

Société Régionale des Cités Jardins –
SA d’HLM

Lille (59)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-073

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-073

Société Régionale des Cités Jardins – SA d’HLM

Lille (59)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-073

Société Régionale des Cités Jardins – SA d’HLM – (59)

N° de SIREN :	454 501 289					
Président :	M. Hugues DUBLY					
Directeur général :	M. Frédéric BODART					
Adresse :	7, rue de Tenremonde 59029 LILLE CEDEX					
Actionnaire principal :	Groupe Procivis Nord					
AU 31 DÉCEMBRE 2016						
Nombre de logements familiaux gérés	5 213	Nombre de logements familiaux en propriété:	5 213	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	386	
Indicateurs		Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source	
PATRIMOINE						
Logements vacants		2,43%	4,3%	4,64%	(2)	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)		1,03%	1,09%	1,50%	(2)	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)		7,42%	10,13%	9,78%	(2)	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)		4,8%	nc	nc		
Âge moyen du parc (en années)		21	42	36	(1)	
POPULATIONS LOGÉES						
Locataires dont les ressources sont :						
- < 20 % des plafonds		16,2%	21,8%		(1)	
- < 60 % des plafonds		55,0%	61,4%		(1)	
- > 100 % des plafonds		9,4%	9,6%		(1)	
Bénéficiaires d'aide au logement		46,6%	56,9%		(1)	
Familles monoparentales		21,4%	19,3%		(1)	
Personnes isolées		35,8%	37,6%		(2)	
GESTION LOCATIVE						
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)		5,8	5,3	5,5	(2)	
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)		9,50%	nc	13,3	(3)	
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE						
Fonds de roulement net global apparent à terminaison des opérations (mois de dépenses)		1,9				
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)		5,3		3,6		
Autofinancement net / chiffre d'affaires		15,40%		10,80%		
						(1) Enquête OPS 2016
						(2) RPLS au 1/1/2017
						(3) Bolero 2015 : ensemble des SA HLM

POINTS FORTS :

- ▶ Un volume de production très important répondant à des besoins avérés
- ▶ Une bonne qualité de la réhabilitation du parc ancien
- ▶ Un entretien global du patrimoine satisfaisant
- ▶ Une structure financière saine
- ▶ Une gestion active de la dette

POINTS FAIBLES :

- ▶ Des relations intragroupes insuffisamment formalisées
- ▶ Une occupation du parc moins sociale que celle des autres OLS
- ▶ Un parc récent moins accessible économiquement, en particulier sur la Métropole Européenne de Lille (MEL)
- ▶ Une organisation de la gestion de proximité centralisée malgré une dispersion croissante du patrimoine
- ▶ Une gestion de proximité insuffisante pour les personnes en difficulté
- ▶ Une faible réponse aux besoins d'adaptation des logements aux personnes âgées
- ▶ Une prévisionnelle réalisée sur des durées trop brèves au regard des efforts d'investissement en cours et à venir

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Des récupérations indues de pénalités auprès des locataires
- ▶ Une organisation et un fonctionnement de la CAL non conformes à la réglementation
- ▶ Une politique d'attribution non définie
- ▶ Un contrat locatif comportant de nombreuses clauses irrégulières
- ▶ Un retard dans l'élaboration et le suivi des diagnostics amiante

Précédent rapport de contrôle : n° 2011-045 de mai 2012
Contrôle effectué du 02/10/2017 au 12/03/2018
RAPPORT DE CONTRÔLE : avril 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-073

Société Régionale des Cités Jardins – SA d’HLM – 59

Synthèse	6
1. Préambule	7
2. Présentation générale de la société.....	8
2.1 Contexte socio-économique	8
2.2 Gouvernance et management	8
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	8
2.2.2 Relations intra-groupes	10
2.2.3 Gouvernance financière.....	12
3. Patrimoine.....	14
3.1 Caractéristiques du patrimoine	14
3.1.1 Description et localisation du parc	14
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	15
3.2 Accessibilité économique du parc.....	15
3.2.1 Loyers.....	15
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....	17
3.2.3 Charges locatives	17
4. Politique sociale et gestion locative	18
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	18
4.2 Accès au logement	18
4.2.1 Connaissance de la demande	18
4.2.2 Politique d’occupation du parc de la société.....	19
4.2.3 Gestion des attributions.....	19
4.2.4 Analyse de la gestion des attributions	20
4.2.5 Gestion des contingents.....	21
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	21
4.4 Traitement des impayés	22
4.5 Conclusion	23
5. Stratégie patrimoniale.....	24
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	24
5.2 Évolution du patrimoine.....	25

5.2.1	Offre nouvelle	25
5.2.2	Réhabilitations.....	25
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	26
5.4	Maintenance du parc.....	27
5.4.1	Entretien du patrimoine	27
5.4.2	Sécurité dans le parc.....	28
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	29
5.6	Accession sociale.....	29
5.7	Conclusion	30
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	31
6.1	Tenue de la comptabilité	31
6.2	Analyse financière	32
6.2.1	Analyse de l'exploitation	32
6.2.2	Gestion de la dette	38
6.2.3	Gestion de la trésorerie	39
6.2.4	Résultats comptables.....	40
6.2.5	Structure financière	41
6.3	Analyse prévisionnelle.....	45
6.4	Conclusion	45
7.	Annexes.....	46
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionariat de la société.....	46
7.2	Organigramme général de la société.....	47
7.3	Sigles utilisés.....	48

SYNTHESE

La Société Régionale des Cités Jardins (SRCJ) est une SA d'HLM dont le siège social se situe à Lille. Au 31 décembre 2016, elle dispose d'un patrimoine composé de 5 213 logements familiaux et 386 places en foyers et résidences sociales.

Elle forme avec la société coopérative de production (SCP) d'HLM Maisons d'en France Nord le volet logement social du groupe Proquivis Nord constitué également de sociétés immobilières privées. Les prestations intragroupes sont insuffisamment formalisées et les refacturations de la direction générale du groupe sont élevées pour la société et non justifiées.

Au cours de la dernière décennie, la société a considérablement développé son offre locative (+ 40 %) tout en maintenant son parc immobilier historique en bon état. Les visites de patrimoine ont ainsi permis de constater les efforts de réhabilitation et d'entretien réalisés ainsi que la qualité des logements offerts à ses locataires.

La société est désormais présente sur 124 communes des départements du Nord et du Pas-de-Calais mais n'a pas pour autant modifié son organisation au détriment de la gestion de proximité. Si la multiplication des dispositifs de gestion locative à distance (extranet locataire, centre d'appels...) permet à la plupart de ses locataires de bénéficier d'un service satisfaisant, cette organisation n'est pas adaptée aux publics les plus précarisés et fragiles socialement, notamment en termes d'écoute et de réactivité.

Revers de sa politique de développement volontariste, les logements plus récents présentent des loyers plus élevés que ceux généralement observés dans l'ensemble du parc locatif HLM, particulièrement sur le territoire de la Métropole Européenne de Lille. En conséquence, une part croissante de son patrimoine est difficilement accessible aux ménages les plus modestes, ce que confirme l'analyse de l'occupation sociale de son parc locatif. La société ne se met pas en capacité d'accueillir des personnes démunies dans son parc de logements familiaux, de les maintenir dans leur logement et de mieux les accompagner en cas de difficultés.

L'important effort d'investissement réalisé par la SRCJ s'est par ailleurs traduit par une hausse sensible de son niveau d'endettement. Si la structure financière de la société demeure saine et la rentabilité de son activité confortable, cette situation repose jusqu'ici en grande partie sur la baisse des taux d'intérêt et sa politique active de vente HLM. Face au risque de hausse des taux d'intérêt et aux difficultés croissantes rencontrées dans la vente de ses logements anciens, la société a sécurisé une part non négligeable de sa dette en remplaçant des taux variables indexés sur le livret A par des taux fixes. Elle a par ailleurs développé une activité d'accession sociale ayant pour ambition de compenser la baisse prévisible de la vente HLM.

Souhaitant poursuivre sa politique de développement, il est désormais essentiel que la société soit particulièrement vigilante sur le choix des zones géographiques sur lesquelles elle entend développer son activité d'accession sociale afin de se prémunir au maximum contre les risques de commercialisation. Il apparaît par ailleurs indispensable qu'elle fiabilise sa comptabilité de programmes et se dote d'outils lui permettant de réaliser des projections financières sur des périodes plus longues que celles actuellement couvertes par ses documents prévisionnels.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la Société Régionale des Cités Jardins (SRCJ) - SA d'HLM 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 (...). »

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

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

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

Le précédent rapport mettait en avant une société bien organisée et efficace dans l'ensemble parvenant à dégager une bonne rentabilité même si le rythme soutenu de son développement associé à un lourd programme de réhabilitation thermique interrogeaient sur sa structure financière.

Il attirait son attention sur la nécessité de développer le contrôle interne et ses compétences spécialisées ainsi que de formaliser ses procédures afin de sécuriser son fonctionnement.

Enfin, il réclamait des évolutions sur la gestion de proximité et l'accueil des plus démunis, composante de sa vocation sociale.

Le contrôle de la SCP d'HLM Maisons d'en France Nord, appartenant au même groupe, a été mené conjointement.

2. PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La Société Régionale des Cités Jardins (SRCJ) est un organisme d'habitation à loyer modéré dont le siège social se trouve à Lille. Elle fait partie du groupe Procivis Nord (cf. §2.2.1). La société est implantée dans les départements du Nord et du Pas-de-Calais sur 124 communes au sein desquelles sont répartis les quelques 5 213 logements constitutifs de son parc.

La société intervient principalement dans le Nord où elle possède 90 % de son patrimoine. Elle ne gère cependant que 2 % des logements locatifs sociaux de ce département, tous bailleurs confondus. Elle possède un grand nombre de logements-foyers et adaptés, maisons-relais, résidences sociales, foyers... qui représenteront 10 % de son offre locative au 31 décembre 2018.

Ces territoires, particulièrement denses en population, notamment pour le département du Nord, sont marqués par des indicateurs sociaux dégradés qui se traduisent par une précarisation économique et une paupérisation des demandeurs de logement. Dans le département du Nord, le taux de chômage est de 12,9 % de la population active. Le niveau de vie des ménages pâtit de ces conditions socio-économiques défavorables. Près d'un quart de la population de ces deux départements vit sous le seuil de pauvreté selon les statistiques INSEE 2015¹.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Conformément à son statut, la société est dirigée par un directeur général (DG) et un conseil d'administration (CA) dont le président est élu depuis 2004.

M. Frédéric BODART qui occupait précédemment au sein de la SRCJ les fonctions de responsable du service comptable, assure depuis octobre 2014 sa direction générale. Son contrat de travail a été suspendu. Il est désormais rémunéré en tant que mandataire social. Sa rémunération ainsi que les avantages qui lui sont liés sont examinés chaque année par le CA.

M BODART a remplacé M. Philippe PINTIAUX, devenu au cours de la même séance, directeur général de Procivis Nord.

Le CA présidé par M. Hugues DUBLY, également président du groupe Procivis Nord, comprend 14 membres. Parmi ses membres, M. PINTIAUX siège désormais au CA de la SRCJ en tant que représentant du groupe Procivis Nord ainsi que M. Jacky LECOINTE qui est également président de la SAS Holding Immobilière Square Foch (HISF) et vice-président de Procivis Nord.

Les collectivités territoriales d'implantation du groupe y sont également représentées : la Métropole européenne de Lille (MEL), la Communauté urbaine de Dunkerque (CUD) et la Communauté urbaine d'Arras (CUA).

¹ Seuil de pauvreté = revenus inférieurs à 60 % du revenu médian

Le CA se réunit au moins 4 fois par an et assure un suivi précis de la situation financière de la société et de ses principaux indicateurs : vacance, impayés, trésorerie, développement.

La stratégie de la SRCJ est essentiellement axée sur la maximisation de la croissance de son patrimoine, le maintien de la valeur patrimoniale de son parc locatif historique tout en préservant son indépendance financière.

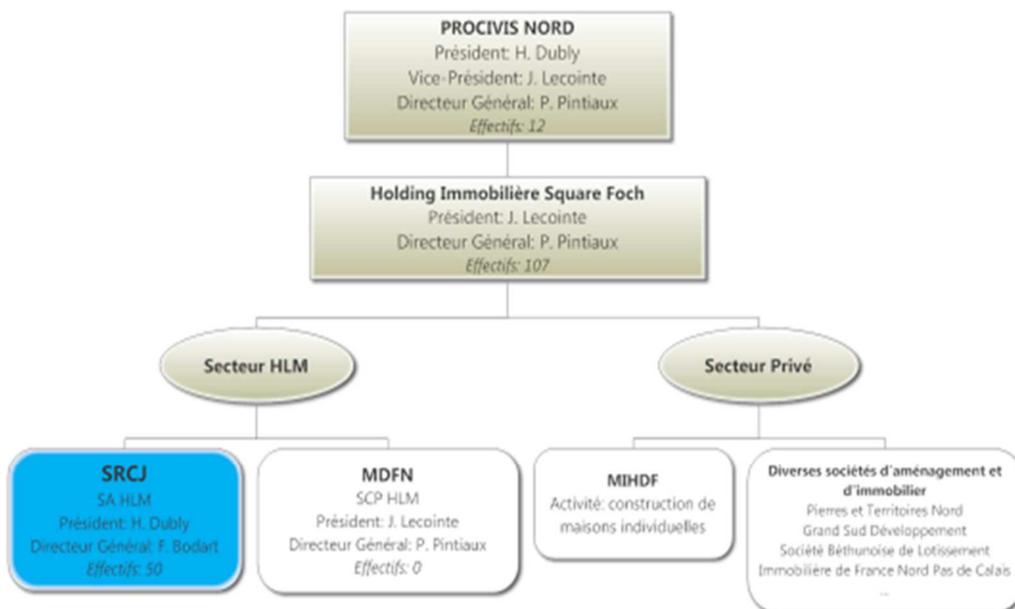
Le capital de la société est majoritairement détenu par le groupe Procivis Nord (68,55 %) actionnaire de référence, la SAS HISF (11,90 %), la Caisse d'Épargne Nord-France Europe et diverses sociétés ou entreprises locales.

Le groupe Procivis Nord fait partie du réseau national Procivis qui regroupe 53 sociétés anonymes coopératives d'intérêt collectif pour l'accèsion à la propriété (SACICAP) en France. Il développe des prêts dits « missions sociales » et est présent, grâce à ses filiales, sur toute la chaîne de l'immobilier : promoteur, aménageur, constructeur de maisons individuelles et bailleur social. Il compte 12 ETP.

Le groupe Procivis Nord est également actionnaire majoritaire de la SAS HISF, ainsi que de la SCP Maisons d'en France Nord (MEFN).

Au sein de ce groupe, HISF détient la totalité ou une large part des capitaux de sept sociétés du secteur privé ayant une activité de constructeur, promoteur, aménageur, lotisseur et d'un ensemble de services immobiliers.

Présentation synthétique du groupe



2.2.2 Relations intra-groupes

Au contraire des autres filiales du groupe, la SRCJ dispose de son propre personnel qui lui apporte un fonctionnement autonome. En complément, sur des activités dites « support », la société s'appuie sur les prestations fournies par le groupe Procivis Nord et la SAS HISF.

Il ressort du contrôle que les prestations de services sont refacturées au réel et au coût complet sur la base des temps passés et des effectifs. Or, ces prestations ne sont pas formalisées dans un contrat. Il n'existe aucun document précisant la nature et le contenu des prestations attendues même si leur refacturation fait l'objet d'une analyse détaillée.

Bien que ce point ait fait l'objet d'un constat lors du précédent rapport de la MIILOS, les relations intra-groupes sont insuffisamment formalisées et les conditions réglementaires de mise à disposition de personnel ne sont pas respectées.

Procivis Nord et la SAS HISF fournissent des prestations de services à la SRCJ dans les domaines administratifs suivants : ressources humaines, communication, juridique, moyens généraux et financiers.

La SAS HISF lui apporte les matériels nécessaires pour son fonctionnement : informatique, moyens généraux et frais postaux.

La SAS met également deux membres de son personnel à sa disposition sans toutefois en clarifier les conditions : La contrôleur de gestion, embauchée en octobre 2016, figure dans les organigrammes des deux sociétés. Elle est actuellement mise à disposition de la SRCJ pour la totalité de son temps de travail sans mention dans son contrat de travail. Le correspondant informatique qui exerce ses missions à la SRCJ pour 99 % de son temps ne figure que dans l'organigramme de la SAS HISF. Il n'existe aucun avenant au contrat de travail conclu entre la SAS HISF et les deux salariés concernant ce prêt de main-d'œuvre, de même qu'aucune convention de mise à disposition n'a été signée entre la SRCJ et la SAS HISF contrairement aux conditions posées par la loi n° 2011-893 du 28 juillet 2011 dite loi Cherpion.

La société indique qu'une convention de mise à disposition de ces deux salariés a d'ores et déjà été signée et que l'organigramme de la SRCJ a été actualisé en ce sens. Elle n'a pas pour autant modifié les contrats de travail.

Compte tenu de l'encadrement juridique particulier attaché au prêt de main d'œuvre à but non lucratif et aux contrats de prestations de services, ces pratiques font peser un risque juridique sur la société.

Une part significative de la rémunération de la direction générale de Procivis Nord est indûment prise en charge par la SRCJ.

Dans le montant total des charges refacturées par Procivis Nord à la SRCJ ces 3 dernières années, le montant des charges refacturées au titre de la direction générale a sensiblement augmenté (+54 k€) et leur poids dans la refacturation totale est en hausse constante puisqu'elles représentent 37 % en 2017.

Montant HT des charges refacturées par Procivis et HISF à SRCJ de 2015 à 2017

	2015	2016	2017
Procivis	332 267	418 017	409 319
<i>dont direction générale</i>	<i>97 063</i>	<i>152 127</i>	<i>150 912</i>
HISF	272 400	388 729	418 184
Total	604 667	806 746	827 503

Sources : Procivis Nord

Si certains frais de structure du groupe peuvent être refacturés aux sociétés membres, la refacturation du directeur général de Procivis Nord correspond à du temps de travail réalisé spécifiquement pour le compte de la SRCJ. Il s'agit en particulier de temps consacré à la préparation et à la participation aux CA de la SRCJ en tant qu'administrateur représentant le groupe Procivis Nord et à l'accompagnement du DG de la SRCJ dans sa prise de fonction sur la production et sur les ressources humaines. D'une part la mission d'administrateur est exercée à titre gratuit (cf. clause type n° 8 des statuts des SA HLM – article R. 421-10 du CCH), d'autre part les fonctions assurées relèvent de la direction générale de la société et non de celle du groupe. Le cumul de la rémunération du directeur général de la SRCJ et des prestations refacturées au titre de la direction générale du groupe Procivis Nord est anormalement élevé pour une société assurant la gestion de 5 599 logements.

Compte tenu du manque de transparence dans la refacturation de ces prestations, il n'a pas été possible d'identifier les montants facturés à ce titre.

Rémunération de la direction générale de la SRCJ de 2015 à 2017

En k€	2015	2016	2017
Directeur général SRCJ*	130	135	140
Direction générale groupe	97	152	150

*Rémunération brute annuelle, prime exceptionnelle incluse – PV de CA

Sources : Procivis Nord – PV de CA SRCJ

La SRCJ n'a pas apporté d'élément complémentaire sur la formalisation de la nature et du contenu des prestations fournies par le groupe, justifiant uniquement cette refacturation par l'information dispensée auprès du conseil.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management.

La SRCJ est une structure de taille modeste qui comprend 50 ETP au 31 décembre 2016.

Les personnels sont tous regroupés, rue de Tenremonde à Lille, site sur lequel sont également implantées les autres entités du groupe Procivis Nord. Malgré la dispersion de son patrimoine, la société ne dispose pas d'agences territoriales.

Les vacances de postes au sein du service développement, dont celui de responsable du service pendant près de deux ans n'ont pas pénalisé la société qui est parvenue à tenir ses objectifs de production de logements neufs et d'investissement locatif.

La société ne respecte pas certains principes des ordonnances n° 2005-649 et n° 2015-899 des 6 juin 2005 et 23 juillet 2015 relatives aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés.

Si le CA du 11 octobre 2016 a validé une directive interne relative à la commande publique afin de prendre en compte les effets de l'ordonnance du 23 juillet 2015, cette dernière manque toutefois d'instructions concrètes aux agents opérationnels en matière de dévolution des marchés et ne traite notamment pas de la computation des seuils.

Des contrats ont été établis sans aucune mise en concurrence. C'est le cas notamment de certains contrats de maîtrise d'œuvre d'ingénierie pour des opérations de travaux neufs (opérations neuves de construction de logements locatifs sociaux sur Tourcoing, rue de Mulhouse ; Halluin rue d'Austerlitz...).

Aucune computation des seuils n'est réalisée, ce qui ne permet pas à la société d'avoir une vision globale des opérations et de choisir les procédures adéquates. En effet, s'il est possible pour une société de passer pour

une même opération plusieurs marchés de maîtrise d'œuvre ou de travaux, les procédures de publicité et de mise en concurrence applicables sont déterminées sur la base de la valeur totale des prestations de services et de travaux se rapportant à l'opération.

Dans le dossier de l'opération de construction neuve à Halluin rue Guy Mocquet et Austerlitz, la société a conclu 3 contrats de maîtrise d'œuvre : ingénierie, VRD et démolition. Aucun document justifiant d'une mise en concurrence n'a pu être fourni, or le montant cumulé des 3 contrats étant supérieur à 200 k€, le contrat d'ingénierie aurait dû faire l'objet d'une mise en concurrence avec publicité.

Enfin, les critères d'analyse des offres sont insuffisamment définis et ne permettent pas de réaliser une bonne analyse. Le choix de l'offre « économiquement la plus avantageuse » qui est multicritères est souvent réduite au choix du « moins disant » par neutralisation des sous-critères d'analyse technique qui, soit ne sont pas mentionnés, soit sont insuffisamment définis, ou ne constituent pas des critères d'analyse car relèvent plutôt de la conformité au cahier des clauses techniques particulières (CCTP). A titre d'exemple, le règlement particulier de consultation pour un marché de travaux ayant pour objet la construction de 47 logements locatifs à Halluin, comportait, dans son article 4 portant sur le jugement des offres, un critère relatif aux fiches techniques des matériaux et produits mis en œuvre dans le respect des préconisations du CCTP.

Des améliorations ont été apportées sur les marchés relatifs à certaines opérations de réhabilitation. La société doit néanmoins poursuivre ses efforts sur les opérations neuves.

Les compétences des acheteurs doivent être rapidement renforcées afin de combler les déficits et de sécuriser les procédures d'achat.

Suite au contrôle, la société indique avoir modifié sa grille d'analyse des offres au premier trimestre 2018 et avoir notamment défini une nouvelle pondération des offres. Elle a par ailleurs mis en place un cycle de formation pour l'ensemble des acheteurs dont la première session s'est déroulée en fin d'année 2018.

La société ne s'est pas dotée d'un service ou d'un référent susceptible de contrôler les seuils sur l'ensemble des commandes passées et le respect des procédures. Le groupe Procivis Nord, dans le cadre de ses prestations juridiques n'apporte que ponctuellement son expertise et n'effectue pas de veille juridique sur les évolutions réglementaires en matière de commande publique. Sa prestation porte principalement sur le traitement des contentieux de la SRCJ. En réponse à l'absence de service ou de référent chargé du contrôle de conformité de la commande publique, la société précise qu'un auditeur interne du groupe peut être amené à effectuer des contrôles ponctuels sur les passations de marchés. En l'absence de formalisation précise dans le cadre d'une convention des prestations fournies par le groupe dans les différents domaines d'intervention et notamment dans celui de la commande publique, le contrôle n'a pas permis de démontrer l'effectivité du contrôle sur les passations de marchés.

2.2.4 Gouvernance financière

L'analyse des procès-verbaux du CA montre que la gouvernance est régulièrement informée de la situation financière, les éléments qui lui sont présentés étant précis et rendant compte de façon satisfaisante de l'évolution des indicateurs financiers et des phénomènes à l'origine des tendances observées : vacance, impayés, stratégie patrimoniale.

Cependant, les retards dans l'actualisation des fiches de situation financière et comptable (cf. §6.1.) et les modalités de présentation des opérations en vue de l'affectation définitive des fonds propres, n'ont pas permis au CA de disposer d'une vision exacte de la situation financière de la société à terminaison des opérations.

Entre 2012 et 2014, le CA n'a été saisi qu'une fois par an pour clôturer des opérations de travaux sur la base d'un montant global pour l'ensemble des investissements réalisés, sans autres références. En 2015 et 2016, aucune opération n'a été présentée à sa validation pour affectation définitive des fonds propres. Le retard accumulé a tendance à se réduire car, en 2017 lors des sessions des 14 juin, 10 octobre et 11 décembre, le CA a procédé à un certain nombre de clôtures.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2016, la SRCJ possède 5 213 logements locatifs répartis pour 90 % d'entre eux sur le département du Nord. Créée à l'origine pour répondre aux besoins d'une population ouvrière installée dans la métropole Lilloise et dans les Flandres, le patrimoine de la SRCJ est composé à 54 % de logements individuels, le reste étant constitué, pour une majorité, de petits programmes collectifs de 30 logements au plus.

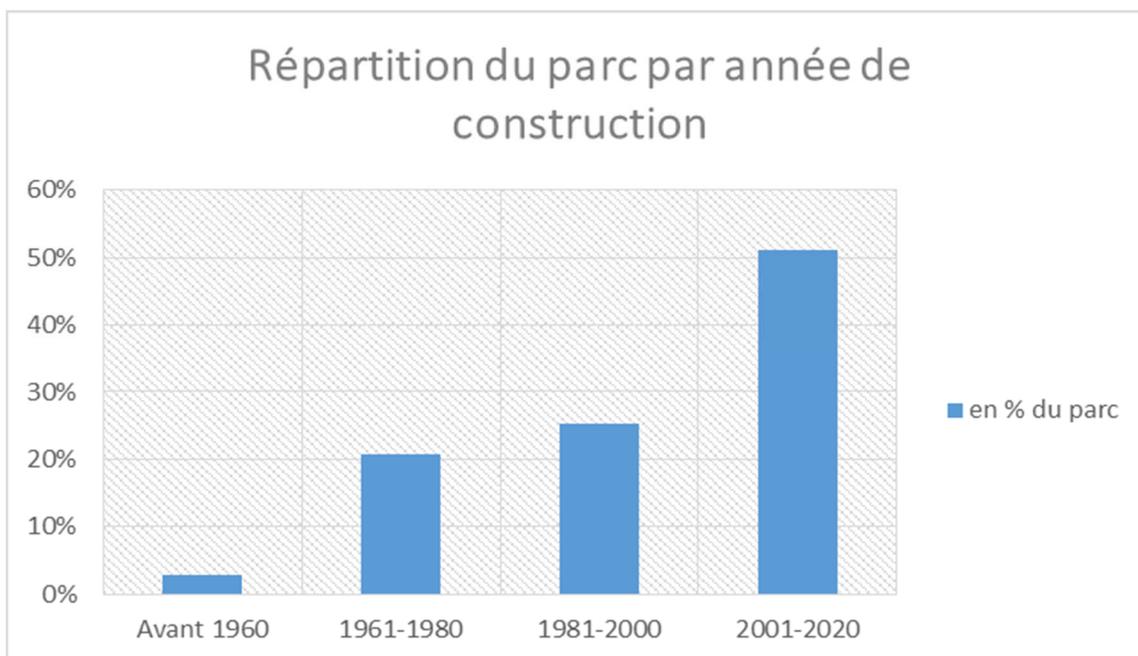
Nombre de logements en propriété ou en gestion par la SRCJ au 31 décembre 2016

	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes*	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	5 213	0	0	5 213
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	386	0	386
Nombre de logements gérés pour le compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	5 213	386	0	5 599

*Équivalence égale à 1 pour 1 / **Équivalence égale à 1 pour 3

Sources : Etats réglementaires

Le patrimoine de la société est âgé de 21 ans en moyenne, mais cette relative jeunesse cache des disparités importantes.



3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La vacance est contenue sur l'ensemble de son parc même si elle a tendance à augmenter. Le taux de vacance globale enregistré au 1^{er} janvier 2017 était de 2,43 %² et comprenait une grande part de vacance commerciale.

La société enregistre en revanche une vacance importante des parkings et garages.

Vacance financière estimée pour les parkings et garages de SRCJ sur la période 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne	Evolution
Masse annuelle des loyers quittancés (en k€)	1 248	1 299	1 353	1 414	1 451	1 353	16,32 %
Coût estimé de la vacance (en k€)	158	229	281	222	288	235	82,89 %
Taux de vacance financière (% des loyers potentiels)	11,21 %	14,98 %	17,18 %	13,59 %	16,56 %	14,82 %	47,75 %

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016 / Données internes de la société

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

La SRCJ respecte la limitation des hausses de loyers définies par la réglementation depuis 2012.

Les loyers pratiqués par la SRCJ sont supérieurs aux loyers des autres organismes du Nord, particulièrement sur la Métropole européenne de Lille (MEL).

Sur la MEL, le loyer mensuel médian pratiqué par SRCJ au m² de surface habitable est supérieur de 0,40 € à celui des autres bailleurs sociaux du département.

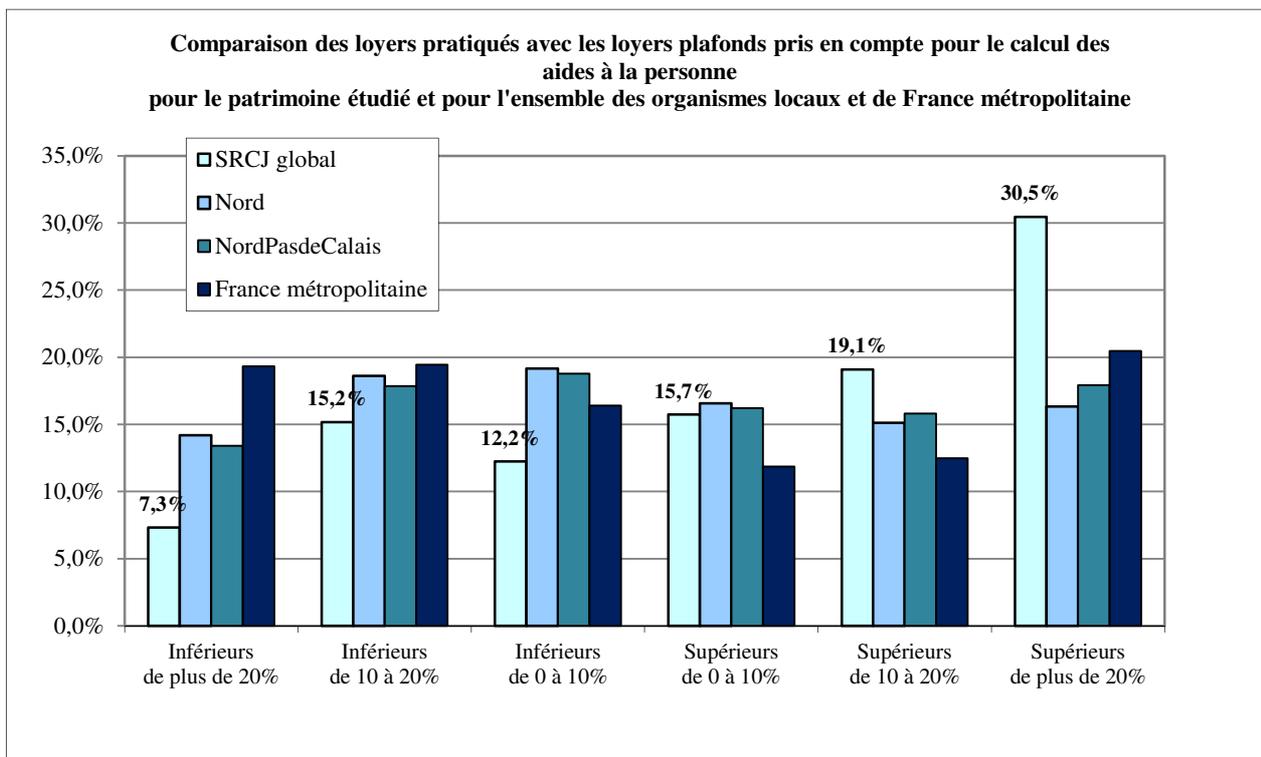
	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile
SRCJ	5 172	5,2	5,8	6,3
SRCJ - MEL	3 235	5,3	5,9	6,6
Unité urbaine de Lille	107 783	4,9	5,5	6,1
Département du Nord	236 862	4,9	5,5	6,1
Références France métropole	4 153 165	4,8	5,5	6,4

Sources : Données SRCJ – ANCOLS RPLS au 01/01/2016

Plus de 65 % des logements ont un loyer supérieur au loyer de référence APL, contre 48 % des logements gérés par les autres bailleurs dans le département du Nord.

Si l'on compare les loyers pratiqués par la SRCJ avec les loyers plafonds fixés pour le versement de l'APL, un tiers d'entre eux sont supérieurs de plus de 20 % aux loyers plafonds.

² RPLS au 1^{er} janvier 2017



Ces constats cachent des disparités selon l'ancienneté des logements. Le parc ancien (logements âgés de plus de 48 ans), soit 15 % du parc de la SRCJ, est accessible aux bas revenus avec plus de 80 % des logements quittancés sur la base d'un loyer inférieur au maximum de l'APL.

Son parc le plus récent, environ la moitié des logements, est inaccessible aux personnes à bas revenus, particulièrement les logements construits de la fin des années 90 à la fin des années 2000. Près d'un tiers des loyers de ces logements dépassent de 20 % les loyers plafonds pris en compte pour le calcul des APL.

Ces tendances sont renforcées par un alignement des loyers sur les loyers plafonds conventionnels lors du changement de locataire et à l'occasion de la mise en service de logements neufs.

En revanche, des baisses ponctuelles de loyer sont appliquées sur les logements financés en PLS ou équivalent lorsque la société rencontre des difficultés à les relouer. Ces diminutions concernent des secteurs où les loyers ne sont, pour certains, pas en adéquation avec le marché locatif privé, soit 9 programmes (Armentières, Bourbourg, Bruay-la-Buissière, Lille, Hellemmes). Elles interviennent avec l'accord du DG mais ne donnent pas lieu à une information du CA. La société devra s'attacher à faire valider ses diminutions ponctuelles par son CA.

Le contrat de location et les avis d'échéance indiquent que « le loyer est exigible le 22 du mois en cours au plus tard », ce qui est contraire à l'article R. 353-18 du CCH qui dispose que « le loyer est payable par fraction mensuelle à terme échu sauf dispositions transitoires prévues par la convention ».

L'attention de la SRCJ avait déjà été appelée sur cette irrégularité lors du précédent contrôle. Or, cette dernière exige toujours le paiement du loyer le 22 du mois en cours, même si, lors de la mise en place du paiement par prélèvement automatique, elle prévoit la possibilité pour le locataire de choisir une autre date. A défaut ou en l'absence de choix de ce mode de paiement, le loyer reste exigible le 22 du mois en cours. La société doit inscrire dans son contrat le paiement à terme échu conformément à la réglementation et aux conventions APL qu'elle a signées.

L'engagement pris par la société de corriger cette irrégularité sur les nouveaux contrats de location doit être d'application immédiate.

Par ailleurs, la SRCJ ne mentionne pas sur les avis d'échéance le montant maximum de la convention APL contrairement aux dispositions de l'article R. 445-13 du CCH. Les locataires ne sont donc pas informés du montant maximal de loyer qu'ils peuvent être amenés à payer.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

La société réalise chaque année l'enquête SLS auprès des locataires ne bénéficiant pas de l'APL. Au 31 décembre 2016, 131 locataires étaient redevables du SLS. Les sommes collectées à ce titre, en 2016, s'élèvent à 160 k€, soit un SLS mensuel moyen de 102 € par foyer assujetti.

Le processus est bien organisé et piloté conformément à la réglementation. Les enquêtes ressources 2015 et 2016 n'ont pas identifié de locataires dont les revenus de références excèdent les seuils au-delà desquels le droit au maintien dans les lieux peut être remis en cause.

3.2.3 Charges locatives

Le processus de gestion des charges est globalement satisfaisant. Les charges font l'objet d'une régularisation en juin de l'année N+1. La société a mis récemment en place une procédure pour améliorer ce délai avec un objectif de gain de 2 à 3 mois.

Lorsque la régularisation aboutit à une créance de la société sur le locataire, un étalement peut être mis en place sur la base d'un échéancier de 75 € maximum par mois.

Le niveau global des charges apparaît maîtrisé. Néanmoins, aucun observatoire des charges n'est mis en place et aucun bilan n'a été produit des gains réalisés sur les bâtiments réhabilités du point de vue thermique.

La société prélève irrégulièrement des frais de rejet de prélèvement auprès de ses locataires en impayés au sens de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs.

En cas de rejet de leur paiement par prélèvement automatique, les locataires se voient irrégulièrement prélevés de pénalités qui s'élèvent forfaitairement à 14 €. La société facture les frais de rejet autant de fois que le prélèvement est rejeté et quelle que soit la somme à payer. Ces frais peuvent ainsi être appliqués sur des restes à payer équivalents à moins de 50 €.

La société doit mettre fin à la facturation de ces pénalités aux locataires et rembourser les sommes indument perçues.

La société indique facturer à ses locataires les frais de rejet de prélèvement qui lui sont appliqués par la banque afin de les « responsabiliser ». Cette pratique est énoncée dans son contrat de location qui indique « *des frais seront appliqués lors des rejets de prélèvements. Le montant est modifiable selon les accords des banques.* »

S'agissant d'une somme forfaitaire fixée à 14 euros, les sommes réclamées relèvent bien d'une pénalité. Cette clause, même si elle figure dans son contrat de location, est réputée abusive au sens de l'article 4i de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 précitée.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

En % - enquêtes OPS tous ménages	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono-parentales	Revenu < 20 %*	Revenu < 60 %*	Revenu > 100 %	Bénéficiaires d'APL+AL	Bénéficiaires minima sociaux
Enquête OPS 2014 SRCJ	35,2 %	12,0 %	20,9 %	14,9 %	56,3 %	9,2 %	46,3 %	4,20 %
Unité urbaine de Lille	40,2 %	10,6 %	19,3 %	21,0 %	61,6 %	8,8 %	51,9 %	14,6 %
Région Nord-Pas de Calais	37,4 %	11,2 %	21,4 %	21,9 %	64,2 %	7,6 %	52,3 %	
Enquête OPS 2016 SRCJ	35,8 %	11,6 %	21,4 %	16,2 %	55,0 %	9,4 %	46,6 %	3,4 %
Unité urbaine de Lille	40,1 %	11,0 %	19,3 %	21,0 %	59,7 %	10,0 %	52,1 %	
Département du Nord	38,1 %	11,0 %	19,0 %	21,0 %	61,0 %	9,7 %	55,2 %	
Région Hauts de France	37,6 %	10,9 %	19,3 %	21,8 %	61,4 %	9,6 %	56,9 %	

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

La SRCJ accueille moins de personnes aux revenus modestes que les autres organismes du département et de la région.

Selon les données extraites de l'enquête sur l'occupation du parc social (OPS) de 2016, 55 % des ménages aux revenus inférieurs à 60 % du plafond PLUS étaient logés dans le parc de la SRCJ, contre près de 60 % pour les autres bailleurs de l'unité urbaine de Lille et du département du Nord.

Même si on note dans l'OPS 2016 une évolution positive du pourcentage de ménages aux ressources les plus modestes (inférieures à 20 % des plafonds PLUS) logés dans le parc de la SRCJ soit 16,2 %, elle reste néanmoins largement en dessous de la moyenne des autres bailleurs de la métropole et du département du Nord qui s'établit à 21 %.

La part de bénéficiaires de l'APL dans le parc de la SRCJ est de 46 %.

Cette analyse porte sur les enquêtes OPS de 2014 et 2016 relatives à l'occupation des logements locatifs sociaux familiaux. La société considère que la mise en service de 275 places de logements adaptés compense le faible accueil de ménages de ressources modestes dans son parc. Elle ne s'est pas engagée à modifier ses pratiques d'attribution afin de procéder à un rééquilibrage de son parc en faveur de ces populations.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

La société enregistre les demandes et effectue les radiations une fois les locataires entrés dans son parc conformément à la réglementation. Il n'existe pas d'étude particulière de la demande ni de synthèse des refus de logements par les candidats après attribution en CAL. La société indique avoir des difficultés à trouver des candidats sur certaines zones, notamment dans le Valenciennois en raison d'une inadaptation du parc, la demande étant davantage tournée vers l'individuel que le collectif. Ces difficultés n'ont pas à ce jour d'influence négative sur l'évolution de la vacance commerciale mais la société doit se montrer attentive aux besoins des demandeurs.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de la société

La société ne dispose pas d'une politique d'attribution validée par le CA et rendue publique contrairement à l'article R. 441-9 IV du CCH.

Le CA n'a pas délibéré sur les orientations applicables à l'attribution des logements malgré les observations déjà formulées dans le précédent rapport.

Les quelques éléments relatifs à l'attribution des logements figurant dans l'article 7 du règlement intérieur sont insuffisants et ne constituent en rien une véritable politique d'attribution. Au surplus, ces éléments n'ont pas à figurer dans le règlement intérieur de la commission d'attribution de logements (CAL). De fait, ils ne sont pas rendus publics.

La société a indiqué que son conseil d'administration avait délibéré le 22 janvier 2019 sur les orientations applicables à l'attribution des logements. La SRCJ devra s'assurer de la publication de ce document.

4.2.3 Gestion des attributions

La composition et le fonctionnement de la CAL ne sont pas conformes à l'article R. 441-9 du CCH.

Par procès-verbal en date du 3 mai 2017, le CA a validé l'existence d'une CAL unique et en a fixé la composition qui n'est pas conforme à la réglementation. En effet :

- la CAL n'est pas constituée exclusivement de membres administrateurs;
- sur les 3 administrateurs composant sa CAL (dont le représentant élu des locataires), deux d'entre eux, dont le président du CA, ont donné un pouvoir permanent à deux membres du personnel de la SRCJ, le DG et la directrice clientèle. Or, cette fonction ne peut être déléguée. En revanche, le CA peut désigner des suppléants ;
- la CAL ne comporte pas de représentant désigné par les organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique prévu à l'article L. 365-3 du CCH ;
- les membres ne sont pas désignés nominativement mais au titre d'une fonction, notamment les chargés de clientèle.

L'organisation retenue par la société a pour conséquence de laisser l'application de la politique d'attribution aux chargés de clientèle et au personnel de la société.

La société a pris en compte les remarques et envisage de créer des CAL multiples afin de tenir compte de la croissance et de la dispersion de son patrimoine locatif.

La SRCJ n'a pas satisfait aux obligations de lutte contre la sous-occupation de son parc relevant de l'article L. 442-3-1 du CCH.

La société n'a pas effectué le recensement des situations de sous-occupation des logements par les ménages dans son parc et ne s'est donc pas donnée les moyens de les traiter conformément aux obligations introduites par la loi n° 2009-333 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre les exclusions.

La société s'est engagée à réaliser un recensement des situations de sous-occupation dans son parc.

4.2.4 Analyse de la gestion des attributions

La société ne respecte pas l'article R. 441-3 relatif à l'examen d'au moins 3 demandes pour un même logement à attribuer.

Le contrôle portant sur les attributions des 3 dernières années du contrôle n'a pas révélé de dépassements des plafonds de ressources pour l'attribution des logements.

L'examen de dossiers de CAL a néanmoins permis de constater que les chargés de clientèle ne s'attachent pas à présenter systématiquement 3 candidats par logement, laissant de fait peu de choix dans l'attribution et peu de débat dans la mesure où, hormis le représentant de la mairie et le représentant administrateur des locataires, les personnels de la société sont majoritaires dans la CAL.

La société ne procède pas systématiquement à la recherche de candidatures dans le SNE. Les chargés de clientèle font appel aux communes et aux réservataires lorsqu'un logement se libère.

Si cette organisation peut se justifier dans certaines zones plus détendues ou certains produits de type PLS, elle ne peut en aucun cas s'étendre à la majorité des communes sur lesquelles est présente la SRCJ, en particulier la MEL.

En effet, il ressort des bilans d'attributions (source : infocentre SNE) que, sur le territoire de la MEL, 41 008 demandes avaient été satisfaites par les bailleurs sociaux pendant l'année 2016 sur un stock estimé, en fin d'année 2015, à 130 556 demandes de logements. Le stock des demandes en cours était, fin décembre 2016, après déduction des demandes satisfaites, des non-renouvellements et des abandons, évalué à 133 800 demandes de logements. La demande de logements est toujours aussi forte sur la MEL et concerne, pour près de la moitié, des ménages aux revenus inférieurs aux plafonds PLAI.

Par ailleurs, même si la SRCJ dispose d'un outil de connaissance de l'occupation des logements par immeuble et quartier permettant d'en avoir une photographie à un moment donné, cet outil n'est pas ou peu exploité, ni par les chargés de clientèle qui se fient à leur connaissance du terrain, ni par les membres de la CAL. La thématique de la mixité sociale n'est pas objectivée dans la gestion des attributions.

La société s'engage désormais à tout mettre en œuvre pour présenter au moins 3 candidats sur les secteurs tendus.

La société ne s'est pas organisée en vue de respecter les dispositions de la loi n° 17-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté pour les EPCI concernés. Au moins 25 % des attributions annuelles hors quartiers prioritaires de la Politique de la ville (QPV) doivent être consacrées aux ménages du premier quartile dont les ressources sont les plus faibles ou aux personnes relogées dans le cadre d'une opération de renouvellement urbain.

La société s'est engagée à identifier les demandeurs du premier quartile sans toutefois préciser de délai malgré son retard. La société ne semble pas avoir une vision globale suffisante de cette obligation.

Le contrat locatif type établi par la société comporte des clauses irrégulières au regard des lois n° 89-462 du 6 juillet 1989 modifiée et n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR).

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

- la clause VI.2 stipule que « *le dépôt de garantie est remboursé deux mois après le départ* ». La loi ALUR a pourtant réduit à 1 mois ce délai maximum lorsque l'état des lieux de sortie est conforme à l'état des lieux d'entrée ;
- la clause VI. 3 précise, concernant la régularisation des charges locatives, que « *le locataire dispose d'un délai d'un mois à compter de la remise de ce décompte pour prendre connaissance des documents de gestion (factures, contrats) ayant permis l'établissement de cette pièce (...)* » alors que ce délai était porté à 6 mois par l'article 23 de la loi du 6 juillet 1989.

La société s'est engagée à corriger ces deux points.

4.2.5 Gestion des contingents

La SRCJ dispose de la maîtrise des attributions sur près de la moitié de ses logements. Les collecteurs de la participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC) représentent un poids relativement faible sur l'ensemble du parc. Les collectivités et la préfecture sont sollicitées sur leur contingent au moment de la libération d'un logement.

La société est implantée sur deux départements dans lesquels la gestion du contingent préfectoral est différente. Dans le département du Pas-de-Calais, le contingent est géré en stock avec affectation des logements réservés tandis qu'il est géré en flux dans le Nord au fur et à mesure des attributions. La gestion devrait évoluer en flux dans le département du Pas-de-Calais en 2018. L'usage du logiciel Système Priorité Logement (SYPLO) par la SRCJ est systématique. Les associations sont sollicitées pour présenter des candidats lors des mises en service de logements neufs en PLAI.

La réservation de certains logements pour le public prioritaire dans le Nord a permis à la SRCJ de loger plus de ménages prioritaires. Néanmoins, la société n'atteint pas encore les objectifs fixés par l'Etat. Au 7 décembre 2017, elle n'avait logé que 65 ménages pour un objectif annuel fixé à 141.

La société doit également poursuivre ses efforts sur l'accueil de public en sortie d'hébergement. Au 7 décembre 2017, elle n'avait attribué que 6 logements à des publics en sortie d'hébergement sur un objectif fixé à 31.

La SRCJ doit réfléchir à une politique de loyers et une politique sociale plus adaptées pour pouvoir mieux accueillir et conserver dans son parc ces publics fragilisés (cf. §4.3 et 4.4).

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Les visites de patrimoine ont permis de constater l'état globalement satisfaisant de maintenance des différents programmes et la qualité d'entretien des parties communes dont les locaux réservés à la collecte des déchets ménagers.

Ce constat s'explique par les améliorations apportées par la SRCJ à la qualité de l'entretien des parties communes et aux demandes d'interventions dans les logements en réponse aux bilans des 3 dernières enquêtes de satisfaction menées par l'Association Régionale USH Nord-Pas-de-Calais. Les bons résultats enregistrés en 2017 sur ces deux critères restent néanmoins en dessous du score moyen des autres organismes de l'association. La SRCJ a mis en place un contrôle accru de ses prestataires et espère conforter ces résultats à l'occasion de la prochaine enquête.

Depuis 2015, afin de prendre en compte le développement de la SRCJ, le patrimoine est découpé en 10 secteurs géographiques dont la responsabilité est assurée par dix chargées de clientèle et cinq chargés de patrimoine. Pour autant, l'ensemble des services est toujours localisé au siège de la société à Lille. Les chargées de clientèle gèrent la recherche de candidats, les rencontrent avant la présentation de leur dossier en CAL et participent à cette dernière. Elles établissent ensuite le contrat de location. Les chargés de patrimoine assurent l'entrée et la sortie des lieux ainsi que l'ensemble des réclamations techniques.

La société n'emploie pas de gardiens, ni de personnel en charge de l'entretien ménager hormis sur le site de Bourbourg.

Afin de prendre en compte la dispersion géographique de son parc, la société a développé un dispositif de communication avec ses locataires à travers la mise en place d'un centre d'appels externalisé, d'un dispositif d'astreintes mais aussi d'un extranet locataires accessible sur l'internet de la SRCJ 24/24h leur permettant de consulter leur compte, de payer le loyer et de suivre l'avancement et le traitement des réclamations.

Néanmoins, si la mise en place de ce dispositif permet aux locataires de bénéficier d'un service satisfaisant, la gestion de proximité reste insuffisante pour les populations précarisées et fragilisées socialement (cf. §4.4).

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Les impayés ont augmenté fortement depuis 2012 en valeur absolue et relative avant de se stabiliser en 2016. Leur niveau se situe néanmoins en-dessous de celui des autres bailleurs.

	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution
Créances simples (en milliers d'euros)	510	569	909	1 019	1 148	125,0 %
Créances douteuses (en milliers d'euros)	831	1 050	1 438	1 510	1 438	73,0 %
Admission en non-valeur (en milliers d'euros)	18	41	147	160	211	-
Stocks créances locataires(en milliers d'euros)	1 359	1 661	2 495	2 690	2 798	105,8 %
Masse annuelle des loyers et charges récupérées (en milliers d'euros)	23 541	25 085	26 746	28 631	29 544	25,5 %
Stocks créances locataires / loyers et charges récupérées (en %)	5,8	6,6	9,3	9,4	9,5	64,0
Médiane nationale des SA d'HLM de province – ratio B14 (en %)	12,1	12,8	13,0	13,3	-	-

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016

Les différentes phases du traitement des impayés, du précontentieux au contentieux, sont gérées directement par le service clientèle qui a été renforcé en 2015 afin de faire face à cette augmentation. La gestion du contentieux des locataires ayant quitté la SRCJ a été en partie externalisée auprès d'une société de recouvrement.

La relance des locataires intervient dès le premier impayé mais les contacts ont lieu exclusivement à distance (SMS, courriers, appels téléphoniques) y compris pour la négociation des plans d'apurement. La société a mis en place récemment un système automatisé de relance.

La société ne se déplace pas pour rencontrer les locataires en situation d'impayés.

Si elle a mis en place une possibilité d'accompagnement social, ce dispositif est externalisé et la société ne le propose que très tardivement, généralement au bout de 3 mois d'impayés, voire beaucoup plus et uniquement par courrier recommandé.

Ce dispositif concerne 25 ménages en moyenne par an, depuis 2013, ce qui est peu au regard des 1 073 locataires en impayé au 13 novembre 2017, dont 203 familles en contentieux.

Le déclenchement de la phase contentieuse intervient en principe au bout de 3 mois d'impayés. En réalité, le délai est beaucoup plus long. Cette phase est plus ou moins vite déclenchée en fonction de la réactivité du locataire et du respect du plan d'apurement.

Le pilotage du traitement des impayés est limité au suivi des indicateurs financiers, ce qui peut être un frein à la prise en charge en amont de certaines familles modestes et précarisées.

4.5 CONCLUSION

L'occupation du parc de la SRCJ est nettement moins sociale que celle des autres bailleurs intervenant sur le même territoire. Une réflexion doit être menée sur le rôle social de la société afin d'accueillir plus de personnes démunies dans le parc, de les maintenir dans leur logement et de mieux les accompagner en cas de difficultés.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La stratégie de la SRCJ repose sur son plan stratégique de patrimoine (PSP) de 2008. Ce plan comportait 4 axes principaux :

- le développement de la société en vue d'atteindre une taille proche de la moyenne des autres organismes de logement social ;
- la réhabilitation massive du parc ancien ;
- la vente de patrimoine pour financer le développement et la réhabilitation du parc ;
- la conservation de la pérennité et de l'indépendance financière de la société.

Ces derniers ont été intégrés dans la convention d'utilité sociale (CUS) 2011-2016 entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2011. La société prévoyait :

- la construction d'environ 200 logements locatifs sociaux neufs par an dont 30 % de PLAI ;
- l'investissement de 46,6 M€ dans la réhabilitation thermique de son parc dans le cadre du Grenelle de l'environnement ;
- la mise en œuvre d'un plan d'entretien de patrimoine pour une somme totale de 17 M€ sur la période ;
- la vente de 30 à 35 logements par an afin de dégager des ressources financières pour réaliser ses objectifs ;
- le développement d'une offre complémentaire en direction des publics spécifiques (jeunes travailleurs, étudiants, adultes handicapés, personnes âgées).

En fin d'année 2016, la SRCJ avait atteint ses objectifs en matière de construction de logements locatifs sociaux mais a reporté à 2022 l'achèvement de son programme de réhabilitation. Elle a également, pendant cette période, continué à développer son offre complémentaire en direction des publics spécifiques et atteindra l'objectif fixé en fin d'année 2018.

Le PSP 2008 a été réactualisé en 2017 dans le cadre du renouvellement de la CUS, qui en raison de la prorogation d'un délai d'un an de sa validité par la loi n° 2017-86 relative à l'égalité et à la citoyenneté promulguée le 28 janvier 2017, n'est pas encore sortie.

La stratégie envisagée conduit la société à diminuer le rythme de développement à 100-150 logements locatifs maximum par an et à augmenter en contrepartie la production de PSLA afin de dégager des fonds propres.

S'agissant du développement géographique de la société, la stratégie d'implantation porte sur un développement en fonction des opportunités de terrains sur le littoral, le Valenciennois et les axes routiers le long de l'autoroute A1, sans tenir compte de la dispersion du parc qui est importante.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Sur la période 2012-2016, le parc de la SRCJ a cru de plus de 25 %. Les mises en service ont représenté en moyenne 242 logements par an, ce qui est conforme aux objectifs de la CUS.

La société s'est développée en métropole (Loos, Tourcoing, Halluin) et a investi des communes péri-urbaines dans lesquelles elle n'était pas ou peu présente afin de satisfaire les besoins en maisons individuelles mais aussi tenir compte des prix croissants du foncier sur la métropole. Elle a ainsi étendu sa zone de développement au territoire de la Communauté d'agglomération de la porte du Hainaut, de la communauté d'agglomération de Valenciennes, au Douaisis et à la Communauté urbaine de Dunkerque en plus du Pas-de-Calais.

Evolution du parc locatif social de la SRCJ du 1er janvier 2012 au 31 décembre 2016

	Parc au 1 ^{er} janvier	Constructions	Acquisition-amélioration	Ventes*	Transformation d'usage	Démolitions	Parc au 31 décembre	Evolution
2012	4 120	159	3	40	0	0	4 242	2,9 %
2013	4 242	210	0	32	0	0	4 420	4,2 %
2014	4 420	322	4	19	0	0	4 727	6,9 %
2015	4 727	251	1	17	0	0	4 962	5,0 %
2016	4 962	272	0	21	0	0	5 213	5,0 %
Total		1 214	8	129	0	0		26,5 %

Source : Etats réglementaires - * Données SRCJ

La SRCJ a produit sur cette période essentiellement des logements en financements PLUS et PLAI.

La production de logements très sociaux (PLAI) en neuf a représenté environ 25 % de sa production totale. Elle n'a pas atteint l'objectif de 30 % fixé par la MEL. La production se rééquilibre néanmoins sur les années à venir pour les opérations neuves dans la mesure où près de 40 % des logements concernés par les projets en cours sont financés en PLAI.

Environ 1 000 logements étaient en cours de chantier où « à l'étude » au 31 décembre 2016. Les projets sur les 3 années à venir portent sur la mise en chantier de 650 logements locatifs et 350 PSLA.

5.2.2 Réhabilitations

Conformément aux objectifs de la CUS, un important programme de réhabilitation du parc ancien de la SRCJ a été engagé en 2013.

L'accent est mis sur l'amélioration de la performance énergétique du parc, la mise aux normes actuelles de confort des logements et la rénovation des parties communes. La société a hiérarchisé ses interventions sur la base d'un audit évaluant par programme, le déficit d'entretien et l'indice de précarité énergétique. Elle a, sur cette base, classé son parc en plusieurs catégories selon sa typologie (collectif ou individuel) afin d'élaborer un planning des opérations à mener. Les interventions programmées dans un premier temps jusqu'en 2020 ont été étalées jusqu'en 2030.

De 2013 à fin 2016, la société a investi plus de 13 M€ dans la réhabilitation de son parc. Les 384 logements des immeubles collectifs des années 60-70 ont tous bénéficié d'une réhabilitation énergétique lourde et de la remise aux normes actuelles de confort. Au 31 décembre 2016, ce sont en tout 417 logements qui ont fait l'objet d'une rénovation globale ou des parties communes.

Chaque opération fait l'objet d'une concertation avec les locataires et leurs associations représentatives. Les interventions sur les collectifs se déroulant dans la majorité des cas en milieu occupé, la société confie une mission de coordination sociale et de médiation à un prestataire chargé des relations entre locataires, entreprises et SRCJ. Le coordinateur social assure l'information des locataires, de la phase préparation des travaux à leur issue, en assurant l'interface avec les locataires sur tous les aspects de déroulement du chantier et en prenant en compte les situations particulières (personnes âgées notamment).

La visite de programmes réhabilités, au cours du contrôle, a montré des travaux de qualité avec une prise en compte des besoins des locataires et une bonne communication pendant les phases de chantier.

La SRCJ poursuit son programme de réhabilitation : au 31 décembre 2016, cinq réhabilitations partielles ou totales pour un total de 216 logements étaient programmées pour les années 2018 et 2019 pour un montant de 8 728 k€.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

Les services « maîtrise d'ouvrage » et « stratégie et gestion du patrimoine » assurent la maîtrise d'ouvrage des opérations dans leur domaine de compétence.

Les études préalables d'opportunité des opérations sont réalisées en interne par le directeur commercial pour les activités de PSLA et le service maîtrise d'ouvrage pour les opérations de construction de logements locatifs sociaux.

L'opportunité, l'adaptation du produit aux besoins ainsi que le coût sont examinés au sein d'un comité d'engagement. Ce dernier, composé des directeurs généraux de Procivis Nord et de la SRCJ, des chefs de service développement, clientèle, stratégie et gestion de patrimoine et accession/parcours résidentiels ainsi que des personnes en charge de la programmation et de la conduite des opérations neuves ou des opérations de réhabilitation le cas échéant, valide les opérations qui sont ensuite suivies par chaque service concerné.

Néanmoins, ayant des difficultés à trouver du foncier sur la MEL pour construire des logements locatifs neufs et du PSLA et afin de sécuriser le lancement et la commercialisation de ces opérations, la société envisage de recruter un responsable foncier et d'approfondir les études d'opportunité sur les implantations de PSLA.

La société réalise ses opérations de construction de logements locatifs neufs pour une moitié en maîtrise d'ouvrage interne et pour l'autre moitié en VEFA. Les opérations de PSLA sont exclusivement réalisées en maîtrise d'ouvrage interne afin de maîtriser les prix de revient.

L'organisation mise en place par la SRCJ lui a permis de tenir son plan de charge que ce soit en développement neuf, en PSLA ou en réhabilitations.

La décision d'investir et de lancer une opération est prise sur la base d'un calcul d'équilibre d'opération en prenant des hypothèses réalistes et intégrant une injonction de fonds propres de 11 à 12 % pour une opération neuve, et de 13 à 14 % pour une réhabilitation. Exceptionnellement, la société peut, pour équilibrer certaines opérations de réhabilitation de logements en diffus, investir davantage de fonds propres.

Les délais apparaissent relativement maîtrisés même si l'on note des retards de mise en service liées à des faillites d'entreprises sur certains lots et des retards de livraison.

Sur la base des informations communiquées par la SRCJ portant sur 45 opérations neuves de logements locatifs (soit 1 154 logements,) le prix de revient HT au m²/SH est de 1 829 € m²/SH pour une surface habitable

moyenne de 69,7 € m²/SH. Le coût au logement ressort à 136 063 €. Il est un peu plus élevé que le coût moyen 2016 pour le département du Nord³ qui s'élève à 130 k€ mais pour une surface moyenne un peu plus importante.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

Le PSP est essentiellement décliné sous la forme d'un plan de réhabilitation de l'ensemble du patrimoine ancien qui consacre 4 M€ par an à la réhabilitation et près de 2,5 M€ à la maintenance (entretien courant + GE). Le plan d'entretien de patrimoine (PEP) concerne principalement l'aspect investissement et maintien des actifs immobiliers.

5.4.1 Entretien du patrimoine

L'effort global de maintenance (exploitation et investissement) s'élève à plus de 1 000 € en moyenne par logement de 2013 à 2016.

La société s'efforce de remettre les logements en état à l'occasion de leur relocation préservant ainsi leur attractivité (réfection des sols, changement du meuble sous évier, remise en état des murs). Elle prévoit également les changements de certains accessoires d'équipement du logement.

SRCJ doit néanmoins s'interroger sur la prise en compte des besoins de ses anciens locataires dans les programmes en attente de réhabilitation. En effet, les visites ont permis de constater la présence de sols particulièrement usés dans des logements occupés par les locataires depuis plus de 20 ans.

5.4.1.1 Adaptation aux personnes âgées

Le PSP 2017 ne comprend pas d'éléments relatifs à la politique de la SRCJ en direction des personnes âgées même si elle a déjà travaillé sur la mise en service de logements adaptés dans le cadre de ses programmes de béguinages et développé une offre de foyers.

Elle doit rapidement définir, partager et afficher une politique relative aux attributions, à l'aménagement et l'adaptation des logements aux personnes âgées et le budget qu'elle entend y consacrer. Cela permettrait à la SRCJ de bénéficier de dégrèvements de TFPB complémentaires, lesquels étaient inexistantes en 2014 et faibles en 2015 et 2016. Ils s'élèvent à 24 k€ en moyenne sur la période contrôlée. La visite de patrimoine a mis en évidence l'absence de réponses au remplacement des baignoires par des douches pour les personnes âgées malgré les demandes.

5.4.1.2 Les contrats d'exploitation

Les contrats d'exploitation des équipements ont été mis en place par la SRCJ et font l'objet de procédures de mises en concurrence. SRCJ dispose de marchés à bons de commande sur un certain nombre de lots destinés à l'entretien du parc.

5.4.1.3 La maintenance des ascenseurs

La société possède 75 ascenseurs qui desservent 1 721 logements au 31 décembre 2016. L'entretien et le dépannage sont confiés à un prestataire dans le cadre d'un contrat global renouvelé en janvier 2017. Le

³ Développement de l'offre nouvelle de logements sociaux – département du Nord – Bilan 2016 par la DDTM du Nord (info centre SISAL)

contrôle quinquennal réglementaire a été assuré en décembre 2016 par une société spécialisée. La société assure un suivi des travaux et des points relevés lors du contrôle.

5.4.2 Sécurité dans le parc

5.4.2.1 Amiante

La société n'a pas réalisé à ce jour les diagnostics amiante des parties privatives (DAPP), n'a pas encore défini de mesures de suivi des matériaux amiantés et ne s'est pas mise en capacité d'informer ses locataires sur les modalités de consultation des DTA.

La société a réalisé les dossiers techniques amiante (DTA) sur toutes les parties communes des logements locatifs collectifs concernés en 2013. En revanche, le repérage des flocages, calorifugeages et faux plafonds dans les parties privatives (DAPP) n'a pas été engagé alors qu'il était obligatoire avant le 5 février 2012 (cf. décret n° 2011-629 du 3 juin 2011).

En l'absence de référent technique identifié, la SRCJ n'a pas encore défini de mesures de suivi des matériaux amiantés et ne s'est pas mise en capacité d'informer ses locataires sur les modalités de consultation des DTA. A ce jour, les états mentionnant la présence ou l'absence d'amiante ne sont pas annexés au contrat de location, ni affichés dans les halls des immeubles collectifs.

La société satisfait néanmoins à l'ensemble de ses obligations de repérage à l'occasion de travaux dans les logements ou de la vente de logements individuels.

La société indique avoir procédé à une mise à jour des DTA sur le premier semestre 2018 et avoir informé ses locataires des modalités de consultation par affichage dans les halls d'entrée. Une campagne de réalisation des DAPP pour les logements concernés a été lancée en 2018. Le suivi est désormais assuré par un référent technique.

5.4.2.2 Entretien des chaudières

Les contrats d'entretien des installations individuelles de chauffage, eau chaude sanitaire et de VMC et de tous travaux souscrits par la société et facturés aux locataires ne faisaient pas l'objet d'un accord collectif conforme aux dispositions de l'article 42 de la loi n° 86 1290 du 23/12/1986.

La société indique avoir soumis un accord collectif aux représentants des locataires lors du conseil de concertation locative du 22 janvier 2018.

La société dispose d'un parc de 2 700 chaudières individuelles. Elle a souscrit pour ses locataires en 2017 un contrat portant sur l'entretien des chaudières et des VMC avec un objectif de 90 % de taux de pénétration chez ses locataires qui est atteint en moyenne sur l'ensemble des secteurs. La société doit néanmoins mettre en place un suivi de l'exécution du marché plus précis et un système plus contraignant pour les locataires non visités pendant plus de 2 ans, même si ces derniers ne sont pas nombreux (environ 2 % des locataires concernés en 2016).

5.4.2.3 Lutte contre le saturnisme

La société a réalisé les diagnostics d'exposition au plomb sur le patrimoine concerné.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

De 2012 à 2016, la société a vendu 129 logements, soit 25 par an en moyenne. Les ventes ont porté essentiellement sur des logements individuels. Les perspectives de ventes diminuent pour atteindre 10 à 15 logements maximum par an. Si la société a décidé de conserver 782 logements cessibles dans son stock, un grand nombre de ces logements sont situés dans des communes carencées en logements sociaux auquel cas l'accord de cession du maire est lié à la reconstitution de l'offre de logements locatifs dans la commune.

Bilan des ventes

	2012	2013	2014	2015	2016	Cumul
Stock de logements cessibles validés par le CA	899	859	775	803	782*	-
<i>% du parc proposé à la vente</i>	<i>20 %</i>	<i>18 %</i>	<i>15 %</i>	<i>15 %</i>	<i>14 %</i>	-
Ventes réalisées	40	32	19	17	21	129
<i>% du parc vendu</i>	<i>0,9 %</i>	<i>0,68 %</i>	<i>0,37 %</i>	<i>0,32 %</i>	<i>0,37 %</i>	-
dont vente locataires occupants SRCJ	21	7	4	3	7	42
dont vente Locataires SRCJ	4	5	4	5	2	20

Sources : SRCJ

Les locataires en place représentent le tiers des acquéreurs pendant la période. Ils sont de moins en moins nombreux.

La société n'a pas élaboré de politique de vente. Ses prix sont définis en fonction de l'estimation des domaines à laquelle la société applique, au cas par cas, une décote sans que cette dernière ne soit systématique en cas de vente au locataire occupant. Aucun dispositif de sécurisation n'est mis en place pour garantir les locataires acheteurs malgré le souhait de favoriser les parcours résidentiels.

Les dossiers de vente sont bien tenus, les demandes d'autorisations et les mesures de publicité sont réalisées. Aucune anomalie réglementaire n'a été relevée sur place sur les dossiers de vente contrôlés.

D'un point de vue financier, la vente de ces logements contribue sensiblement aux résultats de la société (cf. §6.2.4) et est indispensable au soutien de sa politique ambitieuse d'investissement (cf. §6.2.5.3).

5.6 ACCESSION SOCIALE

L'activité de promotion immobilière a démarré en 2007 sous la forme de location-accession.

De 2012 à 2016, 19 opérations ont été commercialisées pour un total de 294 logements.

La société n'a pas rencontré de difficultés majeures dans la commercialisation de ses produits dans la mesure où elle ne lance les opérations qu'une fois atteint un taux de réservation de 30 à 50 %. Depuis le début de son activité, elle n'a abandonné que trois opérations qui ont représenté, sur la période 2012-2016, 44 logements. Seule l'opération d'Onnaing a donné lieu à la transformation de 4 logements en PLS sur les 15 produits commercialisés en PSLA.

Ce sont en tout 250 logements qui ont été produits en PSLA sur la période 2012-2016, soit environ une cinquantaine par an en moyenne.

Peu d'opérations sont actuellement menées en métropole Lilloise pour des raisons liées au prix du foncier. Les autres opérations sont construites en zone B2 essentiellement dans le Valenciennois, le Douaisis et dans le Pas-de-Calais.

Chaque dossier est évalué par une commission interne à la SRCJ qui donne son accord à partir du montant des ressources du ménage et du montage financier envisagé. Les dispositifs d'aide à l'accession sont mobilisés notamment les prêts à taux 0 % mais également les prêts dits « missions sociales » du groupe Procivis qui permettent d'améliorer la solvabilité des ménages aux ressources les plus modestes et de sécuriser les parcours résidentiels. A la fin de l'année 2015, 90 % des locataires accédants disposaient de ressources en-dessous des plafonds PLUS.

5.7 CONCLUSION

SRCJ a beaucoup investi dans son parc avec une production neuve soutenue et de nombreuses réhabilitations de qualité. Elle a développé l'accession sociale pour compenser la diminution des fonds propres générés par les ventes de logements HLM. Elle doit continuer à être attentive à la production et à la localisation de ses PSLA afin de pouvoir les commercialiser.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Le service de la comptabilité, composé de six collaborateurs, prend également en charge les thématiques financières et de contrôle de gestion. Il assure par ailleurs la régularisation des charges locatives ainsi que les révisions des loyers.

Sur la base des audits effectués et au regard des règles et principes comptables applicables, le CAC a certifié les comptes de SRCJ pour l'ensemble de la période 2012-2016, ces derniers apparaissant « réguliers et sincères » et donnant « une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que du patrimoine et de la situation de la société ».

Si les documents comptables de synthèse ainsi que les états réglementaires ont permis d'analyser la situation financière de la société pour les exercices 2012-2016, quelques constats identifient des situations à corriger.

En premier lieu, et malgré une organisation de la chaîne comptable garantissant une séparation des tâches entre l'engagement des dépenses, leur comptabilisation, et le paiement des fournisseurs, un effort important de formalisation et de déploiement du contrôle interne comptable reste à réaliser. Les quelques procédures mises en place s'apparentent davantage à des modes opératoires ou des guides d'utilisation des outils informatiques à destination des collaborateurs qu'à un véritable dispositif de contrôle interne.

Il a par ailleurs été relevé quelques erreurs, omissions ou imprécisions dans la tenue de la comptabilité et des états réglementaires :

- les indemnités d'occupation versées par les occupants sans droit ni titre sont enregistrées avec l'ensemble des loyers (c/7043) alors qu'elles devraient figurer dans un compte spécifique (c/7048) ;
- les créances locatives ne font pas apparaître, en fin d'exercice, la part des sommes imputées aux locataires qui ne constitue pas un retard d'encaissement en raison des dates d'exigibilité alors que cette fraction devrait être comptabilisée dans un compte dédié (C/4112) ;
- la comptabilisation des coûts internes imputables aux immeubles de rapport sont estimés par application d'un forfait sans lien direct avec l'activité des services concernés alors qu'ils doivent correspondre aux coûts réels du personnel affecté directement à l'opération ;
- la ventilation de l'encours de la dette affichée dans l'état récapitulatif des emprunts (taux fixes, taux indexés sur le livret A, taux variables et autres) est erronée.

Dans le cadre de la procédure contradictoire, la société a indiqué avoir créé un compte dédié aux indemnités d'occupation. Elle a précisé avoir saisi son prestataire informatique en vue d'identifier dans un compte spécifique les créances locataires non échues au 31 décembre de chaque année. Elle s'est par ailleurs engagée à comptabiliser au coût réel les coûts internes de maîtrise d'ouvrage. Elle a enfin souligné que l'état récapitulatif des emprunts était désormais correctement alimenté.

L'insuffisante actualisation de la comptabilité de programmes fausse sensiblement la situation financière à terminaison des opérations affichée par la société.

De nombreuses opérations de construction ou d'addition et de remplacement de composants présentées comme terminées mais non soldées devraient avoir fait l'objet d'un passage en CA pour affectation définitive des fonds propres et figurer dans la catégorie des opérations terminées et soldées.

Le montant des dépenses restant en apparence à comptabiliser dans les fiches de situation financière et comptable (FSFC) correspondantes renvoie en réalité au différentiel entre le budget initialement alloué aux opérations et les dépenses effectivement engagées pour les réaliser. Il est a minima majoré de 3 000 k€ (cf. §6.2.5.2.).

Au regard de ce qui précède, les FSFC de la société ne permettent pas de suivre les flux de dépenses restant réellement à intervenir sur les opérations engagées, objectif essentiel assigné à la tenue de la comptabilité de programme des organismes de logement social par les instructions comptables applicables.

La société déclare avoir mis à jour une centaine d'opérations qui ont fait l'objet d'une clôture en CA.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

L'analyse financière de l'exploitation de la société s'appuie essentiellement sur la notion d'autofinancement net HLM. Elle correspond globalement aux ressources restant à disposition de la société après remboursement des emprunts liés à son activité locative, à l'exclusion des remboursements anticipés.

6.2.1.1 Niveau et évolution de l'autofinancement net HLM

A compter de l'exercice 2014, la société a mis en œuvre le décret n° 2014-1151 du 07 octobre 2014 portant diverses dispositions financières et comptables applicables aux organismes d'habitations à loyer modéré⁴.

Niveau d'autofinancement net HLM* de SRCJ par rapport aux SA HLM de province sur la période 2012-2016 (en % du CA)

	2012	2013	2014	2015	2016
SRCJ	12,2 %	13,7 %	13,4 %	16,7 %	15,4 %
Médiane nationale des SA HLM de province - ratio B1	9,5 %	11,4 %	9,9 %	10,8 %	-

* Autofinancement net HLM intégrant le changement de méthode prévu par le décret n° 2014-1151 à compter de l'exercice 2014

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016 / Base de données BOLERO web

⁴ A compter de l'exercice comptable 2014, le décret n° 2014-1151 a introduit un seuil d'alerte basé sur un ratio d'autofinancement net HLM, défini aux articles R. 423-1-4 et R. 423-9 du CCH, différent de celui jusqu'alors utilisé par les opérateurs du secteur professionnel du logement social.

Au regard des résultats obtenus, SRCJ n'est pas concernée par la nouvelle procédure d'alerte de sa gouvernance prévue par l'article R. 423-70 du CCH, son autofinancement net HLM se situant très largement au-dessus des seuils prévu par la réglementation.

Composition de l'autofinancement net HLM* de SRCJ sur la période 2012-2016 (en k€)

	2012	2013	2014	2015	2016
Marge sur accession	165	304	438	447	529
Marge sur prêts	0	0	0	0	0
Produits locatifs	21 247	22 333	23 887	25 382	26 357
Coût de gestion (hors entretien)	-4 917	-4 596	-5 041	-5 184	-6 011
Entretien courant	-501	-535	-608	-643	-634
GE	-1 030	-1 124	-1 211	-1 297	-1 211
TFPB	-914	-984	-1 048	-1 186	-1 286
Flux financier	470	378	228	280	-517
Flux exceptionnel	-50	37	-47	67	191
Autres produits d'exploitation	20	20	88	537	204
Pertes sur créances irrécouvrables	-18	-41	-147	-160	-211
Intérêts sur opérations locatives	-6 544	-6 868	-5 955	-5 257	-4 526
Remboursements d'emprunts locatifs (hors RA*)	-5 204	-5 524	-6 902	-7 791	-8 183
Chiffre d'affaires	22 295	24 836	27 479	31 039	30 607
Autofinancement net HLM**	2 726	3 401	3 682	5 195	4 702

* Remboursements anticipés

** Autofinancement net HLM intégrant le changement de méthode prévu par le décret n° 2014-1151 à compter de l'exercice 2014

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016

Entre 2012 et 2016, la profitabilité de SRCJ a sensiblement progressé et s'est systématiquement établie à des niveaux confortables. Au 31 décembre 2016, l'autofinancement net HLM de la société apparaît élevé (15,4 % du chiffre d'affaires). Il est nettement supérieur à la médiane observée pour l'ensemble des SA HLM de province (10,8 % du chiffre d'affaires en 2015).

Sur l'ensemble de la période, SRCJ a ainsi dégagé un autofinancement net HLM cumulé important (19 707 k€) représentant 14,5 % de son chiffre d'affaires cumulé.

6.2.1.2 Composantes de l'autofinancement net HLM

Les éléments repris dans les tableaux et graphiques ci-après ont essentiellement trait aux principaux postes de produits encaissables et de charges décaissables de la société.

6.2.1.2.1 Etude de l'activité de gestion locative

La profitabilité de l'activité de gestion locative s'analyse au regard du niveau et de l'évolution des produits encaissables et des charges décaissables correspondant à cette activité.

6.2.1.2.1.1 Les produits locatifs

En 2016, les produits locatifs de SRCJ (26 357 k€) sont essentiellement constitués de loyers de logements familiaux (89 %) complétés par des revenus tirés des parkings et garages ainsi que des redevances versées par les gestionnaires de ses foyers et résidences sociales (11 %).

6.2.1.2.1.2 Les loyers des logements familiaux

Loyers des logements familiaux de SRCJ sur la période 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne	Evolution
Masse annuelle des loyers et du SLS (en k€)	19 049	20 047	21 099	22 476	23 443	21 223	23,1 %
Loyer annuel moyen au logement familial géré (en €)	4 491	4 536	4 463	4 528	4 497	4 503	0,1 %

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016

Entre 2012 et 2016, le chiffre d'affaires correspondant à la location de logements familiaux a crû de 23,1 %, soit de 4 394 k€. Cette augmentation repose quasi-exclusivement sur la progression du parc de logements gérés par la société (+26,5 %).

En 2016, le loyer annuel moyen des logements familiaux de la société apparaît supérieur à celui des SA HLM de province (4 295 € en 2015), ce que confirme l'analyse détaillée des loyers pratiqués (cf. §3.2.1).

Vacance financière estimée pour les logements familiaux de SRCJ sur la période 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne
Masse annuelle des loyers quittancés (en k€)	18 926	19 875	20 944	22 332	23 283	21 072
Coût estimé de la vacance au titre des loyers (en k€)	89	200	306	624	686	381
Taux de vacance financière (% des loyers potentiels)	0,47 %	1,00 %	1,44 %	2,72 %	2,86 %	1,70 %
Coût estimé de la vacance au titre des charges (en k€)	33	36	62	78	116	65

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016 / Données internes de la société

Si le taux moyen de vacance financière sur l'ensemble de la période apparaît contenu (1,70 % des loyers potentiels), les pertes financières dues à la vacance de logements familiaux sont en croissance constante et apparaissent désormais non négligeables.

Au titre de l'année 2016, le manque à gagner sur les loyers des logements vacants s'élève à 686 k€, soit 2,86 % des loyers potentiels, les pertes sur charges récupérables représentant par ailleurs à 116 k€.

6.2.1.2.1.3 Les autres produits locatifs

SRCJ ne possédant qu'un local commercial, ses autres produits locatifs sont essentiellement des redevances versées par les gestionnaires de ses foyers et résidences sociales ainsi que des loyers de garages et de parkings.

Autres produits locatifs de SRCJ sur la période 2012-2016 (en k€)

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne	Evolution
Redevances foyers et résidences sociales	946	983	1 430	1 488	1 458	1 261	54,1 %
Loyers des locaux commerciaux	4	4	4	4	4	4	6,9 %
Loyers des garages et parkings	1 248	1 299	1 353	1 414	1 451	1 353	16,3 %
Ensemble des autres produits locatifs	2 198	2 286	2 788	2 906	2 914	2 618	32,6 %

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016

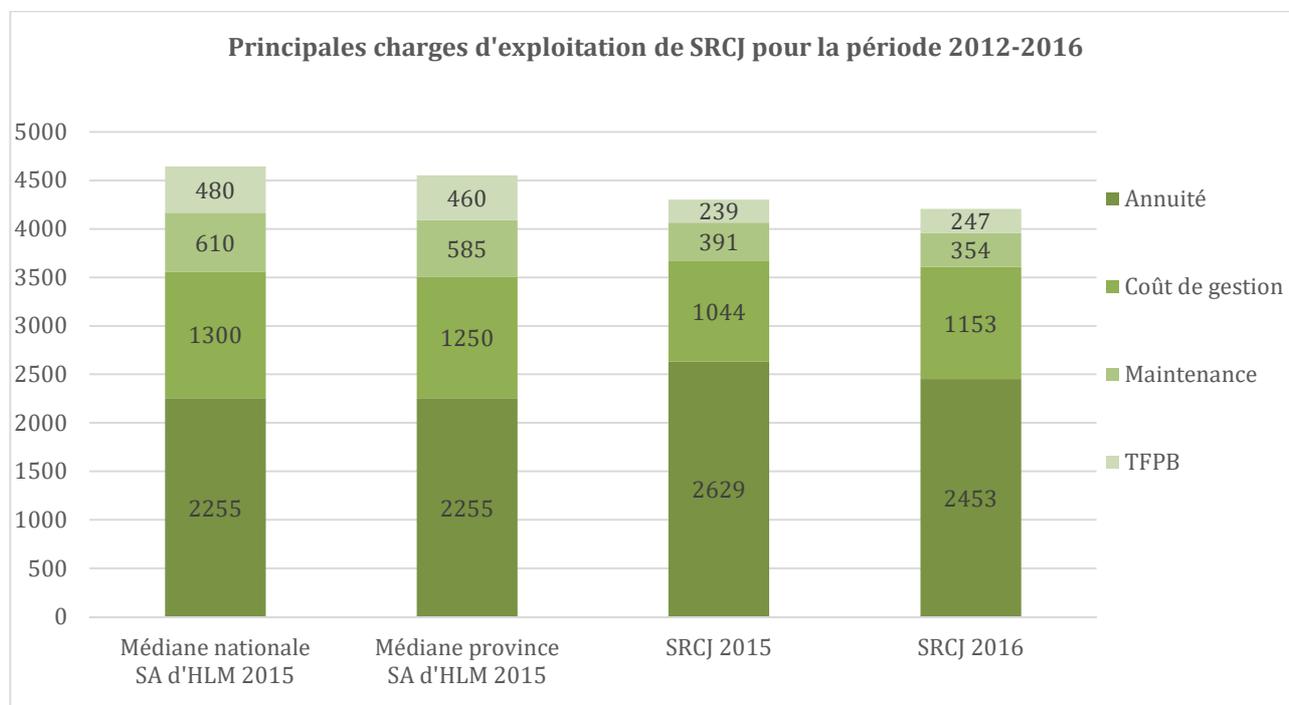
Entre 2012 et 2016, l'ensemble de ces autres produits locatifs a globalement augmenté de 32,6 %.

Sur l'ensemble de la période, les redevances perçues ont sensiblement progressé (+54,1 %), cette évolution résultant essentiellement de la croissance du nombre de places en foyers et résidences sociales possédées par la société (+177 équivalents-logements).

Les loyers des stationnements ont également augmenté (+16,3 %). En raison de la vacance, ils ont en revanche évolué nettement moins rapidement que le nombre de parkings et garages dont la société dispose (+34,7 %).

6.2.1.2.1.4 Les charges

Les principaux postes de charges d'exploitation liées à l'activité de gestion locative sont détaillés dans le graphique ci-après.



Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016

- L'annuité locative

En 2016, les annuités locatives représentent 2 453 € par logement, niveau sensiblement supérieur à la médiane observée au niveau national pour l'ensemble des SA HLM de province (2 255 € par logement en 2015).

Annuité locative de SRCJ sur la période 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenn e	Evolution
Annuité locative, hors remboursement anticipés (en k€)	11 748	12 392	12 857	13 048	12 787	12 566	8,8 %
<i>dont remboursement du principal (en k€)</i>	5 204	5 524	6 902	7 791	8 183	6 721	57,2 %
<i>dont charges d'intérêts (en k€)</i>	6 404	6 738	5 825	5 159	4 526	5 731	-29,3 %
<i>dont dotation aux amortissements des ICR*(en k€)</i>	139	130	130	97	78	115	-44,4 %
Annuité locative de SRCJ, hors remboursements anticipés (en € / logement)	2 769	2 804	2 720	2 629	2 453	2 675	-11,4 %

*Intérêts compensateurs à répartir

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016

S'établissant à 12 787 k€ en 2016, l'annuité locative de la société a progressé de 8,8 % sur l'ensemble de la période. Au regard de l'effort d'investissement réalisé par SRCJ entre 2012 et 2016, cette augmentation apparaît toutefois normale.

Cette évolution mesurée de l'annuité locative découle essentiellement de la baisse des taux d'intérêt observée sur la période. Cette dernière a entraîné une baisse sensible des charges d'intérêts liées aux emprunts locatifs (-1 878 k€), laquelle a partiellement compensé la hausse des remboursements annuels en capital (+2 979 k€) due à la production et à la réhabilitation de logements.

Conscient de ce phénomène, la société a récemment saisi une opportunité de marché afin de pérenniser les effets positifs de la baisse des taux en procédant à une opération de gestion de sa dette (cf. §6.2.2.).

- Les coûts de gestion

En 2016, les coûts de gestion de la société s'établissent à 1 153 € par logement, soit 22,5 % des loyers. Ils sont inférieurs à ceux des SA HLM de province (1 250 € par logement et 25,5 % des loyers en 2015).

Sur l'ensemble de la période, ils ont progressé de 22,2 %, soit à un rythme inférieur à la croissance du parc locatif de la société (+26,5 %) et de ses produits locatifs (+25,2 %).

Coûts de gestion de SRCJ sur la période 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution
Dépenses de personnel	2 802	2 868	3 021	2 932	3 119	11,3 %
Impôts et taxes (hors TFPB et I&T sur rémunérations)	28	39	47	37	3	-90,4 %
Frais généraux	2 087	1 689	1 973	2 216	2 889	38,4 %
<i>dont primes d'assurances</i>	146	142	148	130	169	15,6 %
<i>dont rémunération d'intermédiaires et honoraires</i>	860	761	808	1 095	1 375	60,0 %
<i>dont publicité, publications, relations publiques</i>	29	34	24	40	96	231,8 %
<i>dont déplacements missions et réceptions</i>	101	97	110	120	141	40,3 %
<i>dont redevances (SA)</i>	421	367	441	365	601	42,6 %
<i>dont autres services extérieurs</i>	427	486	516	594	530	24,2 %
Total coût de gestion	4 917	4 596	5 041	5 184	6 011	22,2 %

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016

Si elles ont progressé de 11,3 % sur l'ensemble de la période, les dépenses de personnel demeurent, fin 2016, inférieures (598 € au logement et 11,7 % des loyers) à celles observées au niveau national pour l'ensemble des SA HLM de province (720 € par logement et 14,4 % des loyers).

Ce niveau de dépenses de personnel s'explique par la typologie du patrimoine, (cf. §3.1.1) et l'organisation territoriale de la société (cf. §2.2.2). L'absence d'agence locative, de personnel de proximité, et la proportion importante de logements individuels détenus par la société, limitent ses besoins en personnel. Ce phénomène est par ailleurs accentué par l'externalisation et la mutualisation d'un certain nombre de missions auprès de Procvivis Nord et de la SAS HISF (cf. §2.2.1). Au final, ce sont les frais généraux, découlant du surcroît d'activité lié à la production de la société qui expliquent l'essentiel de la hausse, en valeur absolue, des coûts de gestion.

- La maintenance du patrimoine

En 2016, le coût de maintenance représente 354 € par logement et 6,9 % du produit des loyers. Il se situe à un niveau nettement inférieur à celui observé au niveau national pour l'ensemble des SA HLM de province (585 € par logement et 12,0 % des loyers en 2015).

Coût de maintenance de SRCJ sur la période 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne	Evolution
Entretien et réparation courant non récupérables (en k€)	501	535	608	643	634	584	26,7 %
Gros entretien non récupérable (en k€)	1 030	1 124	1 211	1 297	1 211	1 175	17,6 %
Coût de maintenance (en k€)	1 530	1 659	1 819	1 940	1 845	1 759	20,6 %
Coût de maintenance (en € / logement)	361	375	385	391	354	373	-1,9 %
Coût de maintenance (% des loyers)	7,2 %	7,4 %	7,6 %	7,6 %	6,9 %	7,3 %	-4,2 %

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016

Malgré la faiblesse apparente des dépenses de maintenance de SRCJ, les visites de patrimoine n'ont pas révélé d'insuffisance manifeste dans l'entretien des parties communes et des espaces verts des immeubles collectifs. Elles ont par ailleurs confirmé le bon état général d'entretien du patrimoine (cf. §5.4.1).

Le niveau contenu des dépenses de maintenance s'explique par la jeunesse du parc découlant essentiellement de l'important effort de production de logements réalisé au cours des dix dernières années, par la proportion importante de maisons individuelles dans le parc locatif de la société, et par la politique de rénovation complète des immeubles lors des opérations de réhabilitation.

- La taxe foncière sur les propriétés bâties

En 2016, la TFPB acquittée par la société s'élève à 1 286 k€, représentant 247 € par logement et 4,8 % des loyers.

Taxe foncière sur les propriétés bâties de SRCJ sur la période 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne	Evolution
TFPB non récupérable nette des abattements (en k€)	914	984	1 048	1 186	1 286	1 083	40,7 %
TFPB non récupérable nette des abattements (en € / logement)	215	223	222	239	247	229	14,9 %
TFPB non récupérable nette des abattements (% des loyers)	4,3 %	4,4 %	4,4 %	4,6 %	4,8 %	4,5 %	12,4 %

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016

En valeur absolue, la TFPB payée par SRCJ a fortement progressé sur l'ensemble de la période (+40,7 %).

En raison de l'importante production de logements de la société, le niveau de la TFPB demeure deux fois moins élevé que celui observé au niveau national pour l'ensemble des SA HLM de province (9,3 % des loyers et 460 € par logement en 2015).

6.2.1.2.2 Etude de l'activité d'accession sociale à la propriété

SRCJ s'est engagée dans l'activité d'accession sociale à la propriété avec pour objectif de compenser la baisse prévisionnelle des produits et des plus-values de cession liées à la vente HLM, cette dernière ayant jusqu'alors sensiblement contribué au renforcement des fonds propres disponibles et nécessaires à la société pour mener à bien son ambitieux plan de développement.

Activités de promotion de SRCJ sur la période 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Ensemble des produits liés aux activités de promotion (en k€)	1 028	2 482	3 313	5 357	3 998
Ensemble des charges liées aux activités de promotion (en k€)	863	2 178	2 875	4 910	3 470
Marge sur activités de promotion (en k€)	165	304	438	447	529
Marge sur activités de promotion (en % du CA)	16,0 %	12,3 %	13,2 %	8,4 %	13,2 %

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016

Entre 2012 et 2016, les produits liés à l'activité de promotion de la société sont quasi-exclusivement liés à l'activité d'accession sociale de la société, la vente de terrains lotis demeurant anecdotique.

Sur l'ensemble de la période, le chiffre d'affaires correspondant a été multiplié par plus de 3,5 ; la marge moyenne, relativement stable, s'établit à 11,6 % du chiffre d'affaires cumulé.

En forte progression sur l'ensemble de la période, l'activité d'accession génère désormais des marges représentant le quart des plus-values de cessions réalisées par la société.

6.2.2 Gestion de la dette

Au 31 décembre 2016, aucun emprunt structuré ne figurait au bilan de la société et ses dettes à moyen ou long termes s'élevaient à 324 M€ : 27 M€ à taux fixe, 292 M€ indexés sur le taux du livret A, et 5 M€ indexés sur l'Euribor 6 ou 12 mois.

En 2016, la société a évalué la sensibilité de son portefeuille d'emprunts à la hausse des taux d'intérêt. Dans ce cadre, elle a estimé qu'une hausse de 25 points de base du taux du livret A augmenterait ses charges financières annuelles de 650 k€.

Afin de se prémunir au maximum contre le risque de remontée des taux sans recourir à des instruments financiers dits « *de couverture* », la société a alors décidé de réaménager une part significative de son encours de dette en optant pour une stratégie de remplacement de taux variables indexés sur le taux du livret A par des taux fixes.

En considération des prévisions d'évolution du taux du livret A fournies par la fédération des SA HLM et la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), la société a alors estimé pouvoir générer une économie potentielle de charges financières de plus de 10 M€ sur la période 2017-2026 en réaménageant 53 M€ d'emprunts au taux fixe annuel de 2 %.

Après avoir consulté la CDC et six autres établissements bancaires, cette démarche a abouti courant 2017. SRCJ a saisi une opportunité de marché en réalisant trois opérations successives de réaménagement de dette

portant sur un encours total de 46,8 M€⁵ réparti sur 10 emprunts nouveaux dont les durées sont comprises entre 6 et 30 ans et les taux d'intérêts annuels fixes entre 0,836 % et 1,95 %.

Ne s'inscrivant pas dans une logique d'optimisation artificielle et de court terme de son autofinancement net HLM, ces opérations de réaménagement n'ont globalement pas modifié les maturités des emprunts concernés.

Malgré un coût immédiat correspondant à des frais de dossier et des pénalités de remboursement anticipé (460 k€), ces opérations devraient par ailleurs se révéler favorables pour la société. Les nouveaux emprunts présentant des taux fixes comparables au taux variable moyen qui serait actuellement applicable aux prêts renégociés, une remontée du taux du livret A de 25 points de base suffirait non seulement à compenser les pénalités de remboursement anticipé versées mais également à générer d'importantes économies de charges financières à moyen et long termes.

Au final, si les gains potentiels attendus au travers de ces opérations ne se sont actuellement pas matérialisés, cette situation résulte uniquement d'une anticipation s'étant jusqu'ici révélée contraire à l'évolution réelle des taux d'intérêt. Il s'agit là d'un risque intrinsèquement inhérent à la gestion de la dette et non d'une erreur de gestion ou d'une prise de risque inadaptée.

Au regard de ce qui précède, les opérations de réaménagement de la dette engagées par SRCJ apparaissent prudentes.

6.2.3 Gestion de la trésorerie

Conformément à la réglementation, les disponibilités de trésorerie excédant les besoins immédiats de la société sont placées sur des comptes à terme, sur des livrets rémunérés, ou sur des livrets A auprès d'établissements de crédit agréés.

Malgré une gestion de trésorerie active, les produits financiers de la société ont, sur l'ensemble de la période, fortement reculé (-49,8 %), essentiellement en raison de la baisse des taux d'intérêts observée sur l'ensemble de la période de contrôle.

Si la gestion de la trésorerie fait l'objet d'un suivi régulier, elle pourrait être optimisée en renforçant la collaboration entre le service comptabilité et ceux en charge de la production de logements et de la réhabilitation ou de l'entretien du patrimoine, notamment en ce qui concerne la circulation et l'actualisation des plannings d'avancement des chantiers et de paiement des dépenses correspondantes.

5. 43,5 M€ auprès de la Banque postale : 10 M€ sans garantie au taux effectif global de 1,79 % sur 22 ans et 33,5 M€ avec garantie de la Métropole européenne de Lille dont 5,5 M€ au taux effectif global de 1,79 % sur 22 ans, 4 M€ au taux effectif global de 1,80 % sur 24 ans et 24 M€ au taux effectif global de 1,95 % sur 30 ans.

2,5 M€ auprès de la Banque populaire du Nord dont 717 k€ au taux effectif global de 0,836 % sur 6 ans, 541 k€ au taux effectif global de 1,172 % sur 10 ans, 465 k€ au taux effectif global de 0,976 % sur 8 ans, 597 k€ au taux effectif global de 0,795 % sur 8 ans et 230 k€ au taux effectif global de 0,982 % sur 8 ans.

838 k€ auprès de la Caisse d'Épargne Nord France Europe au taux effectif global de 1,77 % sur 20 ans.

6.2.4 Résultats comptables

Les résultats comptables ont évolué comme suit :

Résultats de SRCJ sur la période 2012-2016 (en k€)

	2012	2013	2014	2015	2016
Autofinancement net HLM	2 726	3 401	3 682	5 195	4 702
Remboursements d'emprunts locatifs hors R.A.	5 204	5 524	6 902	7 791	8 183
Dotations aux amortissements et aux provisions (C/68)	-9 491	-10 121	-11 548	-13 010	-11 281
Reprises sur amortissements et provisions (C/78)	1 755	1 620	1 953	2 614	158
Plus ou moins-values sur cessions	4 232	3 829	2 012	1 773	2 231
Subventions d'investissement virées au résultat (C/777)	549	572	627	693	864
Dotations aux amortissements des charges différées	139	130	130	97	78
Résultat de l'exercice	5 113	4 954	3 758	5 155	4 935
<i>dont part des plus-values de cession</i>	<i>83 %</i>	<i>77 %</i>	<i>54 %</i>	<i>34 %</i>	<i>45 %</i>

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016

Sur l'ensemble de la période, SRCJ a dégagé des résultats comptables cumulés bénéficiaires de près de 24 M€ auxquels les ventes HLM ont fortement contribué, les plus-values de cessions correspondantes représentant 59 % des résultats comptables cumulés entre 2012 et 2016.

6.2.5 Structure financière

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

Evolution de la structure financière de SRCJ sur la période 2012-2016 (en k€)

	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres (+)	66 853	73 049	78 287	84 870	93 677
Provisions pour risques et charges (+)	3 637	4 239	4 511	4 762	1 258
- dont PGE	3 485	3 821	3 875	4 129	243
Amortissements et provisions (actifs immobilisés) (+)	91 003	97 073	105 191	114 451	124 493
Dettes financières (+)	235 584	269 949	304 337	307 654	313 669
Actif immobilisé brut (-)	- 370 617	- 415 400	- 456 693	- 481 960	- 508 032
Fond de Roulement Net Global	26 460	28 909	35 633	29 777	25 065
FRNG à terminaison des opérations ⁽¹⁾	-	-	-	-	8 843
Stocks (toutes natures) (+)	5 318	7 178	9 359	11 592	15 759
- dont accession	5 318	7 178	9 359	11 592	15 759
Autres actifs d'exploitation (+)	17 498	17 591	17 591	15 692	14 552
Provisions d'actif circulant (-)	- 831	- 1 050	- 1 438	- 1 510	- 1 438
Dettes d'exploitation (-)	- 4 474	- 7 872	- 9 288	- 8 324	- 17 039
Besoin (+) ou ressource (-) en FR d'exploitation	17 511	15 847	16 224	17 449	11 833
Créances diverses (+)	125	556	481	129	0
Dettes diverses (-)	- 5 818	- 7 570	- 3 909	- 6 051	- 5 267
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	- 5 692	- 7 014	- 3 429	- 5 922	- 5 267
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR ⁽²⁾	11 819	8 833	12 795	11 527	6 566
Trésorerie nette	14 641	20 076	22 838	18 250	18 499

Sources : Bilans de la société pour les exercices 2012 à 2016

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

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

6.2.5.1 Indépendance financière

L'évaluation de l'indépendance de la société renvoie à l'analyse - en valeur absolue et relative - de son endettement, ainsi que de sa capacité de désendettement.

Niveau d'endettement de SRCJ sur la période 2012-2016 (en k€)

	2012	2013	2014	2015	2016
Emprunts et dettes assimilées financées à long terme	235 758	273 453	307 972	311 386	326 056
Trésorerie nette (-)	14 641	20 076	22 838	18 250	18 499
Immobilisations financières (-)	13	13	13	13	13
Endettement net	221 104	253 364	285 121	293 123	307 544

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016

Conséquence de l'important effort d'investissement engagé par SRCJ sur l'ensemble de la période, l'endettement net⁶ de la société a considérablement progressé (+39,1 %) pour s'établir à 307 544 k€ fin 2016.

Poids de l'endettement de SRCJ sur la période 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne	Evolution
Ressources internes / capitaux permanents	23,0 %	22,0 %	21,2 %	22,4 %	22,6 %	22,2 %	-2,03 %
Médiane nationale des ESH - ratio B13	32,3 %	32,2 %	32,2 %	32,7 %	-	32,4 %	1,24 %

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016 / Base de données BOLERO

Entre 2012 et 2016, le niveau et l'évolution de la part des ressources internes⁷ sur les capitaux permanents de la société apparaissent moins favorables que ceux observés au niveau national pour l'ensemble des SA HLM de province.

Capacité théorique de désendettement de SRCJ

	2012	2013	2014	2015	2016
Endettement net (en k€)	221 104	253 364	285 121	293 123	307 544
Capacité d'autofinancement PCG (en k€)	8 069	9 055	10 714	13 084	12 963
Ratio de désendettement apparent (en nombre d'années)	27	28	27	22	24

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016

En s'établissant en moyenne à 24 années sur la période 2014-2016, le ratio de désendettement apparent⁸ de SRCJ est cohérent avec l'âge relativement récent du parc.

Si le niveau d'endettement de SRCJ a fortement progressé en raison de ses investissements, la société bénéficie actuellement d'un effet de levier, ses produits locatifs (+24,0 % soit représentant 5 110 k€) et sa capacité d'autofinancement (CAF) brute (+60,1 % représentant 4 894 k€) progressant plus rapidement que ses annuités d'emprunts (+8,8 % représentant 1 039 k€).

Afin de se prémunir contre le risque de remontée des taux, la société a par ailleurs sécurisé une partie de son encours de dettes (cf. §6.2.2).

⁶ Le niveau d'endettement net correspond aux emprunts et dettes assimilées financés à long terme net de la trésorerie nette (trésorerie active – trésorerie passive) et des immobilisations financières.

⁷ Au sens de Bolero, les ressources internes correspondent au capital social, aux réserves, au report à nouveau, au résultat de l'exercice aux subventions d'investissement, aux provisions réglementées, aux provisions pour risques et charges et aux autres dettes (associés – versements reçus sur augmentation de capital)

⁸ Le ratio de désendettement apparent correspond à la capacité théorique de désendettement. Il correspond au nombre d'années nécessaire pour rembourser l'intégralité de l'endettement net en y consacrant l'intégralité la capacité d'autofinancement PCG.

Fin 2016, la part de sa dette exigible à moins d'un an (12 080 k€) ne représente en outre que 3,7 % de l'encours total de sa dette (326 056 k€) et 65 % de sa trésorerie disponible (18 499 k€).

Au regard de ce qui précède, SRCJ est en mesure de faire face à ses dettes exigibles à court et moyen termes et ne présente donc pas de risque de liquidité ou de solvabilité.

6.2.5.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

Au 31 décembre 2016, le fonds de roulement net global (FRNG) de SRCJ est important (25,1 M€ représentant 5,3 mois de dépenses courantes de la société). Il est très nettement supérieur à celui observé au niveau national pour l'ensemble des SA HLM (3,6 mois de dépenses courantes en 2015).

S'il semble nettement moins élevé (8,8 M€ représentant 1,9 mois de dépenses courantes), le fonds de roulement net global à terminaison des opérations (FRNGT) affiché par SRCJ est sensiblement faussé et négativement impacté par d'importants retards de mise à jour de la comptabilité de programmes. L'écart entre FRNG et FRNGT ne semble pas lié à sa politique d'appel d'emprunts.

Réalisées en collaboration avec les services de la société, des vérifications ont révélé que les dépenses restant en apparence à engager sur les seules opérations terminées non soldées étaient a minima majorées de 3 000 k€ (2 300 k€ sur des opérations de construction et 700 k€ sur des opérations d'addition et de remplacement de composants), ce qui impacte négativement la situation financière à terminaison des opérations affichée par la société.

Il résulte de ce qui précède que le FRNGT de la SRCJ au 31 décembre 2016 s'élève en réalité a minima à 11,8 M€ et représente 2,5 mois de dépenses courantes. Son niveau réel apparaît ainsi correct.

6.2.5.3 Variations du FRNG

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2011 à 2015 s'explique comme suit :

Evolution du FRNG de SRCJ sur la période 2013-2016 (en k€)

	Flux de trésorerie	FRNG
Fonds de roulement net global en début de période		26 460
Autofinancement net HLM de 2013 à 2016	+16 981	
Dépenses d'investissement	- 143 353	
Financements comptabilisés	114 330	
Autofinancement disponible après investissements	- 12 042	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	-344	
Cessions d'actifs	+11 675	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	- 684	
Flux de trésorerie disponible	-1 395	
Fonds de roulement fin 2016		25 065

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016

Sur la période 2013-2016, le FRNG a légèrement reculé (-1 395 k€).

L'important autofinancement net dégagé par SRCJ (16 981 k€) et les financements externes contractualisés (114 330 k€) n'ont à eux-seuls pas permis de soutenir les importantes dépenses d'investissement réalisées sur la période (143 353 k€). L'autofinancement disponible après investissement sur la période concernée apparaît ainsi négatif (- 12 042 k€).

Conformément aux orientations de son CA, les cessions d'actifs réalisées par SRCJ (cf. § 5.5.) ont sensiblement contribué au financement des investissements réalisés, les produits de cessions ayant positivement abondé le FRNG de la société à hauteur de 11 675 k€.

6.2.5.4 Besoin ou ressource en fonds de roulement

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

Evolution du fonds de roulement de SRCJ sur la période 2012-2016 (en k€)

	2012	2013	2014	2015	2016
Stocks (toutes natures) (+)	5 318	7 178	9 359	11 592	15 759
- dont accession	5 318	7 178	9 359	11 592	15 759
Autres actifs d'exploitation (+)	17 498	17 591	17 591	15 692	14 552
Provisions d'actif circulant (-)	831	1 050	1 438	1 510	1 438
Dettes d'exploitation (-)	4 474	7 872	9 288	8 324	17 039
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	17 511	15 847	16 224	17 449	11 833
Créances diverses (+)	125	556	481	129	0
Dettes diverses (-)	5 818	7 570	3 909	6 051	5 267
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-5 692	-7 014	-3 429	-5 922	-5 267
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	11 819	8 833	12 795	11 527	6 566

Sources : Etats financiers de la société pour les exercices 2012 à 2016

Sur l'ensemble de la période, les flux de bas de bilan génèrent un besoin en fonds de roulement dans la mesure où les créances à court terme sont supérieures aux dettes à court terme.

Ce besoin a pour l'origine l'exploitation et a été fortement impacté par les évolutions de l'activité d'accession de la société.

6.2.5.5 Trésorerie

SRCJ n'a pas été contrainte de recourir à des concours bancaires.

Au 31 décembre 2016, la trésorerie nette de la société se situe à un niveau correct (18 499 k€ représentant 3,9 mois de dépenses courantes) légèrement supérieur à celui observé au niveau national pour l'ensemble des SA HLM de province (3,2 mois de dépenses courantes en 2015).

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Le Business plan de SRCJ, validé par son CA et couvrant la période 2012-2020 prévoyait initialement d'améliorer la qualité des logements et de maintenir un rythme de construction important afin d'atteindre le plus rapidement possible un parc de 8 000 logements en gestion.

Souhaitant conserver son autonomie financière, la société a réactualisé son Business plan au cours de l'année 2013 afin de vérifier qu'elle disposait bien de la capacité financière à atteindre un parc de 8 000 logements en location tout en permettant à son patrimoine de répondre parfaitement aux objectifs du Grenelle de l'environnement à l'horizon 2030.

Au vu de cette étude, elle a revu ses ambitions de développement du patrimoine à la baisse en les fixant à 6 500 logements à l'horizon 2020.

La prévisionnelle réalisée par la société est actualisée chaque année. Elle s'inscrit exclusivement dans le cadre des projections et éléments prévisionnels transmis à la fédération des SA HLM dans le cadre de l'élaboration du dossier individuel de situation (DIS). Sa dimension prospective ne porte donc que sur des périodes de 4 années.

Etablies en 2017, les dernières projections sur la période 2016-2021 sont conformes à ses objectifs en termes de développement et de réhabilitation du patrimoine et reposent sur des hypothèses prudentes ou en ligne avec les recommandations de la fédération des SA HLM et réalistes au regard, d'une part, des performances d'exploitation et, d'autre part, des modalités de financement des opérations antérieures de la société.

Au final, ces projections permettent d'envisager un autofinancement courant (3 414 k€) et un fonds de roulement long terme à terminaison (7 707 k€) d'un niveau satisfaisant à l'horizon 2021.

Au regard de la faiblesse apparente de son FRNGT au 31 décembre 2016, de l'insuffisante actualisation de ses fiches de situation financière et comptable, de son niveau d'endettement important et du niveau des investissements programmés, la société est invitée à se doter avant 2020 d'un outil de type VISIAL lui permettant de réaliser des projections financières sur des périodes plus longues.

La société déclare désormais présenter à son CA des projections des comptes sur une période de 10 ans.

6.4 CONCLUSION

SRCJ affiche une rentabilité soutenue et sa structure financière est saine.

Sur l'ensemble de la période, son niveau d'endettement a considérablement progressé en raison de sa politique importante d'investissement.

Au regard de la structure de sa dette et de l'effet de levier dont elle bénéficie, la société ne présente ni risque de solvabilité ni risque de liquidité. La société a de surcroît opportunément sécurisé une partie de sa dette en substituant des taux fixes à des taux variables.

Les insuffisances de sa comptabilité de programmes et le niveau des investissements programmés appellent toutefois la réalisation de projections financières sur des périodes plus longues que celles actuellement retenues.

7. ANNEXES

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

RAISON SOCIALE : SOCIETE REGIONALE DES CITES JARDINS

SIEGE SOCIAL :
 Adresse du siège : 7 rue de Tenremonde - BP 187 Téléphone : 03/20/15/81/52
 Code postal : 59 000 Télécopie :
 Ville : LILLE

PRESIDENT : M. Hugues DUBLY

DIRECTEUR GENERAL : M. Frédéric BODART

ACTIONNAIRE DE REFERENCE : PROCIVIS NORD

CA AU : 31/12/2016

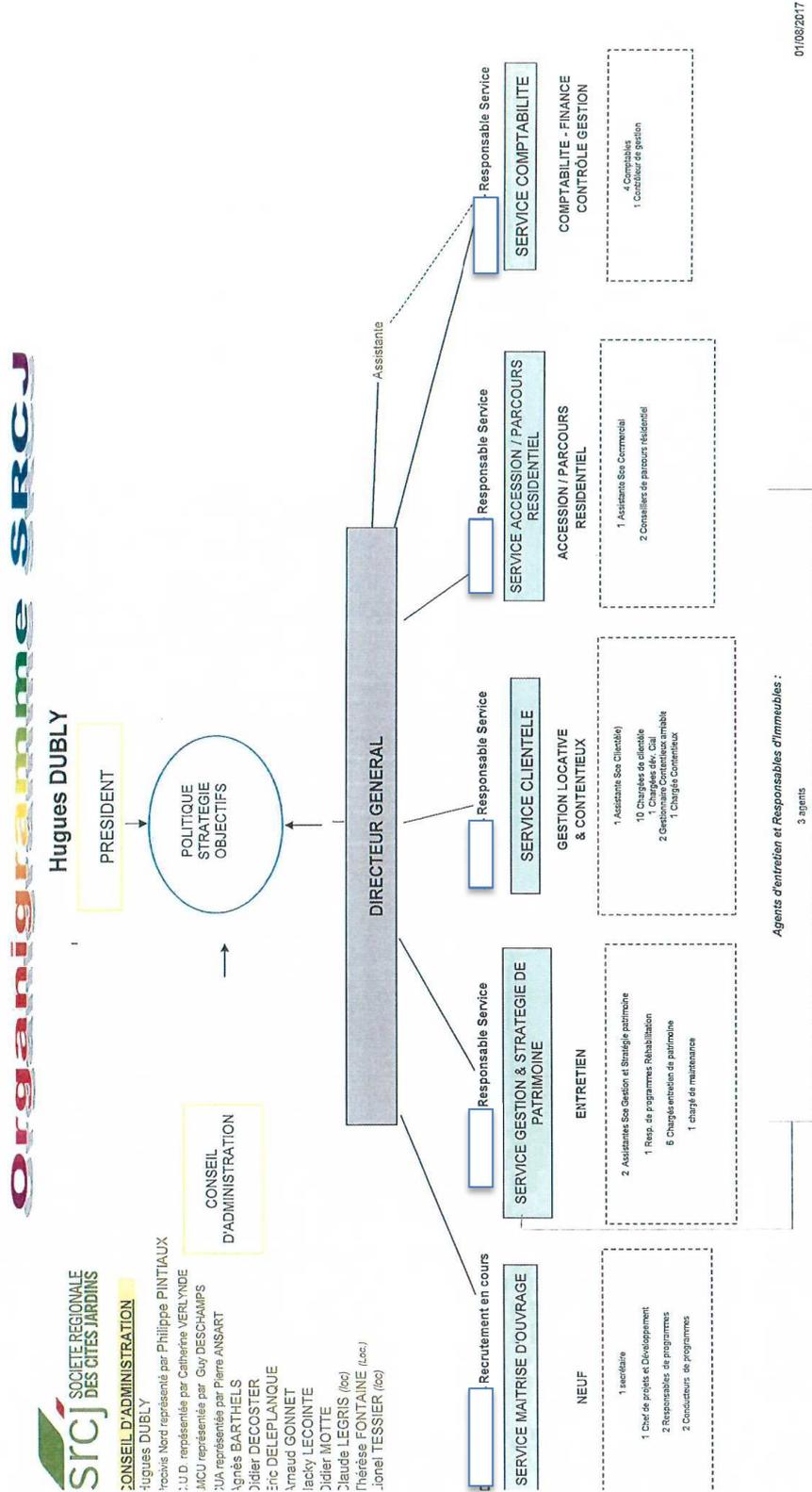
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	DUBLY HUGUES		4
	PROCIVIS NORD	M PINTIAUX Philippe	1
	BARTHEL Agnès		4
	LECOINTE Jacky		4
	DECOSTER Didier		4
	DELEPLANQUE Éric		4
	DECOSTER Didier		4
	GONNET Arnaud		4
	CU d'Arras	M ANSART Pierre	2
	Métropole Européenne de Lille	M DESCHAMPS Guy	2
	CU de DUNKERQUE	Mme VERLYNDE Catherine	
Représentants des locataires (SA) :	FONTAINE Thérèse		3
	LEGRIS Claude		3
	TESSIER Lionel		3

ACTIONNARIAT		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	350 567	PROCIVIS NORD (68,55 %)
	Nombre d'actions :	114 940	HISF (11,90 %)
	Nombre d'actionnaires :	183	

COMMISSAIRE AUX COMPTES : KMPG Audit NORD SAS

EFFECTIFS AU : 31/12/2016	Cadres : 10	Total administratif et technique : 46
	Maîtrises : 17	
	Employés : 19	
	Gardiens : 2	Effectif total : 50 ETP
	Employés d'immeuble : 2	
	Ouvriers régie : 0	

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SOCIETE



- CONSEIL D'ADMINISTRATION**
- Hugues DUBLY
 - Proovia Nord représenté par Philippe PINTAUX
 - U.D. représentée par Catherine VERLYNDE
 - MCU représentée par Guy DESCHAMPS
 - UA représentée par Pierre ANSART
 - Agnes BARTHELIS
 - Jidier DECOSTER
 - Eric DELLEPLANQUE
 - Amaud GONNET
 - Jacky LECOINTE
 - Jidier MOTTE
 - Claude LEGRIS (loc)
 - Thérèse FONTAINE (loc)
 - Joniel TESSIER (loc)

7.3 SIGLES UTILISES

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

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

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

