

Rapport définitif n° 2013-107 Juillet 2014

Société anonyme d'HLM Habitat du Nord

Villeneuve-d'Ascq (59)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT DEFINITIF N° 2013-107 SA D'HLM HABITAT DU NORD – 59

Président du conseil de surveillance : M. Luc Legras
Président du directoire : M. Jean-François Devillers
Adresse : « Le Ventôse » -10 rue du Vaisseau – BP 30287
59665 Villeneuve-d'Ascq cedex

Nombre de logements familiaux gérés : 8395

Nombre de logements familiaux en propriété : 8395

Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 1998

Indicateurs	Organisme	Réf. nat.	Réf. région
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	2.9	1.17	4.89
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	64	46.7	53.8
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn.(%)	nc	nc	nc
Loyers mensuels (€/m ² de surface corrigée)	8.90	3.2	3.14
Loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5.6		
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	0.92		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	1.55 Quartile : 1	3.93	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	15.58 Quartile : 3	12.1	
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	14.28 Quartile : 3	12.17	

Présentation générale de l'organisme

La SA d'HLM Habitat du Nord disposait au 31/12/2013 d'un patrimoine de 8 395 logements familiaux et près de 2 000 équivalents logements en foyers ou résidences. Ce parc est implanté sur 3 secteurs principaux : l'agglomération de Lille, la plus attractive, celle de Dunkerque et l'agglomération de Maubeuge Val de Sambre, en grande difficulté économique. Près de 2% de ce parc se situe en ZUS mais seules les communes de Hautmont et de Jeumont font l'objet d'opérations de rénovation urbaine, aujourd'hui en cours d'achèvement. L'important patrimoine de la société situé sur la commune de Saint Pol sur Mer pourrait être repris dans un prochain programme de l'ANRU.

Points forts

- Un renforcement de l'occupation sociale du parc.
- La bonne maîtrise des attributions et du recouvrement des impayés
- Une forte croissance de l'offre nouvelle depuis le précédent contrôle

Points faibles

- Des défaillances persistantes dans l'organisation et le management en période de forte relance de la production
- Une absence de contrôle interne et d'outils de pilotage
- Des loyers élevés pour un service rendu aux locataires insuffisant. Une gestion de proximité inadaptée avant la réorganisation en cours

- Des impayés importants
- La maîtrise d'ouvrage n'a pas su faire face au changement d'échelle de production faute d'avoir mis en place les instruments et l'organisation adaptés
- Un cloisonnement entre maîtrise d'ouvrage et service financier et une ingénierie financière déficiente qui ont entraîné des difficultés financières
- Un effort de maintenance mené sans gestion prévisionnelle, insuffisant pour combler les retards, pour préserver l'attractivité du patrimoine et faire face au poids des futurs travaux d'amélioration énergétique ou liés à l'amiante

Anomalies ou irrégularités particulières

- Sans objet.

Conclusion

La SA d'HLM Habitat du Nord peine à se réorganiser et à retrouver un fonctionnement efficace à la suite des bouleversements qui ont affecté son encadrement et sa gouvernance. Ces bouleversements ont amplifié les effets d'une organisation inadaptée à la maîtrise de la forte relance de la production nouvelle comme au maintien d'une gestion locative efficace. En outre, la société ne dispose pas des outils nécessaires au pilotage et au suivi des activités qu'elle s'attache actuellement à développer, ni donc de vision claire des résultats de ses activités.

Pour faire face à l'insatisfaction des locataires, elle a entrepris le déploiement de personnel sur sites en lieu et place du recours à des prestataires extérieurs. Elle doit veiller à la maintenance du patrimoine qui souffre d'insuffisances localement alors que son niveau de loyer moyen est élevé.

La SA d'HLM Habitat du Nord présente un bon niveau de rentabilité mais se doit de mettre en place des outils de gestion adaptés pour garantir la pérennité de cette rentabilité. L'amélioration de la gestion financière des opérations et la coordination entre les services opérationnels et financiers, sont des priorités. Leurs déficiences ont altéré la rentabilité des opérations récemment mises en services. La structure financière actuelle est insuffisante pour faire face aux besoins de fonds propres que nécessite la stratégie de développement et surtout la remise à niveau du parc ancien, principale source de rentabilité. Le rythme de production prévu ne peut donc être maintenu dans ces conditions

L'abandon fin 2013 d'un nombre important de projets neufs traduit le besoin de révision de la stratégie et redonne la priorité à la réhabilitation et à la maintenance du patrimoine. Cette stratégie reste à formaliser et doit être validée par le conseil de surveillance en 2014.

Précédent rapport Miilos : n°2007-127 de juin 2008
Contrôle effectué du 06/11/2013 au 18/03/2014
Diffusion du rapport définitif : Juillet 2014

Conformément à l'article R.451-6 du code de la construction et de l'habitation (CCH), ce rapport définitif de contrôle comprend le rapport provisoire, les observations du président ou dirigeant de l'organisme produites dans le délai et les conditions mentionnés à l'article R.451-5 du CCH et, en tant que de besoin, les réponses apportées par la Miilos.

RAPPORT D'INSPECTION N° 2013-107 SA D'HLM HABITAT DU NORD – 59

SOMMAIRE

1. PREAMBULE : CADRE GENERAL DANS LEQUEL SE DEROULE LE CONTROLE	2
2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE.....	2
2.1 L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE	2
2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	3
2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE.....	5
3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE	5
3.1 OCCUPATION DU PARC	5
3.2 ACCES AU LOGEMENT	6
3.3 LOYERS ET CHARGES.....	7
3.4 TRAITEMENT DES IMPAYES	8
3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES	9
3.6 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE	9
4. PATRIMOINE	10
4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE	10
4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE	10
4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE	10
4.4 LA MAINTENANCE DU PARC	13
4.5 VENTE DE PATRIMOINE	14
4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....	14
5. RENOVATION URBAINE.....	15
6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE.....	15
6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE.....	15
6.2 GESTION DE LA DETTE.....	17
6.3 ANALYSE FINANCIERE.....	17
6.4 ANALYSE PREVISIONNELLE	25
6.5 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE	26
7. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS.....	26
7.1 PÉRIODE À VÉRIFIER.....	26
7.2 CONTENU DE LA VERIFICATION	26
7.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS	27
8. CONCLUSION	28

1. PREAMBULE : CADRE GENERAL DANS LEQUEL SE DERoule LE CONTROLE

La Miilos exerce le contrôle de la SA d'HLM Habitat du Nord en application de l'article L. 451-1 du code de la construction et de l'habitation : « *L'objet du contrôle exercé par l'administration est de vérifier l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État et le respect par les organismes contrôlés des dispositions législatives et réglementaires qui régissent leur mission de construction et de gestion du logement social. L'administration peut également procéder à une évaluation d'ensemble de l'activité consacrée à cette mission, dans ses aspects administratifs, techniques, sociaux, comptables et financiers* ».

Le précédent contrôle de 2008 insistait sur la solidité financière de la société en soulignant qu'elle ne justifiait pas de hausses importantes de loyers, dans la perspective notamment du conventionnement global en cours de réflexion.

Le contrôle relevait aussi la qualité de la politique sociale, le bon état d'entretien du parc et la forte relance de la production de logements, y compris pour l'accueil des personnes âgées.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME ET DE SON CONTEXTE

2.1 L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La société gère au 31/12/2012 un patrimoine de 8 395 logements ordinaires, situés essentiellement sur les principales agglomérations du département du Nord, celles de Lille, de Dunkerque, Maubeuge et Valenciennes.

L'agglomération lilloise est la zone géographique la plus attractive par son dynamisme économique et démographique. Le marché du logement y est tendu, et la demande de logement social reste importante et difficilement satisfaite. La concurrence est forte, sur le foncier en particulier, mais celui-ci reste cependant disponible selon les bailleurs sociaux.

Sur les autres zones géographiques la situation économique est globalement plus difficile, la population souvent en déclin et la demande y est jusqu'alors principalement soutenue par la croissance du nombre de ménages. Seuls quelques secteurs limités connaissent une certaine tension. Les agglomérations de Dunkerque Littoral et de Maubeuge-Val de Sambre subissent un recul de leur population de 1999 à 2009 et Maubeuge-Val de Sambre connaît en particulier de grandes difficultés économiques qui se traduisent par un déficit migratoire important et un revenu moyen inférieur de 17% au revenu moyen régional. Le chômage y atteignait 21,4% en 2009 contre 15% pour la région. La demande de logement y est faible et porte notamment sur les programmes neufs ou récemment réhabilités au détriment des quartiers les moins attractifs.

En nombre de logements et équivalents logements au 31/12/2012

	Logts familiaux	Foyers et résidences sociales		Total équiv. logts	
		logements	chambres		équiv. logts
Logements en propriété	8 395	1 896	308	1 999	10 394
Dont gérés	8 395	0	0	0	8 395
Logts gérés pour des tiers	0	0	0	0	0
Total géré par Habitat du Nord	8 395	0	0	0	8 395

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Habitat du Nord développe aussi un parc important de foyers et résidences sociales donnés en gestion à des CCAS ou des associations et notamment 22 foyers de personnes âgées ou établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD).

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Gouvernance

La SA d'HLM Habitat du Nord constitue un groupe avec la SCIC Habitat du Nord Coop, société créée à son initiative en 2007, dont elle a apporté près de 90% du capital, et à laquelle elle apporte aussi les moyens matériels et en personnel, nécessaires à son fonctionnement. Six des membres de son conseil de surveillance et deux de ses salariés sont membres du conseil d'administration de la coopérative.

Avec d'autres sociétés régionales restées à l'écart des groupes constitués autour des collecteurs d'Action Logement et des réseaux bancaires, la société a intégré deux groupes :

Oxalia, constitué le 27 mai 2011 sous forme d'une UES ainsi que d'un GIE, ce dernier ayant pour objet la gestion de moyens communs. Les associés de l'UES comprennent 8 organismes d'HLM et 2 SAS. Elle a pour vocation de développer des actions communes, opérationnelles, de communication, juridiques..., se rattachant à l'objet de ses membres ; les premières actions concrètes portent sur le lancement de marchés d'exploitation communs et sur les procédures d'appel d'offres correspondantes, la constitution de divers groupes de travail et de réflexion sur leurs différents domaines d'activité.

De la même manière, Habitat Réuni est une structure coopérative créée en septembre 2011 à laquelle se sont associés les membres d'Oxalia et qui poursuit une vocation voisine à l'échelon national. Les 24 organismes d'HLM membres souhaitent dans ce cadre partager leurs moyens et compétences et engager des actions portant sur leurs missions principales. Les premières actions portent sur la mutualisation des certificats d'économie d'énergie et la création d'un Fonds d'Investissement Durable et Solidaire (FIDES) visant à développer les stratégies de mutualisation de trésorerie, auxquelles Habitat du Nord n'a pas participé jusqu'à présent.

Le capital est détenu à hauteur de 87,9% par les membres d'un pacte d'actionnaires constitué de 4 associations, dont « Un toit pour vivre autrement » actionnaire principal avec 42,1% du capital, de la coopérative Notre Cottage (27,8%) et de la Caisse d'Épargne Nord France Europe (15%). Les principaux EPCI concernés et le département participent également au capital.

La société est administrée par un conseil de surveillance présidé par M. Luc Legras qui a autrefois exercé des fonctions de direction générale de l'OPH Pas-de-Calais Habitat puis de la SOGINORPA et précédemment au sein du mouvement HLM.

Depuis le 17/10/2011, M. Jean-François Devillers exerce la présidence du directoire dont est également membre M. Alain Platteau, directeur du patrimoine.

La stratégie de la société est définie dans le cadre du Plan Stratégique du Patrimoine (PSP) mis à jour préalablement à l'approbation de la Convention d'Utilité Sociale (CUS) le 30 juin 2011 qui formalise ses différents aspects. Le conseil de surveillance dispose de nombreux éléments de réflexion et d'analyses lors de ses réunions. Leur présentation est toutefois peu homogène, s'agissant des rapports par agences notamment, et les données statistiques manquent globalement de cohérence pour une juste appréciation de la situation de la société. De nombreuses demandes d'informations des membres du conseil restent sans suite et la qualité de l'information financière présente des insuffisances.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

2.2.2 Organisation et management

Au moment du contrôle, la société était en cours de réorganisation et les contours des directions et services non stabilisés.

Obs 1 : L'organisation et le management de la société ont été lourdement affectés par une crise institutionnelle et connaissent des insuffisances persistantes.

Depuis le précédent contrôle, Habitat du Nord a connu d'importants bouleversements dans son encadrement à la suite du décès de personnes qui occupaient une place importante au sein de la société, puis de départs en retraite, pour maladie ou volontaires, de divers licenciements pour insuffisances. Ont été concernés la directrice financière, la directrice des ressources humaines, le nouveau responsable de la gestion locative, le président du directoire. Ces départs, dans des conditions souvent difficiles, occasionnant des conflits prud'homaux, ont dégradé le climat social et affecté le fonctionnement de la société dans une période de très forte relance de la production avec les principales conséquences suivantes :

- Cadres pour partie déresponsabilisés et difficultés de recrutement ;
- Cloisonnement entre services favorisé par la fixation d'objectifs par services dans le cadre de l'intéressement ; l'accord est en cours de réexamen sur la base d'objectifs collectifs ;
- Procédures qui avaient été anciennement formalisées sur la plupart des aspects de la gestion mais qui ne sont plus opérationnelles ; la société tarde à en établir de nouvelles comme à revoir des fiches de poste aujourd'hui inadaptées, en cours d'établissement fin 2013 ;
- Absence d'outils de pilotage et défaut de rigueur dans le suivi de l'activité mis plus particulièrement en évidence pour la gestion des opérations de constructions neuves et la maintenance, sous les angles opérationnel et financier (cf. §4.3.2) ;
- Absence de tableaux de bord répondant aux attentes de la hiérarchie ; les multiples traitements ou requêtes informatiques disponibles correspondent à des besoins analytiques exprimés par des utilisateurs multiples, sans centralisation des données permettant la diffusion d'indicateurs homogènes. Le contrôle a fait apparaître l'incohérence des données selon les sources, s'agissant de la vacance (cf. §3.1.3) ou du nombre de logements mis en service par exemple (cf. §4.3.1).

Les développements qui suivent illustrent certains de ces dysfonctionnements.

Les évolutions engagées visent en priorité la gestion locative et de proximité (cf. §3.5) et les trois agences qui couvrent ses divers territoires d'implantation. Le directeur Clientèle reste cependant à recruter. Les réorganisations tardent à remédier aux graves difficultés constatées dans le fonctionnement du service maîtrise d'ouvrage, confronté à un triplement de rythme d'activité, et notamment dans ses relations avec la direction comptable et financière. La mise en place d'outils de pilotage et de reporting, qui ne sont toujours pas opérationnels, semble subordonnée au développement d'un nouvel outil informatique qui devrait faire l'objet d'une mise en concurrence prochaine. Le délai prévisible de mise au point d'un tel outil, suffisamment fiabilisé, va reporter d'autant la disponibilité de moyens de pilotage indispensables à une remise en ordre de la gestion.

La société disposait de 113,2 agents en équivalent temps plein au 31/12/2012. La sous-traitance du gardiennage et du nettoyage des immeubles minore cet effectif. En augmentation régulière, la charge de personnel est pourtant importante et nettement supérieure à la médiane des SA d'HLM (cf. § 6.3.1.2). La structure de l'effectif fait apparaître un déséquilibre entre l'échelon maîtrise, majoritaire, et un personnel d'exécution réduit, à défaut de personnel de nettoyage et de profil de gardiens traditionnel. Ce déséquilibre s'est accentué au fil des années. La réorganisation en cours de la gestion de proximité va se traduire par une forte progression du ratio de l'effectif salarié, dont la charge serait compensée par la réduction des prestations externes.

Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miilos****Obs 1 :**

Depuis début 2012, un travail important est engagé sur l'organisation et le management de l'entreprise compte tenu de la période difficile connue par Habitat du Nord.

Un travail sur la cohésion des cadres et des équipes a été réalisé afin de repartir sur une base solide.

Pour la fin de l'année 2014, l'ensemble des procédures sera finalisé.

Un contrôle de gestion est mis en place. Fin 2013, des départs en retraite et un début de changement d'organisation de la maîtrise d'ouvrage, nous ont permis de constater des lacunes à corriger en urgence. La mission d'inspection de La MIILOS a mis en évidence ces insuffisances et nous donne un plan d'actions prioritaires à mettre en œuvre dont nous vous communiquerons annuellement l'avancement.

De plus, nous travaillons dès à présent sur notre système de données informatiques afin d'obtenir des chiffres fiables.

Le contrôle de gestion va centraliser toutes les enquêtes afin de fiabiliser et mettre de la cohérence dans nos réponses.

La Miilos a pu constater que les différentes mesures évoquées étaient effectivement engagées. Il est pris acte de la volonté de finaliser l'ensemble des procédures pour la fin 2014.

Devant l'urgence à corriger certaines des insuffisances relevées, la Miilos pointait aussi les délais pris pour la réorganisation. Dans ces conditions la société doit effectivement avoir le souci d'établir des priorités.

2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE

Habitat du Nord a connu une période de crise qui a fortement affecté son encadrement et son organisation et qui perturbe encore son fonctionnement. La réorganisation en cours reste à conforter, la révision de la stratégie à arrêter, alors que la société ne devrait pas à court terme disposer d'instruments de pilotage et de suivi satisfaisants lui permettant de maîtriser son développement.

3. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

3.1 OCCUPATION DU PARC

3.1.1 Le profil des occupants

Profil des ménages (source : enquêtes OPLS 2009 et 2012)

	Pers. isolées	Familles mono- parent.	Ménages 3 enfants et +	Revenus < 20%*	Revenus <40%*	Revenus <60%*	Bénéf. APL+AL
Départ. du Nord 2009	37,0 %	17,9%	11,7%	20,8%	44,8%	69,3%	62,9%
HDN : Enquête 2009	34,0%	15,15%	14,0%	15,7%	41,2%	63,8%	64,0%
Départ. du Nord 2012	37,7 %	17,5%	11,2%	21,6%	41,0%	64,0%	nd
HDN : Enquête 2012	31,8 %	16,0%	11,9%	23,3%	44,0%	66,9%	57,9%

* Revenu des locataires en comparaison du plafond de ressources pour l'accès au logement social (PLUS)

L'analyse de l'occupation s'appuie sur l'enquête 2009 et les premiers résultats de l'enquête 2012. Elles font apparaître un renforcement de l'occupation sociale du parc de la société entre les deux enquêtes. Alors que la situation des locataires d'Habitat du Nord était en 2009 plus favorable en termes de revenus que la moyenne départementale des organismes de logement social, la situation est inverse en 2012.

On note aussi de fortes disparités entre les agglomérations et la situation très difficile de celle de Maubeuge.

3.1.2 Vacance et mobilité

Les données recueillies auprès d'Habitat du Nord font apparaître une vacance totale modérée pour les logements, passée de 2% du parc en 2011 à 1,3% en 2012. La vacance des garages et stationnements est par contre élevée. Selon les sources, le nombre de logements vacants varie en volume total et en répartition entre vacance technique et commerciale et apparaît donc peu fiable.

La même difficulté est relevée dans une moindre mesure s'agissant de la rotation du parc. Le taux de rotation qui au total est de l'ordre de 13% sur la période des cinq années écoulées et de 11 à 11,5% pour la seule rotation externe est supérieur aux valeurs moyennes relevées dans le département du Nord où la mobilité totale était de 9,6% en 2012 selon l'enquête RPLS.

La société doit s'attacher à fiabiliser ces données et à en centraliser la diffusion. Elles sont essentielles pour l'appréciation des résultats de la gestion locative.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

3.1.3 Les conditions de location

Obs 2 : Les contrats de location doivent être actualisés sur les points ci-après et il devra être mis fin aux locations irrégulières au profit de personnes morales.

Les contrats ne comportent pas la clause relative à la remise en cause du droit au maintien dans les lieux en application des articles L. 442-3-1 à L. 442-4 du CCH (cas de sous-occupation ou d'occupation d'un logement adapté aux besoins de personnes présentant un handicap) ainsi que le prévoit l'article 61-V de la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009.

La société louait, au 31/12/2013, 5 logements à usage de bureaux à des associations (AFEJI, SAVS SCAFI Services et Caisse Association d'Avances Dentaire, en infraction aux dispositions de l'article R.441-1 du CCH. Aux termes de cet article, seules les personnes morales visées à l'article L. 442-8-1 peuvent se voir attribuer un logement conventionné, en vue de la sous location aux personnes visées à cet article. L'organisme devra poursuivre la régularisation de ces situations.

Depuis janvier 2014 et conformément aux dispositions de l'article R. 445-13 du CCH, le montant du loyer maximal applicable aux logements est porté sur la quittance.

3.2 ACCES AU LOGEMENT

3.2.1 Connaissance de la demande

Habitat du Nord respecte ses obligations d'enregistrement au titre du numéro unique et assure par ailleurs diverses analyses statistiques des demandes en instance et de l'année, du profil des demandeurs en termes de composition familiale et de revenus. Elle dispose ainsi d'une bonne connaissance de la demande et de ses caractéristiques.

3.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

La politique d'attribution s'appuie sur une bonne connaissance de l'occupation du patrimoine selon de nombreux critères et diverses échelles géographiques : quartier, groupe, programmes, entrées...

La société affiche un objectif d'équilibre de peuplement. Les commissions d'attribution disposent d'une présentation de celui-ci par programme. Les cahiers de gestion sociale identifient par ailleurs les opérations dont le peuplement est fortement déséquilibré et pour lequel des objectifs d'attribution sont fixés.

On relève toutefois de fortes disparités de peuplement entre programmes ou quartiers sans qu'aucun objectif formalisé ne vise à améliorer l'équilibre de l'occupation : la préoccupation affichée dans la CUS et dans les cahiers de gestion sociale se limite aux programmes qui concentrent une forte proportion de personnes à faibles revenus. La gestion du peuplement s'exerce de manière purement empirique.

Habitat du Nord a effectué l'analyse de la sous-occupation ainsi que de la sur-occupation de son parc en 2012 et s'attache à faire des propositions aux personnes concernées.

Les logements réservés représentaient un total de 812 logements à fin 2012, soit 526 logements au bénéfice du préfet, 281 aux collecteurs de la participation des employeurs (PEEC) et 5 pour les collectivités locales. Habitat du Nord conserve donc une large autonomie d'attribution.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 2 :

Le bail d'habitation comporte la clause de déchéance du droit au maintien depuis sa version 5 soit depuis Octobre 2009

De même, vous trouverez ci-joint une copie de la version 7 actuelle

Concernant les locations à personnes morales, la poursuite de notre analyse a permis de confirmer que les 3 locations consenties à SAVS SCAFI SERVICES sont conformes aux dispositions de l'art. L442-8-1 CCH. Vous trouverez ci-joint la copie des contrats de sous-location entre l'association et ses bénéficiaires

Par contre les locations à la Caisse d'Avances Dentaire et à l'AFEJI feront l'objet d'une régularisation conformément à votre demande. De même, le suivi des locations aux personnes morales est depuis janvier 2014 centralisé à la Direction juridique pour validation avant attribution, de sorte à effectuer un contrôle de conformité a priori et un recensement exhaustif de ces locations.

L'observation est levée compte tenu des justificatifs apportés quant à la conformité des contrats de location.

Il est pris acte de la conformité des locations au profit de SCAFI Services et de la volonté de régulariser celles consenties à la Caisse d'avances dentaire et à l'AFEJI.

3.2.3 Gestion des attributions

Obs 3 : Le règlement des commissions d'attribution de logements autorise des attributions hors commission en infraction aux dispositions de l'article L. 441-2 du CCH.

La possibilité accordée à l'article 9 du règlement, à deux membres de la commission, de prendre une décision d'attribution en cas de vacance de logement, inscrite au procès-verbal de la commission suivante, doit être supprimée. La « ...commission d'attribution (est) chargée d'attribuer nominativement chaque logement... »

Sur le dernier trimestre 2013, 3 attributions ont ainsi été décidées. En conséquence, la société est passible des sanctions pécuniaires prévues à l'article L. 451-2-1, 2^{ème} alinéa du CCH,

Sur un échantillon de 45 attributions de septembre 2013 aucun dépassement de plafond de ressources n'a été relevé.

Les modalités d'attribution des logements sont conformes à la réglementation. Les procédures de sélection des candidatures telles qu'elles ont pu être observées, respectent les priorités réglementaires d'accès au logement social. Habitat du Nord s'attache ainsi à satisfaire en priorité les besoins des demandeurs relevant du droit au logement opposable (DALO) et des réservations préfectorales au bénéfice des plus défavorisés. Sur les années 2010-2012, les relogements dans le cadre du DALO (54 pour 63 injonctions du préfet) ou au bénéfice de personnes sortant de logements de transition sont croissantes.

Afin de mieux appréhender les résultats de sa politique d'attribution, il serait toutefois utile de faire périodiquement une présentation comparative des profils des demandeurs et des attributaires selon les mêmes critères.

3.3 LOYERS ET CHARGES

3.3.1 Les loyers

Augmentation annuelle des loyers

En %	2009	2010	2011	2012	2013	Total
Recommandations ou obligation	2,38%	1,00%	1,10%	1,90%	2,15%	8,82%
Augmentation au 01/01	2,38%	1,5%	1,10%	1,90%	2,15%	9,35%

Le conseil d'administration a pris acte des hausses de loyer décidées par le directoire dans la limite des recommandations gouvernementales ou des mesures de blocage pour la période 2011-2013, exception faite de l'année 2010.

Habitat du Nord avait mis en oeuvre le conventionnement global le 1^{er} janvier 2009. Ses principes généraux ont été maintenus dans la CUS dans laquelle la remise en ordre des loyers a été retenue.

Loyers (en € au m ² de SH) / valeurs de référence *	1er quartile	Médiane	3ème quartile	Moyenne
Habitat du Nord (2013)	5,0	5,6	6,2	5,6
Nord*	4,6	5,2	5,8	5,3
Agglomération de Lille*	4,6	5,2	5,8	5,3
Agglomération de Dunkerque*	4,5	5,0	5,6	5,1
Agglomération de Maubeuge*	4,5	5,0	5,5	5,0

* Source : RPLS 2012

Comme il était déjà relevé dans le rapport précédent de la mission, Habitat du Nord pratique un niveau de loyer élevé. Le loyer mensuel moyen au logement atteint 362 € en 2011 pour une médiane des SA de 342 €. La remise en ordre des loyers dans le cadre du conventionnement

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
<p>Obs 3 :</p> <p>L'article 9 du règlement intérieur des Commissions d'attribution de logements sera Modifié, conformément à la loi, lors du Conseil De Surveillance de Juin 2014.</p> <p>Nous étudierons la possibilité d'effectuer une présentation comparative des profils des demandeurs et des attributaires selon les mêmes critères.</p>	<p>Il devra en conséquence être mis fin à ces attributions irrégulières</p> <p>Vu.</p>

global puis de la CUS a accéléré leur hausse. L'écart entre loyer plafond et loyer pratiqué s'est réduit de 8,6 à 5,8%.

3.3.2 Les charges locatives

De façon générale les bases, modalités et conditions de régularisation des charges locatives n'appellent pas de remarque particulière. Elles sont gérées avec rigueur et donnent lieu à des contrôles de cohérence. Le montant des provisions est ajusté au besoin en cours d'année.

3.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

3.4.1 L'organisation et la gestion du recouvrement

La politique d'attribution, la large sollicitation des garanties Loca-pass ou FSL et l'aide apportée dans la constitution des demandes d'aides contribuent à la prévention des impayés. Les procédures de recouvrement n'appellent pas de remarque particulière. Des agents sociaux situés en agences assurent le recouvrement pour les locataires en place ; depuis 2013 pour l'agence Métropole, ils sont placés sous le contrôle hiérarchique de la direction juridique où se situait déjà le chargé de contentieux des locataires partis, ce qui contribue à un meilleur suivi et à l'uniformisation des pratiques. La société remplit son rôle social en privilégiant les solutions amiables et en proposant notamment des protocoles de prévention des expulsions. Elle veille parallèlement à la bonne exécution des procédures contentieuses.

3.4.2 L'importance et l'évolution des impayés

En dépit de la bonne organisation du recouvrement, on observe sur la période, à la fois une hausse du volume d'impayés et un rythme d'évolution des créances très supérieur à la médiane nationale, jusqu'en 2011. Les résultats s'améliorent en 2012.

Evolution du stock d'impayés sur la période

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
Total stock impayés	5 150	6 090	7 026	8 028	7 832
Soit en % des loyers et charges quittancés	12,52%	13,75%	14,63%	15,96%	14,28%
Médiane nationale (B14)	11,75%	12,24%	12,17%	12,40%	
Evolution des créances locataires en %	-	2,65%	2,50%	2,46%	0,49%
Médiane nationale (B3)		1,28%	0,98%	1%	

Evolution des créances douteuses

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
Locataires partis	1 643	1 795	2 280	2 628	2 967
Locataires présents	868	1 080	1 588	1 216	928
Total des créances douteuses	2 780	3 377	4 426	4 694	4 445

Le stock d'impayés augmente fortement entre 2008 et 2011. Il atteint 15,9% du quittancement fin 2011, soit 3,6 points au dessus de la médiane nationale des SA. La part des créances douteuses représente plus de 55% du stock sur la période. On constate que le reste dû sur les locataires partis est en hausse régulière et représente 2/3 des créances douteuses fin 2012. La dégradation résulte essentiellement de l'accroissement des charges de réparations locatives au départ des locataires. L'évolution du stock d'impayés a été contenue en 2012 grâce à une augmentation des admissions en non-valeur. La structure mène une politique d'admission en non-valeur régulière fondée sur des critères clairs et bien définis. Aucun dossier de locataire en impayé depuis plus de 3 ans, sans plan d'apurement en cours, n'a été relevé. La provision est régulièrement constituée.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

3.5 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Habitat du Nord affiche une priorité en faveur de la satisfaction des locataires et s'appuie sur la procédure « Qualibail » initiée dans le cadre de l'association Delphis. La gestion de proximité a fait l'objet de divers audits.

Obs 4 : La persistance d'une insatisfaction des locataires et des défaillances localisées dans le nettoyage des parties communes.

Les résultats de l'enquête régionale de satisfaction menée en 2011 apparaissent cependant peu favorables en comparaison des autres organismes d'HLM. La gestion des réclamations et le nettoyage des parties communes sont en cause. La société a été conduite à mener une enquête propreté, en 2013, confiée à un prestataire extérieur.

La visite de patrimoine effectuée lors du contrôle sur un échantillon d'opérations, a partiellement confirmé les résultats des enquêtes en mettant en évidence les insuffisances du nettoyage sur certains programmes, tel le quartier de Maubeuge « les Présidents » : personnel sous-équipé, démobilisé face aux rassemblements dans les entrées d'immeubles, saleté omniprésente, poussière accumulée aux paliers supérieurs et espaces extérieurs en partie négligés. Ces constats traduisent un défaut de contrôle en contradiction avec l'affichage d'un suivi hebdomadaire et des contrôles organisés, s'appuyant sur des grilles de propreté.

Sur ce même quartier « les Présidents » qui rencontre des difficultés sociales, la sécurisation des halls est mal assurée. La perspective d'une future réhabilitation d'envergure, voire d'une éventuelle opération de rénovation urbaine, a conduit à différer abusivement les travaux d'entretien des parties communes, les peintures et le nettoyage approfondi.

Les compétences et pratiques du personnel de proximité apparaissent satisfaisantes et les supports et outils, notamment informatiques, sont adaptés. Ces insuffisances ont principalement pour cause le climat de démobilisation déjà évoqué, la primauté accordée au développement de l'offre nouvelle et une gestion de proximité inadaptée à des secteurs en difficulté, exception faite d'une politique de concertation locative active, axée sur l'animation d'un maillage de correspondants d'entrée.

Jusqu'alors, la gestion de proximité reposait sur une gestion des demandes d'intervention des locataires et sur une médiation centralisées en agence. Habitat du Nord ne disposait d'aucun personnel propre au contact direct des locataires, à l'exception de permanences limitées, mais sous-traitait ce contact ainsi que le nettoyage à des prestataires extérieurs. Consciente de l'inadaptation de cette organisation, la direction a décidé de redéployer ses gestionnaires d'immeubles dans des points d'accueil plus proches des locataires et de recruter du personnel en charge du nettoyage. La mise en place a démarré au 1^{er} janvier 2014 sur le territoire de l'agence Métropole.

Il conviendra de s'assurer de l'efficacité de l'ensemble des contrôles par un encadrement adapté.

La société mène une politique spécifique à l'égard des personnes âgées et à mobilité réduite et s'inscrit dans la démarche inter-bailleurs dite « Habitat Senior Services » dont elle assure le pilotage dans le cadre du groupe Delphis. Plusieurs niveaux d'adaptation totale ou partielle sont ainsi retenus et la société mène une politique active de développement des béguinages.

3.6 CONCLUSION SUR L'EVALUATION DE LA POLITIQUE SOCIALE

Habitat du Nord s'appuie sur des pratiques et des compétences satisfaisantes dans l'ensemble mais les résultats de sa politique sociale présentent des points faibles. Son niveau de loyer moyen est élevé pour un service aux locataires localement insuffisant ; son occupation sociale est à renforcer par une amélioration de la mixité des programmes et l'effort doit être maintenu sur la lutte contre la vacance et des impayés trop importants.

Des améliorations sont en cours, dans l'organisation de la proximité et la gestion des impayés notamment. La re-mobilisation du personnel est à poursuivre et il convient, au-delà des procédures et des outils, de veiller à la réalité et à l'efficacité des suivis et contrôles.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos
Obs 4 :

La satisfaction des locataires est un des objectifs que nous sommes fixés avec le conseil de surveillance.(voir les objectifs du rapport RSE).

Pour ce faire, plusieurs actions sont engagées depuis début 2014 :

- Les gestionnaires d'immeuble sont positionnés au sein de nos ensembles et nous avons créé le poste d'agent de propreté afin de limiter le recours à des sociétés de nettoyage (à ce jour, ils sont au nombre de 14 agents).
- Nous poursuivons et accélérons nos chantiers-écoles dans nos entrées. Trois sont en cours et un va démarrer courant du deuxième semestre 2014 sur le secteur des présidents à Maubeuge
- Avec le président du Conseil de Surveillance, nous visitons le patrimoine dans le but d'en apprécier son état, de réfléchir à son devenir et aborder les pistes de travail sur l'amélioration relation avec les locataires.
- Depuis Juillet 2013, nous avons visité 85% du parc et nous aurons terminé pour fin Juin 2014.
- Par notre présence sur le terrain, nous affirmons Et confirmons, aux équipes d'Habitat du Nord, notre volonté d'entretenir un bon relationnel avec nos locataires.
- Pour finir, notre nouvel accord d'intéressement va être signé prochainement et il intègre le critère de la satisfaction client pour 15% de la prime potentiel.

Le rapport mentionne en effet le redéploiement des gestionnaires d'immeubles au contact des locataires qui doit permettre de remédier aux insuffisances résultant de l'organisation antérieure.

Il est pris acte de l'intervention des chantiers-écoles sur le secteur des « présidents ».

Le rapport insistait aussi sur le décalage relevé entre l'affichage d'un contrôle propreté s'appuyant sur un suivi hebdomadaire sur la base de grilles de propreté et le constat des insuffisances sur le nettoyage. Au-delà du recours à du personnel propre, la société devra veiller à l'efficacité des contrôles

Vu.

4. PATRIMOINE

4.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

Le patrimoine de logements ordinaires est conventionné à près de 98%. Il comporte une part importante de logements individuels qui atteint le tiers du parc. Représentant respectivement 2,6 et 3,3%, les logements intermédiaires et très sociaux sont peu importants. Un peu plus de 19% du parc de logements ordinaires se situe en ZUS.

L'âge moyen du patrimoine est de 26 ans à fin 2012.

Habitat du Nord dispose aussi d'un important patrimoine de logements-foyers, essentiellement à destination de personnes âgées et handicapées (1 844 places), et de résidences sociales pour jeunes travailleurs.

4.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

Le PSP de 2010 a mis en évidence des besoins d'amélioration du parc et de son image pour le tiers des logements ainsi qu'un enjeu de renouvellement de l'offre pour 20% du parc, situés sur les secteurs Littoral et Hainaut-Val de Sambre. Le devenir de 3 foyers (191 places) inadaptés à la demande était à l'étude, 5 autres (314 places) nécessitaient des travaux lourds. Globalement les budgets programmés portaient sur 50 M€ pour les réhabilitations et 19 M€ pour le gros entretien et le remplacement de composants, soit une moyenne annuelle de 11,5 M€.

L'objectif de construction était fixé à 180 logements l'an après le pic de production prévu pour 2011 et 2012 (250 et 220 logements). L'objectif de vente portait sur 5 logements l'an. Les engagements pris dans la CUS correspondent à ces objectifs.

4.3 DEVELOPPEMENT DU PATRIMOINE

4.3.1 Rythme de construction depuis les 5 dernières années et objectifs de production

L'incohérence des données fournies par l'organisme jusqu'en 2011 apparaît dans le tableau récapitulatif ci-dessous.

Année/source	Nombre de logements mis en service					
	CGLLS	États règlement.	Recueil contrôle	état op. nouvelles	dont VEFA	ANRU
2008	nc	nc	252	251	0	0
2009	247	335	436	408	87	78
2010	331	324	331	272	83	14
2011	204	201	313	203	89	47
2012	nc	308	308	308	110	90
Moyenne/an	nc	257	328	288	94	45

Habitat du Nord est passé d'un rythme annuel de construction neuve, relevé lors du précédent contrôle, de 63 logements, à un rythme proche de 300 logements sur la période 2008-2012, dont 200 logements environ en maîtrise d'ouvrage propre. Déduction faite des reconstructions en zones de rénovation urbaine, la société a contribué à hauteur de 250 logements au développement de l'offre nouvelle. Il s'agit d'un changement d'échelle de production, correspondant à un taux de croissance d'environ 15%, compatible avec la bonne situation financière relevée lors des précédents contrôles. En 2013 cette croissance s'est ralentie (160 logements livrés). Les données recueillies faisaient état d'une prévision de livraison de 236 logements pour 2014 ainsi que d'un potentiel de 500 logements pour 2015.

Les objectifs inscrits dans la prévisionnelle soumise au conseil de surveillance ont un rythme moyen de 275 logements l'an entre 2014 et 2016, puis 196 logements les années ultérieures.

Parallèlement la production de foyers et résidences a été soutenue, atteignant 940 unités sur les cinq années écoulées, et des projets importants sont prévus sur Arras et Lille.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

On observe que le volume de production récent comme les prévisions de livraisons ou comme les objectifs encore affichés dans la prévisionnelle sont supérieurs aux objectifs arrêtés dans le PSP et la CUS, sur la base des capacités financières. Les difficultés rencontrées dans la maîtrise de ce développement et la forte dégradation de la situation financière (cf. analyses ci-dessous) conduisent à une remise en cause de ces objectifs et nécessitent des arbitrages qui sont actuellement en cours. L'abandon de 16 projets a été validé par le conseil de surveillance du 13 décembre 2013.

4.3.2 Capacité de l'organisme à construire ou acquérir des logements

Un comité d'engagement auquel participent les responsables concernés, assure l'examen collégial des opérations et la prise en compte des diverses exigences, jusqu'à la décision de lancement. Il est nécessaire, compte tenu des diverses remarques qui suivent que le suivi des chantiers en cours et celui des soldes d'opérations puissent être assurés dans les mêmes conditions.

Obs 5 : La maîtrise d'ouvrage, faute des instruments et de l'organisation adaptés, n'est pas en capacité d'assurer une gestion efficace des opérations.

La direction « Développement et Patrimoine » n'a pas évolué sensiblement dans son organisation depuis le dernier contrôle si on excepte les gestionnaires d'opérations, chargés de faire le lien avec le service comptable, transférés vers ce dernier. L'effectif en charge des opérations d'investissements s'est réduit.

Compte tenu du changement d'échelle de production, cette organisation appelle diverses remarques :

- L'absence de polyvalence, le déséquilibre entre l'unique monteur d'opérations et les quatre personnes en charge de leur conduite est source de risques ;
- La séparation entre les tâches de montage et de conduite d'opérations entraîne le transfert des dossiers entre agents spécialisés sur l'une des tâches et doit, pour être assuré dans de bonnes conditions, pouvoir s'appuyer sur des procédures de travail formalisées ; or la tradition orale reste dominante ;
- Par conséquent les pratiques ne sont pas homogènes et on n'observe pas de volonté de mutualiser les meilleures ;
- La cohérence et l'enchaînement des différentes phases des opérations sont souvent mal assurés : ordres de service lancés sans contrôle systématique du bouclage du dossier de financement et de l'équilibre d'exploitation prévisionnel, demandes de garanties de prêts tardives ou omises... ;
- La maîtrise d'ouvrage ne dispose pas d'outils satisfaisants de pilotage et de suivi de l'activité et du déroulement des opérations de construction. Son efficacité ne peut être appréciée ; les écarts entre prévisions et déroulement des opérations, notamment aux stades de l'ordre de service et des mises en service, ne sont pas mesurés.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 5 :

Le service développement doit formaliser ses procédures et permettre ainsi le transfert de dossiers dans de bonnes conditions, avec traçabilité et de manière complète et écrite au plus tard le 31 octobre 2014. Cette procédure sera formalisée et intégrée dans le référentiel du service qualité.

Il est prévu en 2014 de créer une interface entre le logiciel de montage des opérations (LEON) et le logiciel de suivi (GESPROJET) afin de gagner en efficacité, contrôle et permettre ainsi aux deux services d'être en interactivité.

Nous faisons un contrôle mensuel de la cohérence des données depuis janvier 2014 et nous avons une réunion bimensuelle entre le service financier et le service développement pour rappeler et sensibiliser les utilisateurs à la saisie des données et leur véracité. Pour courant 2014, nous formaliserons la remontée de données au CODIR et ensuite au Conseil de surveillance.

Il est pris acte des mesures envisagées qui répondent aux principales remarques portant sur l'organisation de la maîtrise d'ouvrage et la nécessité d'outils de pilotage adaptés.

Obs 6 : Une ingénierie financière déficiente, faute de coordination entre service maîtrise d'ouvrage et service financier, qui affecte l'équilibre d'exploitation des opérations.

L'organisation de travail est marquée par un cloisonnement entre service développement et service financier qui résulte des dysfonctionnements suivants :

- L'outil informatique Gesprojet, déployé en 2006, a été largement sous exploité. La base de données est lacunaire et ne comporte pas les informations de planification technique et financière indispensables à la mise en œuvre d'une ingénierie financière. L'utilisation de l'outil est unilatérale jusqu'à récemment. Il sert de source d'information au service maîtrise d'ouvrage s'agissant des dépenses comptabilisées sur les opérations mais aucun retour n'est formalisé vers le service financier. En l'état actuel, la connaissance de l'avancement technique des opérations reste peu accessible au service financier.
- Les attributions et responsabilités ne sont pas clairement définies sur certaines tâches notamment la définition et l'actualisation des échéanciers de versement de prêt au regard de l'avancement du chantier, la gestion des dossiers de prêts complémentaires, les demandes de subvention de tout type, la gestion des décisions de financements...
- L'absence de revue de projet associant le service financier et de support simple d'analyse partagée permettant une éventuelle alerte.
- Un manque de sensibilité aux enjeux financiers liés à l'évaluation des équilibres d'exploitation prévisionnels et de compréhension des enjeux macro-économiques associés à cet exercice. Les équilibres d'exploitation ne sont pas actualisés en cas de décalage dans le déroulement du chantier ou d'évolution du coût d'objectif. Les modalités de mobilisation effective des emprunts ne correspondent pas aux modalités de financement définies dans l'équilibre d'exploitation prévisionnel. L'analyse de l'équilibre prévisionnel reste un exercice théorique dont la société maîtrise les principes mais n'assure pas la mise en œuvre. Ces déficiences ont pour effet de compromettre l'équilibre d'exploitation déjà évalué sur des bases peu réalistes au stade de la validation des projets. Un nombre significatif d'opérations très bénéficiaires au stade de l'agrément deviennent déficitaires sur plus de la moitié de la durée d'amortissement, sans même tenir compte de la reconstitution des fonds propres.

Depuis fin 2013, quelques changements sont intervenus :

- Le service financier a intégré le personnel en charge du suivi administratif et financier des opérations anciennement rattachés au service maîtrise d'ouvrage afin de concentrer les missions de suivi financier sous la responsabilité unique du responsable financier ;
- Une démarche a été lancée pour normaliser les saisies attendues de chacun dans l'outil partagé Gesprojet ;
- La société a par ailleurs changé d'outil d'analyse des équilibres prévisionnels et mis en place le logiciel « Léon » avec des paramètres sécurisés.

Cependant des mesures urgentes s'imposent : audit de la fonction maîtrise d'ouvrage et mise en œuvre d'une démarche qualité, mise à plat et formalisation des modalités de gestion des financements. Enfin, le travail de mise à niveau de la base informatique requiert une implication forte de la hiérarchie. Il doit concerner l'ensemble des opérations. Il s'agit du niveau minimal d'information indispensable pour assurer la mise en œuvre d'une ingénierie financière s'appuyant sur des circuits d'informations fluides, fiables et sécurisés.

Alors que la situation financière appréciée lors du dernier contrôle permettait d'encourager le développement de l'offre locative, les déficiences de gestion ont de lourdes conséquences financières (cf. §6.2 et 6.3) et compromettent le maintien du rythme de production.

Réponses de l'organisme

Obs 6 :

A l'aide l'outil informatique GESPROJET, nous avons mis en place la saisie de données « clefs » prévisionnelles et réelles (Dates type OS, Mises en service, DAT et les documents attachés, variables telles le nombre de logements et sa catégorie, ..).

Comme indiqué dans la réponse à l'observation n°5, une réunion bimensuelle est organisée entre le service développement et le service financier pour regarder l'ensemble des opérations et connaître leur stade d'avancement de l'opération, les problèmes rencontrés, ...

La formation de personnes du service à l'outil LEON devra permettre aussi d'avoir un regard plus critique sur le montage d'opération et ainsi développer l'ingénierie financière.

La Mise en place du contrôle de gestion depuis janvier 2014 formalise ainsi notre volonté d'avoir des outils d'analyse de nos performances

De plus, le comité d'engagement (Composé en partie des personnes des services financiers, juridiques, développement, ..), mis en place depuis 18 mois va poursuivre son organisation pour que chaque opération soit présentée, évaluée et validée.

Nouvelles observations de la Miilos

Vu. Toutes dispositions doivent être prises pour assurer une bonne articulation entre les services maîtrise d'ouvrage et financier et pour améliorer l'ingénierie financière et être ainsi en capacité de maintenir une production suffisante.

La MILOS prend acte des mesures engagées par la société, mentionnées dans le rapport, pour mettre en place les conditions d'une ingénierie financière efficace. Une forte mobilisation de la hiérarchie sur ce sujet reste de mise pour :

- garantir une mise à niveau qualitative de la base GESPROJET
- formaliser clairement la répartition des rôles et identifier des fonctions d'alerte
- permettre un travail collaboratif à chaque stade de la vie des opérations

4.3.3 Analyse de la production

Prix de revient et structure du financement

Type de Financet	nb logts	SH / logt	Prix de rev. / logt	Prix de rev. / m ² de SH			total	% Ch. fonc. / p. de rev.	Structure de Financement en %				
				Ch. fonc.	Bât.	Hono			total prêts	total subv.	dont subv. 1%.	dont subv. Collectiv	Fonds propres
PLUS	1061	66	121 467	324	1 438	87	1 848	17,5%	81,6%	7,6%	2,3%	0,8%	10,8%
PLS	17	94	161 819	644	984	101	1 729	37,3%	98,4%	0,0%	0,0%	0,0%	1,6%
PLUS_AA	195	84	138 142	986	577	78	1 642	60,1%	86,3%	3,6%	1,2%	0,4%	10,1%
PLAI_AA	22	112	155 300	629	722	34	1 385	45,4%	78,1%	11,1%	0,0%	0,7%	10,8%
PLUS CD	132	74	126 874	264	1 314	139	1 717	15,4%	78,0%	11,3%	0,0%	0,0%	10,7%
Total	1 427	70	125 248	439	1 259	89	1 788	24,6%	82,1%	7,3%	1,8%	0,7%	10,6%

Le tableau ci-dessus reprend les opérations mises en service sur les années 2008 à 2012.

Le prix de revient moyen des opérations neuves et du poste bâtiment est comparable aux valeurs moyennes observées dans le département du Nord sur la même période. La part de fonds propres investis, limitée à un peu plus de 11% est modérée. L'objectif actuel est de limiter cette part à 10%. Les opérations apparaissent techniquement maîtrisées au regard de la qualité de réalisation. Compte tenu des remarques qui précèdent ces résultats sont à prendre avec quelques réserves et les conditions de financement en particulier pourraient être remises en cause au vu des retards observés dans la mobilisation des subventions et des prêts complémentaires sur des opérations mises en service.

Obs 7 : Des conditions irrégulières de mise en concurrence.

L'ensemble des marchés de travaux examinés pour 4 programmes de construction neuve sont attribués en référence au seul critère de prix, ce qui, compte tenu de l'objet des marchés, ne garantit pas le choix de l'offre économiquement la plus avantageuse conformément aux dispositions de l'article 24 du décret 2005-1742 du 30 décembre 2005. La directive interne de 2002 en vigueur jusqu'à fin 2013 faisait d'ailleurs référence au rapport qualité/prix.

Le rapport annuel sur l'exécution des marchés n'a pas été soumis au conseil de surveillance sur la période de contrôle ainsi que le prévoit l'article R. 433-6 du CCH. Il est prévu de régulariser cette situation dès mars 2014 pour les marchés de l'année 2013.

4.4 LA MAINTENANCE DU PARC

Obs 8 : Un effort de maintenance insuffisant et mené sans gestion prévisionnelle adaptée.

Habitat du Nord n'a plus disposé d'outil de gestion prévisionnelle de l'entretien depuis l'abandon de GETAL. Avec le déploiement de Immo pep en 2013, cet exercice de programmation prévisionnelle de la maintenance doit être rétabli.

Hors améliorations et remplacements de composants, l'effort de maintenance au logement (392 €) et en pourcentage des loyers (7,5%) est nettement inférieur à la médiane nationale des SA d'HLM (respectivement 586 € et 12,4%). Il est en recul régulier. Si la société a, par le passé, assuré un effort de réhabilitation régulier de son parc ancien, celui-ci va cependant nécessiter de nouvelles interventions afin d'améliorer en particulier la performance énergétique des immeubles et d'en maintenir ou rétablir l'attractivité.

A l'occasion de la visite de patrimoine, des retards ont été relevés sur divers ensembles tels rue Salengro à Feignies ou « les Présidents » à Maubeuge.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 7 :

La mise en place du multicritère dans les marchés de travaux est prévue dès le 2^{ème} semestre 2014.

Le rapport annuel des CAO prévu à l'art. R443-6 CCH a été mis en place au Conseil de Surveillance de Mars 2014

Il appartient à l'organisme de faire preuve de vigilance pour sécuriser juridiquement la passation de ses contrats afin de prévenir les éventuels contentieux liés à la passation de marchés entrant dans le champ de l'ordonnance n° 2009-515 du 7 mai 2009.

Obs 8 :

Habitat du Nord ne dispose plus du logiciel GETAL mais nous mettons en place IMMOPEP qui est opérationnel à ce jour. Nous récupérons les données de GETAL et afin d'établir le prévisionnel de travaux pour 2015 et les années suivantes. Nous avons commencé le recensement des travaux à réaliser sur nos programmes dont une première approche vient d'être établie ce mois-ci pour un montant de 30 M€ sur les 6 prochaines années.

Il est pris acte de la mise en place d'une gestion prévisionnelle de la maintenance et de la volonté d'accroître l'effort de réhabilitation.

Pour les prochaines années une forte progression des réhabilitations est prévue, avec une moyenne de 300 logements/an réhabilités dont la grande partie des travaux sera basée sur la baisse des charges pour nos

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

locataires. Nous avons prévu, dès cette année, près de 300 logements en réhabilitation.

Nous avons sollicité l'Etat pour que les programmes de Saint Pol sur Mer, résidence Guynemer et Jean Bart ainsi que Maubeuge Les Présidents soient inscrits en ANRU 2, soit près de 1400 logements.

Nous prévoyons des travaux sur les parties communes de l'opération de Maubeuge dès le 2nd semestre 2014 et nous en ferons de même en 2015 pour les opérations de Saint Pol sur Mer, compte-tenu de la durée importante du montage et de la réalisation d'opérations de type ANRU.

En accompagnement, nous poursuivons notre démarche de travaux d'amélioration des parties communes, sous forme de chantier école en particulier à Saint Amand les eaux, résidence Paul Manouvrier (238 logements), Ronchin,...

Obs 9 : Les diagnostics amiante des parties privatives des immeubles collectifs, obligatoires à compter du 1^{er} février 2012, ne sont pas engagés.

Les Dossiers Techniques Amiante (DTA) sont établis pour les seules parties communes des immeubles collectifs. Des visites périodiques y sont programmées lorsque la présence d'amiante est détectée. Les diagnostics des parties privatives ne sont par contre pas engagés alors qu'ils sont obligatoires en application du décret du 3 juin 2011 modifiant le code de la santé publique.

Les diagnostics de performance énergétique (DPE) des bâtiments et des établissements recevant du public (ERP) sont réalisés. Ils le sont aussi en grande partie pour les logements collectifs mais restent à faire pour les logements individuels, hors relocations.

Les obligations de mise aux normes de sécurité des ascenseurs sont remplies pour l'échéance 2013 et devraient être assurées pour l'échéance 2018 : l'appel d'offres est lancé pour un contrat de maintenance de 5 ans, incluant les interventions de mise aux normes.

Les logements des personnes à mobilité réduite ne donnent pas lieu à une démarche globale à l'échelle de l'ensemble du patrimoine et de l'ensemble des locataires.

4.5 VENTE DE PATRIMOINE

La vente de logement reste une activité marginale. Un stock correspondant à 1% du parc a été commercialisé. La CUS prévoit la vente de 5 logements par an soit 70 logements au total.

L'objectif fixé dans le cadre de la CUS n'est pas atteint. Six logements ont été cédés entre 2008 et 2012 générant un produit de cession de 466 k€ soit 78 k€ par logement.

L'organisme prévoit depuis mi-2010 de se réorganiser et de structurer son activité de vente notamment en se dotant d'une charte permettant de préciser sa stratégie et les modalités de travail. Ce point reste à formaliser fin 2013.

Une mise en ordre de marche doit intervenir rapidement en 2014 afin de concrétiser les objectifs de vente plus ambitieux annoncés à compter de 2015 dans l'étude prévisionnelle. (cf. partie prévisionnelle)

Obs 10 : Une vente réalisée n'est pas conforme aux dispositions de l'article L. 443-12 du CCH et excède de plus de 35% l'évaluation effectuée par le service des domaines.

La vente en 2008 du logement sis 16 rue Ernest Couteaux à Hasnon a été conclue au prix de 90 k€ alors que l'estimation des domaines en date du 17 septembre 2007 fixait la valeur vénale du bien à 45 k€. Le prix plafond autorisé était de 60,7 k€.

4.6 CONCLUSION DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Sur la période écoulée la société a mis l'accent sur le développement de son offre. Elle a connu une très forte croissance essentiellement portée par la volonté de répondre aux attentes des collectivités. Le changement d'échelle de production n'a pas été maîtrisé faute de stratégie, d'organisation et de gestion financière adaptées. La dispersion géographique s'est accentuée. Des insuffisances flagrantes ont dans un premier temps entraîné des difficultés de trésorerie et pourraient hypothéquer l'avenir faute d'avoir veillé à l'équilibre d'exploitation prévisionnel des opérations mises en service.

Parallèlement, l'effort de maintenance du patrimoine est apparu insuffisant et lui aussi mal maîtrisé à défaut de gestion prévisionnelle.

La stratégie de l'organisme devra être formalisée et débattue en conseil de surveillance dès qu'une vision claire des activités et de la situation financière aura été rétablie. D'ores et déjà des inflexions ont été données visant à redonner la priorité à la réhabilitation et à la maintenance du patrimoine existant et à s'assurer de la cohérence du développement.

Réponses de l'organisme	Nouvelles observations de la Miilos
<p>Obs 9 :</p> <p>Les diagnostics amiante en parties privatives ont été réalisés dans les immeubles collectifs par échantillonnage Ces DTA valent DA-PP uniquement pour les logements visités. La mention expresse d'absence d'amiante dans les DTA des collectifs (P.15) nous a conduits à ne pas réaliser les DA-PP imposés par la réglementation au 1/02/12.</p> <p>La publication de la Loi n°2014-366 du 24 Mars 2014 imposant l'annexion d'un diagnostic amiante au bail d'habitation, nous planifierons la réalisation des DA-PP dès la publication du décret précisant la liste des matériaux ou produits concernés. De plus, un groupe de travail d'OXALIA travaillant avec un expert de l'USH doit écrire doit nous proposer une stratégie pluriannuelle pour fin juin 2014</p>	Vu.
<p>Obs 10 :</p> <p>Cette vente a été réalisée au-delà de la limite autorisée. Une réflexion actuelle sur notre stratégie de vente HLM nous amène à élaborer une charte dans laquelle nous prévoyons d'inscrire les règles de la vente HLM et les critères de sélection des candidats.</p>	<p>Vu.</p> <p>La MIILOS prend acte de l'intention de l'organisme de se doter d'une « charte des ventes » pour définir les modalités pratiques applicable en interne.</p>

5. RENOVATION URBAINE

Habitat du Nord est partie prenante des deux opérations ANRU de Hautmont et de Jeumont. Elles portent respectivement sur 545 et 320 logements.

L'opération de Jeumont est achevée. Celle de Hautmont est largement engagée. Au 1^{er} janvier 2014, seule une opération de construction de 19 logements en site associé n'est pas démarrée et 42 logements sont réalisés à 60% sur deux autres sites du périmètre ANRU.

On observe pour ces opérations complexes, les mêmes errements dans le suivi financier que pour les opérations neuves : non mobilisation d'avances, demandes d'acomptes de subventions tardives, pour certains obtenus plus de 3 ans après réception des travaux, retards administratifs et dans les demandes de soldes.

Un important effort de rattrapage a été engagé.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Tenue de la comptabilité générale

L'examen comptable et financier a porté sur les années 2008 à 2012. Lors du contrôle, le service comptable et financier d'Habitat du Nord était en cours de réorganisation. La structure de travail est actuellement fragile et repose sur la forte implication du personnel en poste. Son plan de charge est conséquent compte tenu de l'important passif de gestion à traiter (cf. 6.1.2).

Obs 11 : Des écueils organisationnels très importants sur les volets comptables et financiers sont identifiés.

Les dysfonctionnements identifiés ne font pas obstacle à l'analyse financière mais impliquent néanmoins des réserves de lecture. Les principaux points suivants sont relevés :

- L'organisme ne dispose pas d'un dispositif de contrôle interne comptable ni de guide de procédures précisant les modalités de saisie, de traitement et de consolidation des données comptables comme préconisé par le Plan Comptable Générale (art. 410-2). Des procédures sensibles telles que les habilitations sur les comptes bancaires ne donnent pas lieu à un contrôle et à une mise à jour régulière ;
- Les factures ne sont pas systématiquement enregistrées et comptabilisées à leur réception et un nombre significatif de factures en déshérence a été identifié lors du contrôle sur place. Le suivi des délais de paiement est de fait rendu partiellement inopérant ;
- Les pièces justificatives fournies à l'appui de certains types de dépenses exigent beaucoup plus de rigueur ;
- Une gestion erratique des questions fiscales et notamment des dégrèvements de TFPB ;
- Une absence de coordination concernant la gestion des financements externes avec le service en charge de la maîtrise d'ouvrage (cf. §4.3.2) ;
- Un reporting financier très insuffisant, une fonction de contrôle de gestion émergente mais avec des objectifs encore flous en 2014 ;
- Une gouvernance financière peu transparente sur les modalités retenues de portage des investissements et sur le enjeux associés. L'information financière soumise au conseil de surveillance est peu qualitative et très peu analytique.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 11 :

Depuis janvier 2014, avec un objectif à l'été 2014, le service financier est en réorganisation avec pour objectif de mettre à jour les procédures de saisies, la collecte des informations.

L'ensemble de la saisie des factures a été rapatrié au sein du service, communication a été faites aux fournisseurs d'envoyer les factures et leurs éléments justificatifs au siège social avec l'ensemble des justificatifs de commande.

Diverses thématiques (Immobilisations, Subventions, Taxes Foncières, ...) ont été recensées et avant l'été 2014, des personnes du service financier seront nommées référents de chaque aspect, elles veilleront à la mise en place ou mise à jour des procédures, au suivi périodique des données et à la fiabilisation de l'information.

Une personne est affectée à la mise en place et au suivi du contrôle de gestion.

Des indicateurs sont en cours de recensement pour être établis, suivis et analysés.

La MIILOS prend acte du plan d'actions arrêté par l'organisme et de l'objectif de mise en œuvre pour l'exercice 2014.

Les mesures correctives restent à définir et à mettre en œuvre sur plusieurs de ces points stratégiques

Par ailleurs, certaines dispositions spécifiques au secteur, prévues par l'instruction comptable 92-10 TO du 27 avril 1992 et par ses avenants, ne sont pas respectées. Ainsi les principales anomalies comptables donnent lieu aux observations suivantes :

Obs 12 : Une comptabilisation de la PGE erronée sur l'ensemble de la période. L'organisme ne respecte pas le principe de permanence des méthodes.

En 2008/2009, l'organisme décide de ne plus provisionner le gros entretien. Il procède donc à une comptabilisation irrégulière et reclasse la PGE existante dans les comptes de capitaux pour un montant de 4 536 k€. Il ne procède à aucun mouvement en 2010. Puis en 2011, il décide de provisionner deux années de gros entretien sur une base forfaitaire. La PGE provisionnée est irrégulière car elle ne s'appuie pas sur un plan d'entretien pluriannuel détaillé par groupe et catégorie d'immeuble. L'adoption de cette provision n'a pas donné lieu à une présentation particulière en conseil de surveillance.

Cet état de fait fausse le résultat financier de la structure pour les exercices concernés.

Obs 13 : La comptabilisation de la production immobilisée est erronée et ne respecte pas les principes d'annualité et d'autonomie des exercices comptables.

L'organisme continue de comptabiliser les coûts internes de conduite d'opération forfaitairement alors qu'ils doivent être chiffrés au coût réel. Par ailleurs, la comptabilisation est effectuée l'année de mise en service et non au fur et à mesure des travaux. Ce mode opératoire est contraire au principe d'autonomie des exercices comptables. Il altère l'image fidèle de l'actif du bilan (classe 23) et fausse l'analyse du coût de gestion.

6.1.2 Tenue de la comptabilité de programmes

Obs 14 : La comptabilité de programmes n'est pas opérationnelle (article L. 423-3 CCH).

La comptabilité de programmes n'est pas opérationnelle et fausse l'annexe légale et réglementaire. Les principales difficultés décelées . Il s'agit principalement :

- Concernant les opérations terminées non soldées, d'un défaut de mise à jour des plans de financement définitifs en lien avec un retard de contractualisation des prêts extrêmement conséquent (29 315 k€) et d'un retard de clôture comptable portant sur 175 opérations - dont certaines très anciennes - impliquant des soldes de subventions à hauteur de 7 595 k€.
- Concernant les opérations en cours, d'incertitudes sur l'actualisation des coûts d'objectifs prévisionnels des opérations et d'un nombre significatif d'opérations (8 impliquant un montant travaux de 31 505 k€) basculé du statut « préliminaires » en « en cours » à la seule fin de mobiliser les prêts CDC associés en lien avec les difficultés de trésorerie de l'organisme (cf. §6.3.3).

La comptabilité de programmes témoigne de l'absence d'ingénierie financière de la structure sur la période. Elle ne peut être utilisée comme outil de pilotage et de gestion. La société doit revoir d'urgence l'ensemble de ses fiches de situation financière et comptable, rattraper son retard de clôture d'opérations dans les meilleurs délais et surtout mettre en place des outils de suivi des fonds propres investis pour retrouver une visibilité rapidement. Des actions de remise en ordre étaient en cours fin 2013.

Réponses de l'organisme**Nouvelles observations de la Miiilos****Obs 12 :**

En 2008, le Directoire avait décidé de ne plus pratiquer de provision pour gros entretien devant les difficultés rencontrées à gérer et planifier ces dépenses.

En 2011, avec l'arrivée de Monsieur DEVILLERS et pour répondre aux exigences réglementaires, le Directoire a décidé de rétablir celle-ci pour se mettre en conformité avec la loi

Depuis cette date, une provision est établie et suivie.

Observation maintenue - Le provisionnement du gros entretien sur une base forfaitaire n'est pas autorisé par l'instruction comptable 92-10 TO et ses avenants. Les provisions pour dépenses de gros entretien doivent être justifiées par un plan pluriannuel d'entretien. Le montant de la provision doit être validée par le Conseil d'administration sur cette base.

Obs 13 :

Depuis janvier 2014, un suivi du temps passé par opération dans le logiciel GESPROJET est effectif. Ce suivi permettra de valoriser en fin d'année le montant de la conduite d'opération conformément à l'instruction comptable.

Le calcul se fera sur l'ensemble des opérations en cours et livrées dans l'année.

La MIILOS prend acte du changement de méthode de comptabilisation de la production immobilisée et de la mise en conformité avec les exigences de l'instruction comptable.

Obs 14 :

A fin 2013, l'ensemble des opérations a été revue et mise à jour. Sur un nombre de 200 opérations terminées non soldées début septembre 2013, il en restait uniquement 80 (Dont 60 opérations en attente de versement de solde de subvention pour être clôturées).

Un état précis des fiches a été fait et un point complet sur les subventions et emprunts complémentaires a été établi

Les opérations en chantier et préliminaires ont été revues aussi, d'ailleurs une vingtaine d'entre-elles ont été abandonnées

La MIILOS prend acte des mesures de remises en ordre de la comptabilité de programmes entreprises par l'organisme.

6.2 GESTION DE LA DETTE

L'encours de dettes est historiquement bien géré et ne présente pas de risque particulier. Les emprunts onéreux sont marginaux et ont fait l'objet de mesures de réaménagement et de remboursements anticipés. L'encours est passé à plus de 85% auprès de la CDC et est indexé à 90% sur le livret A. L'organisme n'a pas contracté de produits structurés.

Toutefois, la gestion récente de la dette pose problème sur deux points :

Obs 15 : Un retard de contractualisation de prêts long terme à hauteur de 29 M€ sur les opérations d'investissement achevées.

Les déficiences d'ingénierie financière mentionnées plus haut (cf. §4.3.2 et 6.1.2) sont à l'origine du retard très important de contractualisation de prêts concernant les opérations achevées mais non soldées. Les opérations concernées sont réalisées à 98,5% en travaux. Toutefois un montant de 29 315 k€ de prêt n'a pas été contracté par la structure et correspond essentiellement aux prêts hors réseau CDC prévus dans les plans de financement qui n'ont pas été recherchés (source : comptabilité de programmes arrêtée au 31/12/12). Cette problématique n'était pas résolue fin 2013 (cf. §6.3.3.4).

Obs 16 : Des lignes de trésorerie mal maîtrisées et un manque de transparence dans l'information financière soumise au conseil de surveillance font obstacle à l'effectivité de son contrôle permanent sur la gestion (article L. 225-68 du Code de Commerce et article 16 des statuts HDN).

Habitat du Nord a remplacé le portage sur trésorerie propre par des concours bancaires très conséquents entre 2010 et 2011. Les modalités pratiques de mise en œuvre conduisent aux constatations suivantes :

- L'organisme ne recourt pas au préfinancement CDC pourtant prévu dans ses équilibres d'exploitation prévisionnels. Il a remplacé le portage sur trésorerie propre par de volumineux concours bancaires sans se mettre en capacité de paramétrer finement son besoin de portage financier. Aucune prévisionnelle de trésorerie des flux d'investissements n'est établie par le service financier en lien avec le service maîtrise d'ouvrage durant cette période.
- Les contrats sont pris de manière anarchique et dispersée (16 documents contractuels identifiés entre 2010 et 2012 ; 8 pour le seul exercice 2011). Des avenants de fin d'année viennent couvrir in extremis les difficultés de trésorerie, en particulier sur l'exercice 2011.
- Il est relevé un défaut de transparence à l'égard du conseil de surveillance et l'absence de bilan financier exhaustif, fiable et précis de cette pratique. Ces contrats sont assortis de commissions d'engagement, d'intervention et de frais de dossier qui pèsent sur les charges de la structure (estimés à 314 k€ entre 2010 et 2012). Il convient de noter que l'impact financier des charges d'intérêt a été modéré par le fait que la société a bénéficié du contexte favorable concernant les taux courts sur la période (+ 1 128 k€ entre 2010 et 2012).

Les difficultés récentes concernant la gestion de la dette ont des conséquences à la fois sur la rentabilité de la structure (cf. §6.3.1.2) et sur le fonds de roulement (cf. §6.3.3.2).

6.3 ANALYSE FINANCIERE

Réponses de l'organisme
Nouvelles observations de la Miilos

Obs 15 :

Suite à la réponse de l'observation N°14 et dans la continuité, un état complet des emprunts non sollicités a été fait et des négociations ont été entamées avec une banque pour connaître les modalités de contractualisation de ces emprunts et ainsi rendre effective la finalisation des emprunts pour le second semestre 2014.

La MILOS prend acte des démarches entreprises pour rattraper sur 2014 le retard de contractualisation de prêts sur les opérations achevées. Il est rappelé à l'organisme sur ce sujet la nécessité d'une mise en concurrence des offres de prêts.

Obs 16 :

Depuis fin 2011, un suivi hebdomadaire et annuel a été mis en place suite aux pb de trésorerie découvert le 17 octobre 2011. De plus, depuis, une transparence totale existe entre le CS et le directoire.

La gestion prévisionnelle de trésorerie est possible dans l'outil Gesprojet mais n'est pas utilisée. Par la mise en place et la mise à jour des données indiquées dans l'observation 5, l'objectif dans le courant de l'année est de mettre en place cet outil prévisionnel de trésorerie fiable et pertinent.

L'année 2014 va nous permettre de finir de remettre la société dans une situation financière correcte et de mettre en place en 2015 toutes les dispositions nécessaires à une bonne gestion de la trésorerie ("Préfinancement, déblocage attributive des emprunts possibles à l'OS,)

La MILOS prend acte du retour à une pratique mieux maîtrisée du recours aux lignes de trésorerie. La mise en œuvre d'un outil prévisionnel de trésorerie implique une analyse fine mensualisée des flux induits par les investissements.

6.3.1 Rentabilité

6.3.1.1 Un niveau de rentabilité très satisfaisant mais en régression

L'autofinancement moyen est de 16,8% sur la période. Il est d'un niveau très satisfaisant et est toujours supérieur à la médiane nationale. Toutefois, une tendance au recul est à souligner qui s'explique essentiellement par les fortes hausses du coût de gestion et des annuités d'emprunt. La marge accession contribue peu à l'autofinancement et correspond notamment à l'activité de viabilisation de terrains.

Evolution de l'autofinancement net de l'organisme

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
Marge accession	432	141	163	243	150
Marge prêt	0	0	0	0	0
Loyers	35 242	37 842	41 082	43 044	47 345
Coût de gestion hors entretien	-8 254	-8 504	-10 362	-8 647	-10 562
Entretien courant	-1 762	-2 313	-2 360	-2 581	-2 630
Gros entretien	-1 254	-1 288	-1 043	-630	-793
Taxes foncières	-2 688	-2 976	-3 170	-3 228	-3 208
Flux financiers	186	121	-78	-579	-370
Charges et produits exceptionnels	735	99	-62	-628	587
autres produits	167	204	193	180	576
Pertes sur créances irrécouvrables	-233	-266	-232	-463	-318
Intérêts des opérations locatives	-8 240	-9 866	-8 137	-9 754	-11 991
Remboursements du capital des emprunts	-6 407	-6 932	-8 782	-10 639	-11 367
Autofinancement net¹	7 925	6 262	7 212	6 318	7 419
% du chiffre d'affaires	21,78%	16,46%	17,47%	14,08%	15,58%
Médiane des SA d'HLM	11,58%	12,18%	12,10%	9,24%	

6.3.1.2 Composantes de rentabilité et points de fragilité identifiés

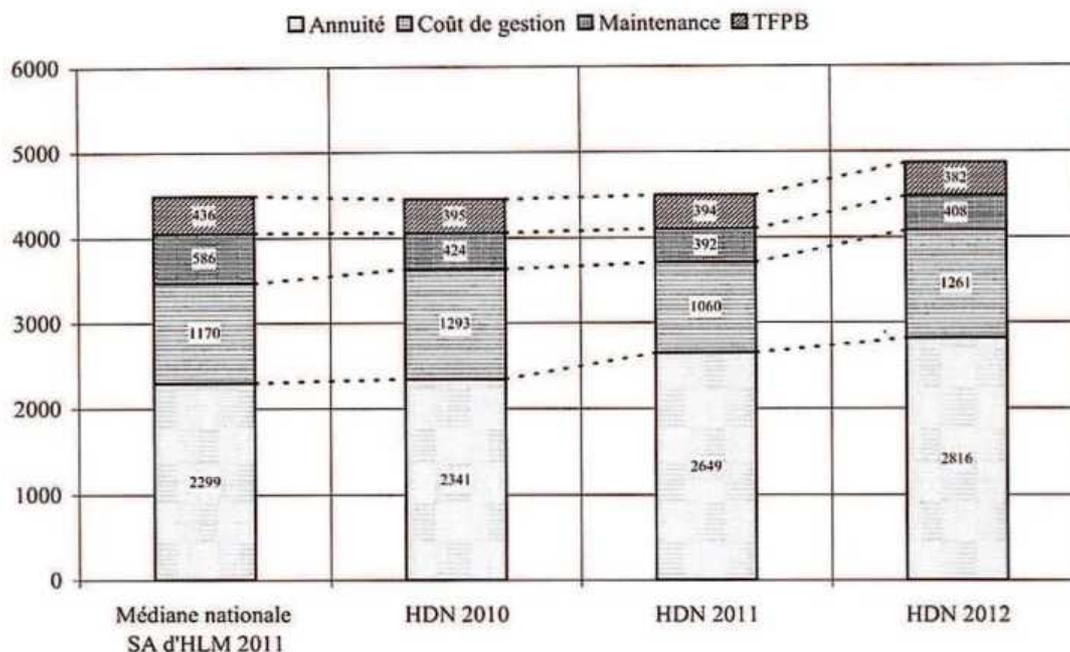
Le tableau et le graphique suivants comparent les principaux postes de charges d'Habitat du Nord avec les ratios de référence de 2011 :

En €/logement	Médiane nationale SA d'HLM 2011	SA d'HLM HDN 2010	SA d'HLM HDN 2011	SA d'HLM HDN 2012
Annuité (B7)	2299	2341	2649	2816
Coût de gestion (B6)	1170	1293	1060	1261
Maintenance (B8)	586	424	392	408
TFPB (B5)	436	395	394	382

¹ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés).

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos



La rentabilité de la SA HDN entre 2008 et 2012 repose sur les principaux éléments suivants :

- Un niveau de recettes locatives élevé, très supérieur à la médiane nationale (cf. §3.3.1) ;

Ratio B9	2008	2009	2010	2011	2012
Loyers en € / logement HDN	3 970	4 167	4 276	4 346	4 448
Médiane nationale SA d'HLM (B9)	3 910	3 998	4 080	4 103	

- Un niveau de prélèvement TFPB contenu et qui pourrait être encore optimisé par une meilleure prise en charge des questions fiscales par la structure

Ratio B5 bis	2008	2009	2010	2011	2012
% des loyers HDN	7,60%	7,90%	7,70%	7,50%	6,80%
Médiane nationale (B5 bis)	8,30%	8,60%	8,80%	9,20%	

Cependant, cette rentabilité présente des points de fragilité qui appellent à la vigilance pour garantir sa pérennité :

- Un service de la dette en augmentation forte et supérieur de 2 points à la médiane en 2011.

Ratio B7 bis	2008	2009	2010	2011	2012
% loyer (B7 bis)	43,34%	48,94%	45,68%	50,40%	49,93%
Médiane nationale des SA	48,80%	47,00%	44,70%	48,30%	
Ecart	-5,46%	+1,94%	+0,98%	+2,10%	

Le service de la dette a connu une envolée sur la période suite à la relance de production. Le montant des annuités a été multiplié par plus de 1,5 entre 2008 et 2012. Les modalités de financement sur la période récente ont amené Habitat du Nord à affecter 51% de fonds propres au financement des remplacements de composants et en moyenne 9% au financement de la promotion neuve (source : comptabilité de programmes).

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Les intérêts financiers associés au recours massif et mal maîtrisé aux concours bancaires (cf. §6.2) doivent être réintégrés dans le service de la dette. L'impact est le suivant :

En %	2008	2009	2010	2011	2012
Impact des intérêts bancaires sur le service de la dette	0,00%	0,00%	+ 0,32%	+ 1,40%	+0,83%

Au final en 2011, le service de la dette est supérieur de 3,5 points à la médiane.

- Une rupture avec la tradition de bonne maîtrise des coûts de gestion

Ratio B6	2008	2009	2010	2011	2012
Coût de gestion par logements HDN (B6)	1 088	1 109	1 293	1 060	1 261
Médiane nationale des SA	1 045	1 064	1 100	1 170	
écart HDN	+43	+45	+193	-110	

Le coût de gestion d'Habitat du Nord est supérieur à la médiane nationale sur la période 2008-2010 avec une tendance à l'aggravation en 2010. Le redressement affiché en 2011 est très difficilement appréciable. Cette difficulté d'appréciation est induite par les modalités de comptabilisation des coûts internes de conduite d'opération qui faussent l'analyse en minorant fortement les frais généraux sur cette année précisément (cf. § Observation 13

Il n'en reste pas moins que les frais de personnel sont en augmentation régulière en grande partie en raison du recours régulier à du personnel extérieur.

Ratio B17 et 17 bis	2008	2009	2010	2011	2012
Frais de personnel en € par logement HDN	682	721	764	780	797
Médiane nationale SA (B17)	619	625	650	673	
Ecart	+63	+96	+114	+107	
Frais de personnel en % des loyers	14,70%	14,60%	14,90%	14,80%	14,10%
Médiane nationale des SA	13,20%	13,30%	13,70%	13,90%	
Ecart	+1,60%	+1,40%	+1,20%	+0,90%	

La réorganisation en cours de la gestion de proximité (cf. §3.5) et la refonte du système d'information actuellement au stade de l'appel d'offre (cf. §2.2.2) doivent être surveillés et objectivés financièrement avec la plus grande rigueur compte tenu des résultats actuels de la structure.

- Une stagnation des dépenses de maintenance

Ratio 8 et 8 bis	2008	2009	2010	2011	2012
Coût de maintenance HDN/logement (D8)	397	469	424	392	408
Médiane nationale SA	543	556	560	586	
Ecart	-146	-87	-136	-194	
Coût de maintenance HDN en % des loyers (D8 bis)	8,60%	9,50%	8,30%	7,50%	7,20%
Médiane nationale SA	12,06%	11,73%	11,97%	12,40%	
Ecart	-3,50%	-2,20%	-3,70%	-4,90%	

L'effort de maintenance correspond à une dépense de 392 € par logement, soit 33% de moins que la médiane des SA pour 2011. Cette remarque doit être nuancée en raison des erreurs d'imputation identifiées en partie comptable. Aucune planification pluriannuelle de l'entretien conforme aux instructions comptables n'existe dans la structure lors de l'inspection. La provision gros entretien est de 150 € par logement en 2011, montant très inférieur à la médiane nationale

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

(480 € par logement). Les observations effectuées lors de la visite de patrimoine (cf. §4.4) confirment des retards d'entretien sur les communs notamment et le parc ancien hors ANRU.

6.3.2 Résultats comptables

Les résultats comptables cumulés sont bénéficiaires de 21 342 k€.

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
Capacité d'autofinancement (PCG)	14 506	13 493	16 976	17 690	19 312
Dotations aux amortissements et aux provisions (C/68)	-8 907	-10 850	-13 312	-15 166	-15 745
Reprises sur amortissements et provisions (C/78)	401	54	55	361	1 267
Subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	705	782	919	1 021	1 366
Valeur comptable des éléments d'actif cédés (C/675)*	-706	-706	-1 545	-891	-504
Produits des cessions d'éléments d'actif (C/775)	299	0	0	206	260
Résultats comptables	6 299	2 774	3 093	3 220	5 955

Il convient de noter que la part des produits de cession est marginale et que les plus-values contribuent peu au résultat.

6.3.3 Structure financière

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

6.3.3.1 Bilans fonctionnels de 2008 à 2012

Les bilans fonctionnels pour les années 2008 à 2012 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
Capitaux propres	98 961	106 710	121 838	129 776	141 579
Provisions pour risque et charges	91	303	418	1 301	861
<i>Dont PGE</i>	0	0	0	1 229	850
Amortissement et provisions (actifs immobilisés)	161 847	169 710	179 063	189 638	200 964
Dettes financières	233 506	282 554	317 865	368 943	398 494
Actif immobilisé brut	481 310	555 589	629 354	701 668	731 047
Fonds de Roulement Net Global (A)	13 094	3 688	-10 170	-12 010	10 851
FRNG à terminaison des opérations²					6 447
Stocks (toutes natures)	2 755	3 292	4 978	3 965	5 252
<i>dont Accession</i>	2 755	3 292	4 978	3 965	5 252
Autres actifs d'exploitation	17 244	23 386	31 956	33 735	28 427
Provisions d'actifs circulant	2 231	2 691	3 445	3 968	3 834
Dettes d'exploitation	9 223	10 509	9 680	11 055	8 264
Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. d'Exploitation (B)	8 544	13 478	23 810	22 677	21 581
Créances diverses	7 695	85	87	60	117
Dettes diverses	13 292	14 760	15 838	14 121	10 973
Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. Hors Exploitation (C)	-5 597	-14 675	-15 752	-14 060	-10 856
Besoin (+) ou Ressource (-) en F.R. (D = B+C)	2 947	-1 197	8 058	8 617	10 725
Trésorerie nette (A - D)	10 148	4 885	-18 228	-20 627	127
Concours bancaires Passif (C/519)	0	0	24 058	27 982	4 000
Trésorerie du Bilan Actif	10 148	4 885	5 829	7 355	4 127

6.3.3.2 Fonds de roulement net global et fonds de roulement à terminaison

Le fonds de roulement net global (FRNG) permet d'apprécier les ressources longues disponibles après investissement. Au 31 décembre 2012, il représente 10 851 k€ soit un mois et demi de dépenses mensuelles moyennes pour un ratio médian 2011 de 3,9 mois au niveau national.

Le FRNG d'Habitat du nord est très inférieur à la médiane pour l'ensemble de la période étudiée et fortement négatif sur les exercices 2010 et 2011.

Ratio B2	2008	2009	2010	2011	2012
En mois de dépenses HDN	1,46	0,37	-0,99	-1,20	1,55
Médiane nationale des SA	4,14	3,78	3,93	3,9	

Cette situation résulte à la fois de l'importante relance de la production et de la modification substantielle des modalités de portage financier en 2010 et 2011.

En effet sur ces deux exercices, Habitat du Nord recourt massivement et de manière non maîtrisée aux concours bancaires soit 24 058 k€ en 2010 et 27 982 k€ en 2011 (cf. §6.2).

A titre informatif, le FRNG redressé en tenant compte de ces concours est le suivant :

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
FRNG redressé des concours bancaires	13 094	3 688	13 888	15 971	14 851

Ces concours bancaires, comptabilisés directement dans les comptes financiers, permettent d'assurer le portage financier des opérations alors en cours et expliquent la moindre progression

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

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

des dettes financières alors que l'actif immobilisé brut continue de progresser régulièrement et fortement.

Puis sur l'exercice 2012, l'organisme réduit de manière drastique le volume de concours bancaires. Les modalités de remboursements mises en œuvre posent des questions pour l'avenir.

Obs 17 : Des pratiques de mobilisation anticipée des prêts bancaires lourdes de conséquences pour l'équilibre d'exploitation prévisionnel des opérations nouvelles et contraires aux engagements contractuels de l'organisme.

Le changement de direction s'accompagne d'une volonté de sortir très rapidement de la pratique du concours bancaire. La baisse brutale de progression de l'actif immobilisé sur l'exercice 2012 (+ 4% soit 29 551 k€ d'investissement contre + 12% soit 73 452 k€ en moyenne sur les 3 exercices précédents) s'explique par des décisions d'arrêts de chantier et de report opérationnel.

La remontée du FRNG à 10 851 k€ cette même année est induite par des mobilisations anticipées de prêts. En effet, les concours bancaires ont été partiellement soldés par encaissement anticipé d'emprunts CDC à hauteur de 19 554 k€ sur 8 opérations basculées à cette occasion du statut « préliminaires » en « en cours » sans que leur avancement technique ne justifie ce transfert.

Cette pratique conduit à déconnecter l'emprunt de l'opération locative qu'il finance. Les incidences sont les suivantes :

- non conformité à l'agrément délivré par l'Etat et aux garanties délivrées par les collectivités,
- non respect des engagements pris dans les contrats de prêts bancaires en matière de mise à dispositions des fonds et des obligations de l'emprunteur,

Enfin, ce mode opératoire a conduit à compromettre très durablement l'équilibre d'exploitation prévisionnel des opérations en chantier.

L'organisme envisage de recourir au pré-financement bancaire et doit réorganiser son ingénierie financière pour garantir l'effectivité du décalage d'un an prévu dans ses analyses d'exploitation prévisionnelles entre le démarrage de l'amortissement du prêt et la rentrée de recettes locatives.

Le FRNG à terminaison est estimé à 6 447 k€ soit moins d'un mois de dépenses avec toute la vigilance qui s'impose compte tenu des nombreux écueils relevés qui perturbent l'analyse.

6.3.3.3 *Tableau emploi-ressources*

En k€	2009 à 2012
Autofinancement net	27 211
Dépenses d'investissement	-265 774
Financements comptabilisés	241 563
Remboursements anticipés	0
Autofi. Disponible après invest.	2 999
Cessions actifs	466
Autres	-5 708
Variation FRN sur la période	-2 243

Le programme d'investissement d'Habitat du Nord représente 265 M€ et n'a pu être financé par l'autofinancement net cumulé qui s'élève à 27 M€. Les dépenses d'investissement sont couvertes à 90% par les financements externes. Habitat du Nord modère l'apport en fonds propres à 9% en moyenne (toutes opérations confondues). Cette contribution marque une légère tendance au recul sur les opérations récentes en cours (- 0,8% en moyenne) et un recours légèrement plus fort à l'emprunt est observé pour compenser notamment la baisse des aides à la pierre. La ressource liée aux produits de cession ne concourt pas au développement.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 17 :

La situation de la trésorerie fin 2011 a nécessité des décisions et des choix urgents et en particulier, le déblocage anticipé d'emprunts. De plus, les investissements ont été bloqués en 2012 et une partie de 2013. En 2014, nous avons rétabli la règle de déblocage des emprunts en fonction de l'avancement de l'opération pour laquelle le financement a été accordé.

Comme vous le précisez, nous sommes en négociation d'un emprunt pour des compléments de financement sur les soldes d'opération et travaillons sur la réorganisation de notre ingénierie financière.

Observation maintenue – la MILOS prend acte du fait que l'organisme a agi dans l'urgence et qu'il met en œuvre un travail de fond pour revenir progressivement à des règles de gestion saines.

6.3.3.4 Etude des fonds propres disponibles

En k€

Total moyens financiers fin 2012	119 666
déficit de trésorerie des investissements locatifs	-110 826
couvertures des autres immobilisations	-1 706
Total des moyens financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations fin 2012	-112 532
FONDS PROPRES DISPONIBLES 31/12/2012	7 135
Dépenses restant à comptabiliser	-56 138
Emprunts restant à encaisser	48 315
Subventions restant à notifier	3 419
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations à terminaison :	-116 936
FONDS PROPRES DISPONIBLES A TERMINAISON	2 731
Provisions et dépôts	3 717

Le potentiel financier d'Habitat du Nord reste positif à fin 2012 et à terminaison. Toutefois cela implique que l'organisme règle très rapidement son retard de contractualisation de prêts long terme estimé à 29 M€, sous réserve de la mise à jour de la comptabilité de programmes (cf. observations des §6.1.3 et 6.2). A défaut, les fonds propres à terminaison sont très largement insuffisants (- 27 M€) et le fonds de roulement à terminaison est évalué à - 23 M€.

L'organisme doit définir rapidement sa stratégie financière pour sortir de cet écueil et mettre en place des outils de suivi des fonds propres investis. La plus grande vigilance s'impose quant aux hypothèses retenues dans l'analyse prévisionnelle et au niveau de rentabilité des exercices à venir (cf. §6.4).

6.3.3.5 Le besoin de fonds de roulement

Obs 18 : Un manque de rigueur dans le suivi des justifications des subventions d'investissement

Le fonds de roulement d'exploitation est caractérisé par une insuffisance de ressources courtes au regard des créances de même nature. Le bas de bilan actif reprend un montant très conséquent de subventions notifiées en attente d'encaissement. Ce constat doit être mis en lien principalement avec le retard important de justification des soldes de subventions, évalué à 7 595k€ (cf. §6.1.2)

En k€	2008	2009	2010	2011	2012
Subventions à recevoir - Etat	7 767	11 272	17 051	17 449	15 730
soit en % des autres actifs d'exploitation	45%	48%	53%	52%	55%

6.3.3.6 Une gestion de trésorerie marquée par un défaut de pilotage

Ratio B4	2008	2009	2010	2011	2012
Trésorerie nette en mois de dépenses HDN (B4)	1,13	0,50	-1,78	-2,06	0,02
Médiane nationale	3,92	3,23	3,23	3,10	

La trésorerie nette en mois de dépenses est très en deçà du ratio médian sur l'ensemble de la période. Cette situation est induite par l'affichage d'une politique « trésorerie à zéro » sur 2008 et 2009 puis par le recours aux découverts bancaires mentionnés précédemment (cf. §6.2 et 6.3.3). Cette stratégie de portage, mal maîtrisée par l'organisme, a été ramenée dans des proportions plus raisonnables en 2012 soit 4 000 k€ et reconduite dans les mêmes conditions en 2013.

Le suivi de trésorerie reste à optimiser. Le manque de pilotage a conduit à des difficultés de paiement des fournisseurs en 2011. L'organisme ne dispose pas de plan prévisionnel de trésorerie fiable sur une durée significative, eu égard aux chantiers conduits.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 18 :

Un état mensuel est établi depuis janvier 2014 avec un tableau synthétique des demandes, du suivi des subventions. Une personne a travaillé de février à mars 2014 pour apurer le retard accumulé dans les demandes tout en établissant un point précis des documents et informations nécessaires et requises pour l'établissement des demandes de solde de subvention.

Concernant les subventions ANRU et FEDER, une personne a été affecté depuis janvier 2014 pour suivre et établir l'ensemble des demandes de subventions. Une réunion hebdomadaire est établie depuis mars 2014 avec le service finance pour faire le point.

La MILOS prend acte des mesures prises par l'organisme pour rattraper son retard en terme de justifications des subventions d'investissement (droit commun et ANRU) sur l'exercice 2014.

Depuis 2012, un planning des flux dépenses - recettes à 12 mois est réalisé mais cet exercice est encore très imparfait. Il manque notamment de rigueur dans la détermination du flux induit par les investissements (cf. §4.3.2).

6.4 ANALYSE PREVISIONNELLE

Obs 19 : Une étude prévisionnelle à actualiser rapidement afin d'arrêter une stratégie cohérente avec les capacités financières de la société et les besoins de réhabilitation lourds identifiés sur certains programmes.

6.4.1 Rentabilité prévisionnelle

En k€												Cumul
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2013/2022
Autofinancement net HLM	6 950	7 882	10 448	9 696	11 732	9 337	9 110	8 837	9 578	10 808	10 328	97 756
% des loyers	14%	16%	20%	18%	20%	16%	14%	13%	14%	15%	14%	16,52%

6.4.2 Evolution prévisionnelle du potentiel financier

En k€												Total
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2013/2022
Autofinancement net	7 882	10 448	9 696	11 732	9 337	9 110	8 837	9 578	10 808	10 328		97 756
Fonds propres investis	0	-3 224	-6 274	-17 834	-16 005	-14 061	-12 354	-12 892	-10 390	-10 300	-10 421	-113 755
Cession	0	0	0	1 200	3 150	4 050	3 150	1 650	300	300	0	13 800
Potentiel financier fin d'exercice	7 418	12 076	16 250	9 312	8 189	7 515	7 421	5 016	4 504	5 312	5 219	

La dernière projection financière d'exploitation 2014-2022 a été validée par la gouvernance d'Habitat du Nord le 4 octobre 2013. Cette étude appelle les principales observations suivantes :

- Les hypothèses économiques retenues sont trop optimistes et sont lacunaires. L'organisme néglige principalement de réintégrer les annuités afférentes aux 29 M€ de prêts (valeur à fin 2012) qui restent à contractualiser pour boucler les plans de financement de ses opérations achevées (cf. observation 7). Cette charge financière va amoindrir sa rentabilité prévisionnelle (de 17% en moyenne à environ 13,8%, estimé sur la base de l'hypothèse qui reste à conforter courant 2014 par Habitat de Nord) ;

Analyse tendancielle de rentabilité (réintégration des 29 M€ de retards de contractualisation de prêts à compter de 2014)

En k€												Cumul
	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2013/2022
Autofinancement net HLM	6 950	7 882	8 675	7 923	9 959	7 564	7 337	7 064	7 805	9 035	8 555	81 799
% des loyers	14%	16%	17%	14%	17%	13%	11%	11%	11%	13%	12%	13,82%

- Ce niveau de rentabilité ne permet pas le portage de l'ambitieuse politique d'investissement tel que programmée et remet en cause rapidement les fondamentaux financiers ;

Cette étude prévisionnelle n'a d'ailleurs pas été validée par la CDC. Celle-ci remet notamment en cause les hypothèses patrimoniales. Son étude à fin janvier 2014 reprend :

- un volume d'investissements consacré à la production neuve divisé par deux avec un apport en fonds propres attendus de la structure maintenu à 15%,

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 19 :

Suite au départ de la Directrice Administrative et Financière en 2012, nous avons mis en place l'outil Visial (Outil de l'ESH : Vision des stratégies d'investissement et d'activité à Long Terme) au sein des équipes dans le but de donner une culture de la prévision à LT qui n'existait pas dans l'Entreprise. Le document établi et remis en 09/2013 est un document de travail pour affiner la stratégie de l'entreprise. Cet outil doit nous permettre d'établir la feuille de route de notre société pour années à venir.

Une mise à jour a été établie et validée par la Caisse des dépôts et Consignation en février 2014.

L'utilisation de l'outil Symphonie, utilisé par la CDC a permis de croiser les informations et de fiabiliser les données prévisionnelles d'Habitat Du Nord

Par ailleurs, suite à cet accord, une convention est en cours de signature pour que la CDC accompagne Habitat Du Nord dans sa gestion financière prévisionnelle

La MILOS prend acte des mesures d'actualisation prises par Habitat du Nord pour définir une étude prévisionnelle cohérente avec ses capacités financières en lien avec ses partenaires financiers et les besoins de réhabilitation identifiés sur son patrimoine. Cette étude doit faire l'objet d'une présentation et d'une validation par la gouvernance de la société.

- une politique de maintenance réduite à un rythme de 233 logements réhabilités en moyenne par an contre 415 prévus initialement par l'organisme. Le budget consacré aux réhabilitations est ramené à 101 611 k€ (en baisse de 26 370 k€ sur 2014/2022). Les fonds propres investis sont ramenés à 33 059 k€ soit une baisse de 21 170 k€ expliqué par un recours accru à l'emprunt pour assurer la maintenance lourde (de 53% prévu par l'organisme à 70%),

Au cours du premier semestre 2014, la gouvernance d'Habitat du Nord doit rapidement valider une étude prévisionnelle cohérente avec ses capacités financières, ses engagements contractuels dans le cadre de la CUS et les retards d'entretien identifiés sur certains programmes.

6.5 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE

La rentabilité d'Habitat du Nord reste satisfaisante sur la période étudiée. Elle marque tout de même une tendance au repli et présente des points de fragilité qui appellent à la vigilance pour la période à venir.

L'organisme a fait face à un rythme de production neuve très élevé et peu piloté sur les 5 dernières années. Les carences relevées en matière d'ingénierie financière, dans ce contexte, sont lourdes de conséquences et impliquent des mesures de recadrage rigoureuses et rapides.

A l'issue de la période, le potentiel financier d'Habitat du Nord est amoindri. L'organisme doit revoir sa stratégie et la mettre en adéquation avec ses capacités financières actuelles tout en tenant compte des enjeux de réhabilitations importants identifiés sur son parc.

L'organisme est à un moment charnière et sa situation requiert la mise en œuvre d'un pilotage financier fin et efficient.

7. CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS

7.1 PERIODE A VERIFIER

La vérification a porté sur les déclarations effectuées de 2011 à 2013 pour la cotisation de base (exercices de référence 2010 à 2012) et sur les mêmes années pour la cotisation additionnelle (exercices de référence 2009 à 2011). Ces exercices ne sont pas concernés par le délai de prescription des trois ans.

7.2 CONTENU DE LA VERIFICATION

La société a procédé aux déclarations des cotisations CGLLS et s'est acquittée des règlements correspondants

7.2.1 Cotisations de base

Habitat du Nord a réglé ses cotisations de base pour les montants suivants :

67 668 € (2011) ; 178 668 € (2012) et 138 607 € (2013)

- Déclaration 2013 (base 2012) : La déclaration effectuée au titre de l'année 2013 (base 2012) présente un sous-versement de 9 285 €. Les loyers repris pour les logements –foyers (c.7046) sont erronés. L'organisme a repris un montant de 7 761 k€ au lieu du montant de 8 458 k€.

7.2.2 Cotisations additionnelle

Habitat du Nord a réglé ses cotisations additionnelles pour les montants suivants :

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

59 031 € (2011) ; 297 404 € (2012) et 294 288 € (2013)

Les déclarations de l'organisme appellent les observations suivantes :

- Déclaration 2011 (base 2009) :

Le résultat de l'activité locative est sous-estimé de 847 927 € ; A compter de cet exercice l'organisme modifie sa méthode de calcul et n'a pas réaffecté au résultat locatif les quotes-parts des résultats des colonnes « Autres activités » et « Structures et divers non ventilés » ; Enfin le montant repris par l'organisme des remboursements en capital des emprunts locatifs est erroné (soit 8 652 k€ repris par Habitat du Nord au lieu de 6 931 k€ soit un écart de 1 720 k€) ; La vérification du calcul de l'autofinancement retraité abouti à une majoration de celui-ci de 3 400 714 € soit une insuffisance de versement de 255 894 €.

- Déclaration 2012 (base 2010) : le résultat de l'activité locative est sur-estimé de 1 993 517 € ; L'organisme n'a pas réaffecté au résultat locatif les quotes-parts des résultats des colonnes « Autres activités » et « Structures et divers non ventilés ». La vérification du calcul de l'autofinancement retraité abouti à une minoration de celui-ci de 627 848 € soit un trop versé de 69 063 €.

- Déclarations 2013 (base 2011) : Le résultat de l'activité locative est sous-estimé de 880 972 €. L'organisme n'a pas réaffecté les quotes-parts des résultats des colonnes « Autres activités » et « Structures et divers non ventilés ». La vérification du calcul de l'autofinancement retraité abouti à une majoration de 300 466 € soit une insuffisance de versement de 34 554 €.

7.3 CONCLUSION SUR LE CALCUL DES COTISATIONS ET PRELEVEMENT CGLLS

Obs 20 : Sur ces bases, les 3 déclarations concernées présentent une insuffisance cumulée de versement de 221 384 €. Habitat du Nord est invitée à se rapprocher de la CGLLS pour rectification et prise en compte de l'anomalie constatée.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 20 :

En juin 2014, un contact sera pris avec la Vu.
CGLLS pour examiner la situation.

8. CONCLUSION

Obs 21 : La SA d'HLM Habitat du Nord peine à se réorganiser et à retrouver un fonctionnement efficace à la suite des bouleversements qui ont affecté son encadrement et sa gouvernance. Ces bouleversements ont amplifié les effets d'une organisation inadaptée à la maîtrise de la forte relance de la production nouvelle comme au maintien d'une gestion locative efficace. En outre, la société ne dispose pas des outils nécessaires au pilotage et au suivi des activités qu'elle s'attache actuellement à développer, ni donc de vision claire des résultats de ses activités.

Pour faire face à l'insatisfaction des locataires, elle a entrepris le déploiement de personnel sur sites en lieu et place du recours à des prestataires extérieurs. Elle doit veiller à la maintenance du patrimoine qui souffre d'insuffisances localement alors que son niveau de loyer moyen est élevé.

La SA d'HLM Habitat du Nord présente un bon niveau de rentabilité mais se doit de mettre en place des outils de gestion adaptés pour garantir la pérennité de cette rentabilité. L'amélioration de la gestion financière des opérations et la coordination entre les services opérationnels et financiers, sont des priorités. Leurs déficiences ont altéré la rentabilité des opérations récemment mises en services. La structure financière actuelle est insuffisante pour faire face aux besoins de fonds propres que nécessite la stratégie de développement et surtout la remise à niveau du parc ancien, principale source de rentabilité. Le rythme de production prévu ne peut donc être maintenu dans ces conditions

L'abandon fin 2013 d'un nombre important de projets neufs traduit le besoin de révision de la stratégie et redonne la priorité à la réhabilitation et à la maintenance du patrimoine. Cette stratégie reste à formaliser et doit être validée par le conseil de surveillance en 2014.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Obs 21 :

Le rapport que vous avez réalisé et les échanges lors du contrôle, nous permettent d'accélérer et de prioriser les améliorations nécessaires afin de conserver l'avantage d'avoir un bon niveau de rentabilité.

Les outils de pilotage se mettent en place, comme GESPROJET, qui nous permet aujourd'hui de faire une réunion bimensuelle de cadrage entre la direction financière et la maîtrise d'ouvrage.

Notre Système d'information fiabilise ces données.

Nous avons travaillé entre les présidents du directoire et du conseil de surveillance afin d'établir la liste des indicateurs nécessaires à la bonne gestion et permettant une transparence des informations entre le directoire et le conseil de surveillance qui aura la possibilité de vérifier la bonne adéquation entre les stratégies validées et la réalisation de ces dernières.

Au conseil de surveillance du troisième trimestre 2014, la stratégie de l'entreprise sera proposée pour validation à partir de notre VISIAL, où nous retrouverons les actions permettant d'améliorer la satisfaction client et de recentrer notre stratégie sur l'entretien et la réhabilitation du patrimoine.

La MILOS prend acte du plan d'actions qu'Habitat du Nord prévoit de mettre en place pour remédier aux dysfonctionnements et difficultés de pilotage identifiés.

Réponses de l'organisme

Nouvelles observations de la Miilos

Réponses apportées par M. Jean-François Devillers, Président du Directoire de la SA d'HLM Habitat du Nord en date du 12 mai 2014.