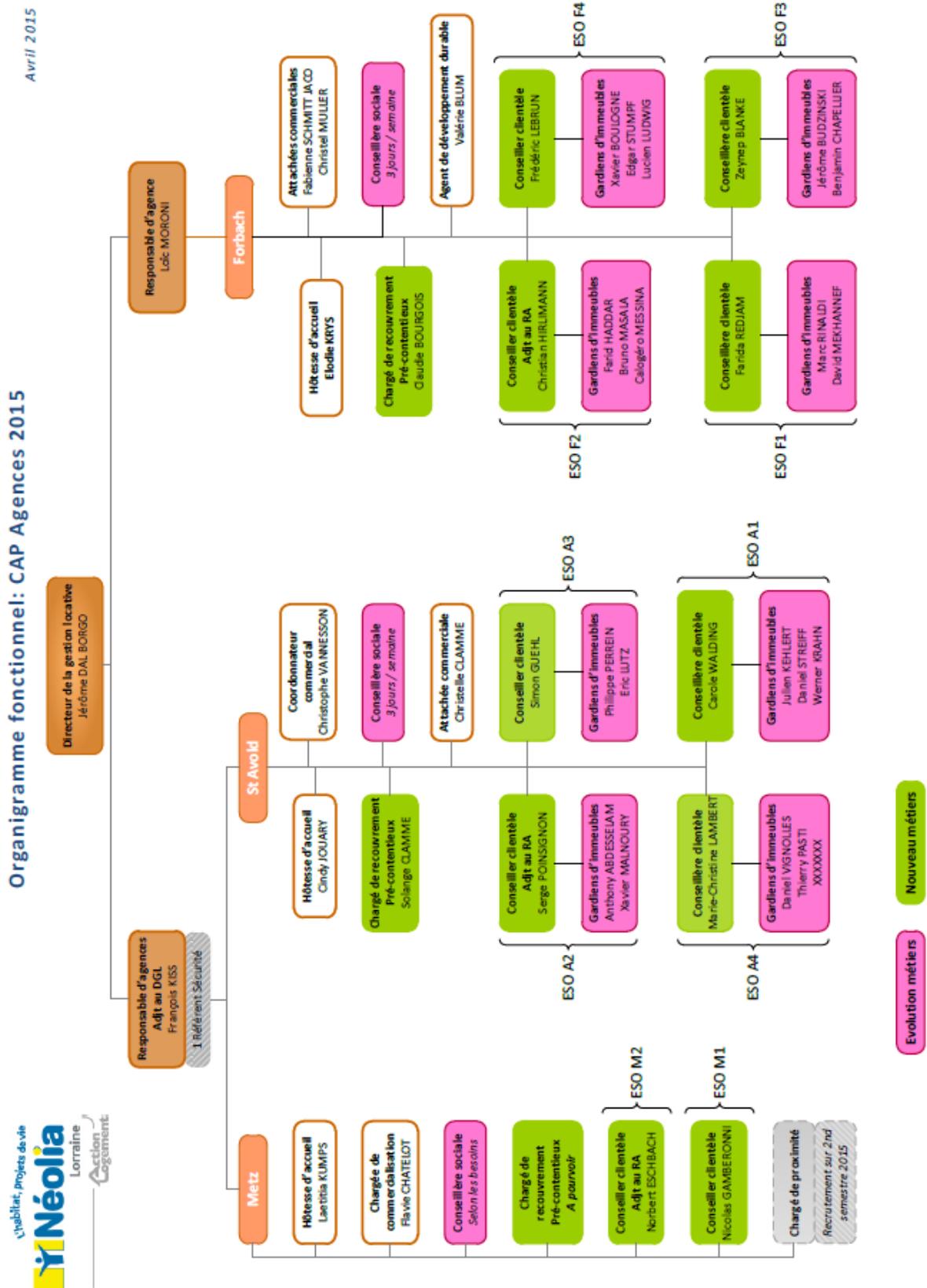
<b>EFFECTIFS AU :</b> 31/12/2014	Cadres :	12	Total administratif et technique : 61
	Maîtrise :	28	
	Employés :	21	
	Gardiens :	19	
	Employés d'immeuble :		Effectif total : 80
	Ouvriers régie :		

## 7.2 ORGANIGRAMME DU GROUPE D'APPARTENANCE.





## 7.4 ORGANISATION TERRITORIALE DES SERVICES DE L'ORGANISME.



## 7.5 CARTOGRAPHIE DE LOCALISATION DU PARC.

**Patrimoine Néolia Lorraine**  
**au 01-07-2014**  
**5611 logements**



## **7.6 ERREURS CONSTATEES DANS LE RENSEIGNEMENT DU SNE, DES ENQUETES OPS 2012 ET RPLS.**

### **SNE :**

Le n° RPLS du logement attribué n'est pas renseigné dans le SNE lors des radiations

Du 1/1/2015 au 31/8/2015, 44 % des demandes nouvelles sont enregistrées sans revenu fiscal de référence (RFR) ou avec un RFR=0 (ce ratio est de 37 % pour l'ensemble des bailleurs de Moselle)

Par ailleurs, un contrôle des radiations a été mené sur la période du 1/9/2014 au 31/8/2015.

512 radiations sur le SNE ont été effectuées sur cette période.

53 attributions effectuées entre septembre 2014 et juillet 2015 (soit 10 % du total) n'ont pas fait l'objet d'une radiation au 31/8/2015.

Le contrôle d'une vingtaine de ces dossiers fait ressortir les constats suivants :

1. Des contrats sont signés avec des locataires dont le n° unique de demandeur a été radié par le SNE pour non-renouvellement de la demande.  
Exemple dossier n°057 01 14 043039 10708 : demande de janvier 2014 radiée en février 2015 par le SNE ; attribution en mai 2015 par Néolia Lorraine procédure ; la radiation n'a pas pu être effectuée car la demande n'était plus active.
2. Des contrats sont signés avec des locataires dont la demande a été annulée pour abandon.  
Exemple dossier n°057 09 14 054302 10691 : demande de septembre 2014 radiée en décembre 2014 par Moselis ; attribution en février 2015 par Néolia Lorraine ; la radiation n'a pas pu être effectuée car la demande n'était plus active.
3. Des contrats sont signés sans radiation au SNE.  
Exemple dossier n°057 07 15 067047 10708 : contrat signé le 31 juillet 2015 non radié le 8 décembre 2015 au moment du contrôle par l'Ancols.
4. Pour des contrats signés avec des locataires ANGDM, Ulis affecte un n° unique qu'il retrouve dans la base de données de l'organisme.  
Exemple dossier n° 057 08 10 353693 10708 : n° unique de 2010 correspondant à une demande faite par ce ménage en 2010 mais plus valide, affecté par Ulis à ce dossier automatiquement mais de manière injustifiée: le dossier n'aurait pas dû figurer dans le listing transmis (contrat de location avec n° unique)

### **Enquête OPS 2012 :**

#### Valeurs erronées :

F – Ressources des ménages. Par exemple, le part de ménages dont les ressources représentent jusqu'à 19,99 % du plafond est de 40,6 % (au lieu d'une valeur approchant les 20 %).

K – Nombre d'emménagés récents. Le nombre de ménages déclarés ayant emménagés dans leur logement depuis 2009 est de 260.

N – Ressources des ménages des emménagés récents.

Valeurs non renseignées :

G et O – Aides au logement perçues (tous ménages et emménagés récents).

H et P – Minimas sociaux perçus (tous ménages et emménagés récents).

**RPLS :**

L'année d'achèvement de la construction n'est pas renseignée pour 3 773 logements.

L'année d'entrée du logement dans le patrimoine du bailleur n'est pas renseignée pour 3 961 logements.

## 7.7 EXEMPLE DE DECOMPTE INDIVIDUEL DE CHARGES.

#DECOMPTE#37790#1#2014#15761#18566#P#20150709#

### DECOMPTE INDIVIDUEL DE CHARGES

GESTIONNAIRE  
NEOLIA LORRAINE  
31 RUE DE MONTREAL  
BOITE POSTALE 70139  
57504 ST AVOLD CEDEX

ADRESSE LOCAL  
31 COTE DE LA JUSTICE  
31 COTE DE LA JUSTICE  
APPT 02  
57500 ST AVOLD

Référence immeuble :  
003 GROUP  
41 logts COTE JUSTICE ST AVOLD

DESTINATAIRE  
31 COTE DE LA JUSTICE  
APPT 02  
57500 ST AVOLD

Référence contrat/local :  
15761 / 0030002 APPT  
du 28.10.2010 au

Période 2014 Régularisation de charges 2014 Date d'envoi 09.07.2015 P. 1/1

Désignation des charges	Charges à répartir	Quote-part	T.V.A. (Dont)	Provisions
Chauffage P2 DALKIA éligible R	490.80	34.77	3.16	
Pts Equipements R	207.58	7.37	0.55	
Contrat Proxiserve	867.43	21.16	0.00	
P2E	122.70	8.69	0.79	
Robinetterie	1 056.27	25.76	2.34	
Eau Parties Communes	259.25	9.21	0.00	
Electricité Parties Communes	2 025.12	143.47	0.00	
Electricité Parties Communes	319.62	11.35	0.00	
Espaces Verts	262.90	9.34	0.00	
Chauffage H.B.L.	36 461.45	1 295.08	3.37	1 312.44
Carburant et Lubrifiant	10.25	0.36	0.00	
Ordures Ménagères	0.00	0.00	0.00	663.24
Rémunération Gardien	6 321.18	224.52	0.00	
<b>Total des quote-parts (1)</b>		<b>1 791.08</b>	<b>10.21</b>	<b>1 975.68</b>
<b>Total des provisions appelées (2)</b>		<b>1 975.68</b>	<b>0.00</b>	
Nous vous devons (1)-(2) 0030002 APPT		184.60		
<b>Nous vous devons</b>		<b>184.60</b>		

Détail des bases de répartition	Tantièmes	Périodes	Jours
Chauffage P2 DALKIA é : SH	28470/401865	78.00	01.01.14 31.12.14 365
Pts Equipements R : SH	28470/801540	78.00	01.01.14 31.12.14 365
Contrat Proxiserve : (Lot)	365/14965	1.00	01.01.14 31.12.14 365
P2E : SH	28470/401865	78.00	01.01.14 31.12.14 365
Robinetterie : (Lot)	365/14965	1.00	01.01.14 31.12.14 365
Eau Parties Communes : SH	28470/801540	78.00	01.01.14 31.12.14 365
Electricité Parties C : SH	28470/401865	78.00	01.01.14 31.12.14 365
Electricité Parties C : SH	28470/801540	78.00	01.01.14 31.12.14 365
Espaces Verts : SH	28470/801540	78.00	01.01.14 31.12.14 365
Chauffage H.B.L. : SH	28470/801540	78.00	01.01.14 31.12.14 365
Carburant et Lubrifa : SH	28470/801540	78.00	01.01.14 31.12.14 365
Ordures Ménagères : SH			01.01.14 31.12.14 0
Rémunération Gardien : SH		78.00	01.01.14 31.12.14 365

## 7.8 ANALYSE DES COÛTS DE CHAUFFAGE COLLECTIF.

Charges chauffage collectif facturées  
au titre de 2013 :

n° pg	Commune / Nom opération	Nb de logts	Type financement	DPE	Energie	réseau chauffage urbain	SH	Charge chauffage constaté	Charge chauffage rapporté au m <sup>2</sup> de SH
302	Hombourg Haut - Res Monborn	110	PLA	E	Electricité	N	8 779	25 437 €	2,90 €
161	Farebersviller - Pla Collectifs	53	PLA	E	Electricité	N	3 694	14 319 €	3,88 €
121	Petite Rosselle - A Hoffmann	57	HLM	E	Electricité	N	3 649	20 869 €	5,72 €
122	Petite Rosselle - A Hoffmann	49	PLA	E	Electricité	N	3 477	20 245 €	5,82 €
143	Freyming Merlebach - Beerenberg	129	HLM	E	Electricité	N	8 577	50 134 €	5,85 €
123	Petite Rosselle -A Hoffmann	58	PLA	E	Electricité	N	3 967	23 894 €	6,02 €
141	Freyming Merlebach - Beerenberg	102	HLM	E	Electricité	N	6 535	57 298 €	8,77 €
263	Crehange - Bir Hakeim	18	PLA	D	Gaz	N	1 368	14 023 €	10,25 €
84	Stiring Wendel - Sq Des Mineurs 1 T	32	PLA	B	Gaz	N	1 763	19 409 €	11,01 €
90	Stiring Wendel - 6 Marronniers	24	PAM	D	Gaz	O/compteurs	874	10 965 €	12,54 €
2	Saint Avold - Château D'Eau	18	HLM	D	Gaz	O	1 335	18 881 €	14,14 €
1	Saint Avold - Carriere	80	HLM	D	Gaz	O	5 408	76 767 €	14,20 €
142	Freyming Merlebach - Beerenberg	48	HLM	E	Electricité	N	3 035	44 416 €	14,63 €
71	Stiring Wendel - Ste Marthe	138	HLM	D		O	7 584	125 103 €	16,50 €
163	Farebersviller - Rue De Forbach	6	PLAI	E	A	N	414	8 591 €	20,75 €
3	Saint Avold - Cote Justice	41	HLM	D	Gaz	O	2 196	48 395 €	22,04 €
379	Metz - 55 Route De Thionville	9	PLUS	F	Gaz	N	527	16 264 €	30,85 €

## 7.9 EVOLUTION DES IMPAYES DE 2010 A 2014.

Annexe n°

EVOLUTION DU MONTANT DES IMPAYES LOCATIFS DE 2010 A 2014					
NEOLIA LORRAINE	2010	2011	2012	2013	2014
Loyers et charges logements quittancés : (A)	25 284 326	27 593 826	29 858 692	30 711 525	31 249 352
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
<b>MONTANT DES CREANCES DOUTEUSES (C/416 brut)</b>	<b>1 404 856</b>	<b>1 478 941</b>	<b>1 584 157</b>	<b>1 821 593</b>	<b>2 176 703</b>
Ajouter montant des admissions en non valeur (C/654)	84 944	95 248	120 900	119 176	111 358
Déduire recouvrements sur admissions en non valeurs (C/7714) (à saisir ligne 118 des Produits)	3 316	457	6 375	0	7 241
<b>CREANCES DOUTEUSES (C/416) corrigées des A.N.V.</b>	<b>1 486 484</b>	<b>1 573 733</b>	<b>1 698 682</b>	<b>1 940 769</b>	<b>2 280 821</b>
En jours de quittancement	21,5 jours	20,8 jours	20,8 jours	23,1 jours	26,6 jours
% locataires douteux par rapport aux produits (A)	5,88%	5,70%	5,69%	6,32%	7,30%
P.M.:					
DOTATION A LA PCD	248 902	293 982	362 062	447 356	671 947
REPRISE SUR LA PCD	248 362	222 401	260 960	253 552	317 291
PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES (C/491)	1 261 884	1 333 466	1 434 568	1 628 372	1 983 028
<b>MONTANT DES LOCATAIRES SIMPLES (C/411)</b>	<b>1 665 639</b>	<b>1 721 788</b>	<b>1 907 034</b>	<b>2 060 599</b>	<b>1 934 693</b>
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
<b>VOLANT DE RETARD (C/411) corrigé :</b>	<b>1 665 639</b>	<b>1 721 788</b>	<b>1 907 034</b>	<b>2 060 599</b>	<b>1 934 693</b>
En jours de quittancement	24,0 jours	22,8 jours	23,3 jours	24,5 jours	22,6 jours
% locataires simples par rapport aux produits (A)	6,59%	6,24%	6,39%	6,71%	6,19%
<b>TOTAL RETARDS LOGEMENTS (C/411+C/416+ C/654-C/7714) :</b>	<b>3 152 122</b>	<b>3 295 521</b>	<b>3 605 716</b>	<b>4 001 367</b>	<b>4 215 514</b>
Terme échu total de décembre (créances non exigibles) :					
(C/4112 Annexe Ventilation des C/ locataires, à saisir ligne 136 de l'Actif)	1 583 356	1 646 267	1 804 047	1 880 610	1 819 949
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):					
<b>TOTAL DES RETARDS LOGEMENTS Corrigés terme échu</b>	<b>1 568 766</b>	<b>1 649 255</b>	<b>1 801 669</b>	<b>2 120 758</b>	<b>2 395 565</b>
En jours de quittancement (corrigé terme échu)	24,0 jours	23,2 jours	23,4 jours	26,8 jours	29,7 jours
% retards totaux par rapport aux produits (A) (corrigé terme échu)	6,62%	6,36%	6,42%	7,36%	8,14%
<b>FLUX ANNUEL DES RETARDS corrigé:</b>		<b>162 116</b>	<b>247 206</b>	<b>433 613</b>	<b>393 984</b>

	CREANCES DOUTEUSES (C/416) corrigées des A.N.V.		VOLANT DE RETARD (C/411) corrigé :
	TOTAL DES RETARDS LOGEMENTS Corrigés terme échu		PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES (C/491)

## 7.10 DE L'AUTOFINANCEMENT NET AU RESULTAT D'EXERCICE DE 2010 A 2014.

Annexe N°

DE L'AUTOFINANCEMENT NET AU RESULTAT DE L'EXERCICE	2010	2011	2012	2013	2014
<b>AUTOFINANCEMENT NET HLM</b>	<b>9 744 949</b>	<b>3 388 775</b>	<b>3 720 978</b>	<b>3 598 534</b>	<b>3 414 977</b>
+ Remboursements d'emprunts locatifs (code 221 "financements définitifs") Hors R.A.	5 604 269	6 016 002	5 782 006	6 516 347	7 407 600
- Dotations aux amortissements et aux provisions (C/68)	-14 268 794	-12 574 896	-12 254 551	-11 774 583	-12 970 649
+ Reprises sur amortissements et provisions (C/78)	3 473 157	3 051 026	3 126 881	1 640 913	2 234 577
Plus ou moins values sur cessions :	-921 033	45 552	-483 378	40 307	57 458
+ Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice (C/777)	577 030	566 651	567 759	533 781	554 279
+ Dotations aux amortissements des charges différées (Intérêts compensateurs)	1 356 509	882 698	577 220	696 891	775 113
<b>RESULTAT EXERCICE</b>	<b>5 566 088</b>	<b>1 375 808</b>	<b>1 036 914</b>	<b>1 252 190</b>	<b>1 473 356</b>
<b>ECART EN EUROS (doit être égal à zéro) :</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

## 7.11 PLAN A MOYEN TERME 2015-2024.

### SYNTHESE DES RESULTATS PREVISIONNELS

BASE 2014- DIP 2015-2020 VERSION PSP 50 M n° 17- 2015 à 2024

Patrimoine locatif logts & foyers	Rappel	Résultats prévisionnels										
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
Livraisons		31	107	125	150	90	90	90	90	90	90	
- Ventes et Démolitions		-36	-140	-127	-20	-20	-20	-20	-20	-20	-20	
<b>Patrimoine logts et equiv logts au 31/12</b>	<b>6 111</b>	<b>6 106</b>	<b>6 073</b>	<b>6 071</b>	<b>6 201</b>	<b>6 271</b>	<b>6 341</b>	<b>6 411</b>	<b>6 481</b>	<b>6 551</b>	<b>6 621</b>	
<b>Exploitation en k€ courants</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>	<b>2024</b>	
Loyers patrimoine de référence	Théorique logts 26 889	27 025	27 046	27 371	27 699	28 032	28 368	28 708	29 053	29 402	29 754	
Foyers	794	808	790	790	790	790	790	790	790	790	790	
Autres	1 151	1 120	1 120	1 120	1 120	1 120	1 120	1 120	1 120	1 120	1 120	
Impact des Ventes et Démolitions		-55	-189	-699	-971	-1 024	-1 078	-1 134	-1 190	-1 248	-1 307	
Impact des travaux		5	14	76	90	104	119	134	143	149	154	
Loyers des opérations nouvelles		11	454	1 007	1 865	2 358	2 867	3 389	3 922	4 468	5 026	
Perte de loyers / vacance logements	-1 901	-1 852	-1 879	-1 591	-1 461	-1 477	-1 493	-1 503	-1 519	-1 536	-1 552	
<b>Total loyers quittances (logts et foyers)</b>	<b>26 932</b>	<b>27 062</b>	<b>27 357</b>	<b>28 073</b>	<b>29 133</b>	<b>29 903</b>	<b>30 693</b>	<b>31 504</b>	<b>32 319</b>	<b>33 145</b>	<b>33 985</b>	
Annuités patrimoine de référence	-12 705	-12 853	-12 904	-13 146	-12 552	-11 574	-10 550	-10 100	-9 814	-9 789	-9 715	
Incidence des Ventes et Démol. sur les annuités		0	0	116	116	116	116	116	116	116	116	
Annuités des Travaux & Renouit de Composants		-25	-223	-555	-866	-1 185	-1 533	-1 876	-2 144	-2 252	-2 361	
Annuités des Opérations nouvelles		-562	-986	-1 476	-1 548	-1 691	-2 136	-2 588	-3 046	-3 510	-3 981	
<b>Total annuités emprunts locatifs</b>	<b>-12 705</b>	<b>-13 441</b>	<b>-14 113</b>	<b>-15 061</b>	<b>-14 850</b>	<b>-14 334</b>	<b>-14 103</b>	<b>-14 448</b>	<b>-14 888</b>	<b>-15 436</b>	<b>-15 941</b>	
TFFPB	-1 914	-1 980	-2 067	-2 167	-2 272	-2 349	-2 429	-2 511	-2 597	-2 685	-2 776	
Maintenance du parc (y compris régie)	-3 426	-3 400	-3 456	-3 512	-3 570	-3 629	-3 693	-3 771	-3 852	-3 940	-4 021	
Charges non récupérées	-234	-185	-188	-159	-146	-148	-149	-150	-152	-154	-155	
Coût des impayés	-105	-108	-109	-112	-117	-120	-123	-126	-129	-133	-136	
<b>Marge Locative directe</b>	<b>8 549</b>	<b>7 948</b>	<b>7 424</b>	<b>7 061</b>	<b>8 178</b>	<b>9 324</b>	<b>10 196</b>	<b>10 498</b>	<b>10 701</b>	<b>10 798</b>	<b>10 957</b>	
Marge brute des autres activités	21	52	123	303	451	545	545	545	545	470	395	
Personnel (corrigé du personnel régie)	-4 001	-4 470	-4 241	-4 230	-4 430	-4 527	-4 627	-4 729	-4 833	-4 939	-5 048	
Frais de gestion autres charges et int. autres empr.	-2 269	-2 634	-2 593	-2 686	-2 729	-2 721	-2 767	-2 815	-2 869	-2 924	-2 980	
Production immobilisée	477	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	
Autres produits courants	117	250	150	50	50	50	50	50	50	50	50	
Cotisations et prélèvements CGLLS	-364	-375	-383	-392	-294	-300	-307	-313	-320	-327	-335	
Produits financiers	456	250	231	218	215	221	233	250	267	286	325	
<b>Autofinancement courant</b>	<b>2 986</b>	<b>1 471</b>	<b>1 161</b>	<b>774</b>	<b>1 892</b>	<b>3 041</b>	<b>3 773</b>	<b>3 936</b>	<b>3 991</b>	<b>3 863</b>	<b>3 814</b>	
Eléments exceptionnels d'autofinancement	365	680	343	390	493	390	288	285	283	280	277	
<b>Autofinancement net</b>	<b>3 351</b>	<b>2 151</b>	<b>1 503</b>	<b>1 164</b>	<b>2 385</b>	<b>3 432</b>	<b>4 061</b>	<b>4 222</b>	<b>4 274</b>	<b>4 143</b>	<b>4 092</b>	

Evolution structure financière en k€ courants	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autofinancement net	2 151	1 503	1 164	2 385	3 432	4 061	4 222	4 274	4 143	4 092	
Rembourst emprunts non locatifs	-293	-304	-313	-307	-297	-249	-246	-210	-214	-217	
Produits de cessions	1 000	1 013	1 024	1 036	1 049	1 061	1 074	1 087	1 100	1 113	
Fonds propres investis en travaux	-796	-1 236	-1 203	-1 286	-1 304	-1 212	-799	-810	-466	0	
Fonds investis en démolitions	0	-537	-226	0	0	0	0	0	0	0	
Fonds propres investis en opérations nouvelles	-2 778	-2 377	-1 736	-1 931	-1 959	-1 986	-2 014	-2 042	-2 071	0	
Autres var. pot. financier y cis PGE et ACNE	21	1 667	81	70	384	-9	-194	-178	-164	-214	
<b>Potentiel financier à terminaison (OS) 31/12</b>	<b>4 371</b>	<b>3 677</b>	<b>3 406</b>	<b>2 198</b>	<b>2 164</b>	<b>3 469</b>	<b>5 135</b>	<b>7 178</b>	<b>9 299</b>	<b>11 628</b>	<b>16 402</b>
Provision pour gros entretien	3 972	3 972	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	2 000	
Dépôts de garantie	1 420	1 423	1 434	1 445	1 504	1 538	1 573	1 609	1 645	1 681	1 718
<b>FDR long terme à terminaison (OS) 31/12</b>	<b>9 763</b>	<b>9 071</b>	<b>6 840</b>	<b>5 643</b>	<b>5 668</b>	<b>7 007</b>	<b>8 709</b>	<b>10 787</b>	<b>12 944</b>	<b>15 309</b>	<b>20 120</b>

Ratios	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Annuités % loyers	-47,2	-49,7	-51,6	-53,7	-51,0	-47,9	-46,0	-45,9	-46,1	-46,6	-46,9
Taux de vacance moyen (perte de loyers logts)	-7,1	-6,9	-6,9	-5,8	-5,1	-5,0	-5,0	-4,9	-4,8	-4,7	-4,7
Autofinancement courant en % des loyers	11,1	5,4	4,2	2,8	6,5	10,2	12,3	12,5	12,4	11,7	11,2
FDR long terme en €/logt et equiv logts	1 598	1 486	1 126	929	914	1 117	1 373	1 683	1 997	2 337	3 039

Hypothèses de la simulation	2014	2015	2016	2017 à 2024
Inflation	1,20	1,20	1,20	1,20
ICC	1,40	1,40	1,40	1,40
IRL	0,47	0,08	1,20	1,20
Taux livret A	1,00	1,00	1,00	1,70

Affectation des fonds propres OS  
Platonnement des loyers Oui  
Prise en compte des ICNE Oui

## 7.12 POIDS DES ANNUITES PAR RAPPORT AU PRODUIT DES LOYERS 2015-2024.

### Etude de l'évolution du poids des annuités sur le produit des loyers pour le patrimoine de référence et pour les opérations nouvelles

Cette étude à été réalisée à partir des éléments issus du plan à moyen terme construit sous Visial par la société.

en k€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>PATRIMOINE DE REFERENCE (2014)</b>										
<b>LOYERS</b>										
loyers patrimoine	27 025	27 046	27 371	27 699	28 032	28 368	28 708	29 053	29 402	29 754
loyers foyers	808	790	790	790	790	790	790	790	790	790
loyers autres	1 120	1 120	1 120	1 120	1 120	1 120	1 120	1 120	1 120	1 120
perte loyers démol	-55	-189	-699	-971	-1 024	-1 078	-1 134	-1 190	-1 248	-1 307
augmentations loyers après travaux	5	14	76	90	104	119	134	143	149	154
<b>total loyers</b>	<b>28 903</b>	<b>28 781</b>	<b>28 658</b>	<b>28 728</b>	<b>29 022</b>	<b>29 319</b>	<b>29 618</b>	<b>29 916</b>	<b>30 213</b>	<b>30 511</b>
<b>ANNUITES</b>										
annuités patrimoine	12 853	12 904	13 146	12 552	11 574	10 550	10 100	9 814	9 789	9 715
incidence démolitions/ventes			-116	-116	-116	-116	-116	-116	-116	-116
annuités liées aux travaux	-25	-223	-555	-866	-1 185	-1 533	-1 876	-2 144	-2 252	-2 361
<b>total annuités</b>	<b>12 828</b>	<b>12 681</b>	<b>12 475</b>	<b>11 570</b>	<b>10 273</b>	<b>8 901</b>	<b>8 108</b>	<b>7 554</b>	<b>7 421</b>	<b>7 238</b>
<b>% annuités/total loyers</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>	<b>44%</b>	<b>40%</b>	<b>35%</b>	<b>30%</b>	<b>27%</b>	<b>25%</b>	<b>25%</b>	<b>24%</b>

en k€	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>OPERATIONS NOUVELLES</b>										
<b>total loyers</b>	<b>11</b>	<b>454</b>	<b>1007</b>	<b>1865</b>	<b>2358</b>	<b>2867</b>	<b>3389</b>	<b>3922</b>	<b>4468</b>	<b>5026</b>
<b>total annuités</b>	<b>562</b>	<b>986</b>	<b>1476</b>	<b>1548</b>	<b>1691</b>	<b>2136</b>	<b>2588</b>	<b>3046</b>	<b>3510</b>	<b>3981</b>
<b>% annuités/total loyers</b>	<b>5109%</b>	<b>217%</b>	<b>147%</b>	<b>83%</b>	<b>72%</b>	<b>75%</b>	<b>76%</b>	<b>78%</b>	<b>79%</b>	<b>79%</b>

### 7.13 SIGLES UTILISES.

A/AA	Acquisition/ Acquisition Amélioration
ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social
ANRU	Agence nationale pour la rénovation urbaine
APL	Aide Personnalisée au Logement
CA	Conseil d'Administration
CAL	Commission d'Attribution des Logements
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation
CIL	Comité Interprofessionnel du Logement
CUS	Conventions d'Utilité Sociale
DPE	Diagnostic de Performance Energétique
DTA	Dossier Technique d'Amiante
ESH	Entreprise Sociale pour l'Habitat
FRNG	Fonds de Roulement Net Global
FRNGT	Fonds de Roulement Net Global à Terminaison
HLM	Habitation à Loyer Modéré
INSEE	Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques
OPS	Occupation du Parc Social
PDALPD	Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées
PLA	Prêt Locatif Aidé
PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
PLATS	Prêt Locatif Aidé Très Social
PLS	Prêt Locatif Social
PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
PSLA	Prêt social Location-accession
PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
RPLS	Répertoire des Logements Locatifs des bailleurs sociaux
SA d'HLM	Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
SLS	Supplément de Loyer de Solidarité
SNE	Système National d'Enregistrement de la demande
SWAP	Contrat d'échange de taux
TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
USH	Union Sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations HLM)
VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
ZUS	Zone Urbaine Sensible