

IMMOBILIERE NORD-ARTOIS SA D'HLM

Villeneuve d'Ascq (59)



# RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-016

**RAPPORT DE CONTRÔLE 2017**  
**N° 2017-016**  
**IMMOBILIERE NORD-ARTOIS SA D'HLM**  
**Villeneuve d'Ascq (59)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-016 IMMOBILIERE NORD-ARTOIS SA D'HLM – (59)

N° SIREN : 775 630 015  
 Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : Immobilière Nord-Artois SA d'HLM  
 Président : M François Dolez  
 Directeur général : M Rémi Cervello  
 Adresse : 99 boulevard de Mons - CS 70469 - 59658 Villeneuve d'Ascq  
 Actionnaire principal : Action logement (I3F)

### AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés :	<b>4 702</b>	Nombre de logements familiaux en propriété :	<b>4702</b>	Nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	<b>0</b>
---------------------------------------	--------------	--	-------------	--	----------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
<b>PATRIMOINE</b>				
Logements vacants (hors vacance technique)	1,2%	2%	3%	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	0,25%	0,9%	1,5%	(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	11,9%	10,1%	9,4%	(2)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1,44%	nc	nc	
Age moyen du parc (en années)	29,2	40,9	37,6	(2)
<b>POPULATION LOGEES</b>				
Locataires dont les ressources sont :				
< 20% des plafonds	17,9%	21,8%		(1)
< 60% des plafonds	59,3%	64,2%		(1)
> 100% des plafonds	9,3%	7,6%		(1)
Bénéficiaires d'aide au logement	53,8%	52,3%		(1)
Familles monoparentales	18,9%	18,5%		(1)
Personnes isolées	33,8%	37,4%		(1)
<b>GESTION LOCATIVE</b>				
Médiane des loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)	5,7	5,5	Nc	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	8,3		13,3	(3)
<b>STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE</b>				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	3,2	nc	nc	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	1,8	3,7	3,6	(3)
Autofinancement net / chiffre d'affaires	15,9%	10,8%	11,0%	(3)

(1) Enquête OPS 2014

(2) RPLS au 1/1/2016

(3) Boléro 2015 : ensemble des SA d'HLM

## POINTS FORTS :

- ▶ Une stratégie patrimoniale claire, un pilotage et une organisation globalement performants.
- ▶ Une gestion de proximité efficace.
- ▶ Une maîtrise d'ouvrage efficiente.
- ▶ Un effort de production et de réhabilitation soutenu.
- ▶ Un parc globalement bien entretenu.
- ▶ Une rentabilité élevée et une structure financière saine.
- ▶ Une gestion active de la dette.
- ▶ Une analyse prévisionnelle complète et régulièrement mise à jour.

## POINTS FAIBLES :

- ▶ Une occupation du parc moins sociale que chez les autres bailleurs départementaux et régionaux.
- ▶ Des loyers plus élevés, en particulier sur la Métropole Européenne de Lille (MEL).
- ▶ Une absence de réflexion d'ensemble sur la politique des loyers.
- ▶ Un sur-provisionnement excessif des charges récupérables auprès des locataires, par ailleurs élevées sur certaines résidences.

## IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Des loyers non réglementaires sur deux résidences.
- ▶ Des récupérations indues de certaines charges et pénalités.
- ▶ Une organisation et un mode de fonctionnement de la CAL non conformes à la réglementation.
- ▶ Un défaut de suivi de la réalisation des visites annuelles d'entretien obligatoires des chaudières
- ▶ Un avenant irrégulier dans le cadre d'un marché de maîtrise d'œuvre.

---

Inspecteurs-auditeurs ANCOLS :

Directrice territoriale :

Précédent rapport de contrôle : n° 2009-116 de mai 2010

Contrôle effectué du 10 avril 2017 au 29 septembre 2017

RAPPORT DE CONTROLE : Juillet 2018

# RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-016

## IMMOBILIERE NORD-ARTOIS SA D’HLM – 59

Synthèse.....	6
1. Préambule.....	7
2. Présentation générale de la société.....	8
2.1 Contexte socio-économique.....	8
2.2 Gouvernance et management.....	8
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	8
2.2.2 Relations intra-groupes.....	9
2.2.3 Évaluation de l’organisation et du management.....	9
2.2.4 Gouvernance financière.....	10
3. Patrimoine.....	11
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	11
3.1.1 Description et localisation du parc.....	11
3.1.2 Données sur la vacance.....	12
3.2 Accessibilité économique du parc.....	12
3.2.1 Loyers.....	12
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....	13
3.2.3 Charges locatives.....	13
3.3 Conclusion.....	14
4. Politique sociale et gestion locative.....	15
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	15
4.2 Accès au logement.....	15
4.2.1 Connaissance de la demande.....	15
4.2.2 Politique d’occupation du parc de la société.....	15
4.2.3 Gestion des attributions.....	16
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	17
4.4 Traitement des impayés.....	17
4.5 Conclusion.....	18
5. Stratégie patrimoniale.....	18
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	18
5.2 Évolution du patrimoine.....	19

5.2.1	Offre nouvelle .....	19
5.2.2	Réhabilitations.....	19
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	20
5.4	Maintenance du parc.....	21
5.4.1	Entretien du patrimoine .....	21
5.4.2	Exploitation du patrimoine.....	21
5.4.3	Sécurité dans le parc.....	21
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	23
5.6	Conclusion .....	24
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	25
6.1	Tenue de la comptabilité .....	25
6.2	Analyse financière .....	25
6.2.1	Analyse de l'exploitation .....	25
6.2.2	Gestion de la dette .....	30
6.2.3	Gestion de la trésorerie .....	30
6.3	Analyse prévisionnelle.....	34
6.4	Conclusion .....	34
7.	Annexes.....	35
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de la société.....	35
7.2	Organigramme général de la société.....	36
7.3	Sigles utilisés.....	37



## SYNTHESE

Immobilière Nord-Artois (INA) est une SA HLM appartenant au groupe Immobilière 3F (I3F). Depuis 2012, son parc locatif a cru de 7,2% pour s'établir à 4 702 logements familiaux au 31 décembre 2016.

Principalement implantée dans le département du Nord (71%), la société possède également des logements dans le Pas-de-Calais (18%), la Somme (8%) et l'Aisne (3%). La dispersion géographique de son patrimoine la confronte à des marchés du logement et des situations économiques et sociales contrastées.

Malgré l'absence d'agences territoriales, la qualité du service rendu aux locataires par les personnels polyvalents de proximité apparaît satisfaisante. Les immeubles de la société sont globalement bien entretenus même si le traitement des espaces extérieurs de certaines résidences apparaît perfectible.

Composé pour plus d'un tiers de logements construits avant 1980, le patrimoine de la société nécessite un effort important de réhabilitation qui a d'ores et déjà été engagé. Une attention toute particulière devra être portée sur la maintenance de certaines résidences situées sur les quelques secteurs à forts enjeux sociaux et de sécurité.

S'inscrivant dans la politique générale du groupe, la société entend poursuivre un développement important sur son territoire d'intervention privilégié : la Métropole Européenne de Lille (MEL). Elle a pour objectif d'augmenter son patrimoine locatif de 25% pendant la durée de son Plan à moyen terme (PMT) et d'atteindre 6 081 logements à l'horizon 2026.

Disposant du soutien de sa maison-mère, d'une activité courante générant une profitabilité élevée et d'une structure bilancielle saine, sa situation financière est compatible avec les objectifs ambitieux de sa stratégie patrimoniale.

Les facteurs clés de la réussite de son PMT résident pour une grande partie dans la capacité de la direction et de ses équipes techniques à mener à bien un grand nombre de projets et à développer l'activité d'accession.


La réalisation des objectifs de ce PMT est d'autant plus importante qu'elle doit permettre de rééquilibrer l'occupation sociale du parc de la société. Jusqu'ici focalisée sur des indicateurs relatifs à la vacance, la société n'a pas mis en place de politique de loyers pour ses logements familiaux et n'a pas engagé de réelle réflexion sur cette thématique.

Sur le territoire de la MEL, ses logements présentent ainsi un niveau de loyers élevé et des charges importantes sur certaines résidences. Son patrimoine y est en conséquence difficilement accessible aux ménages les plus modestes.

L'organisation et le fonctionnement des commissions d'attributions des logements (CAL) ne devraient pas seulement chercher à lutter contre la vacance mais avoir également pour objectif de renforcer la mixité sociale et l'équilibre de peuplement.

Ces constats expliquent que la société accueille dans son parc une population au profil nettement moins social que les autres organismes HLM des départements du Nord et du-Pas-de-Calais.

Le directeur général

  
Pascal MARTIN-GOUSSET



# 1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent rapport d'inspection, diffusé en mai 2010, faisait état d'une société active dans le développement et le renouvellement urbain de son parc. Il soulignait sa situation financière correcte, sous réserve de renforcer la maîtrise des impayés et de réduire la vacance de ses garages. Son patrimoine et le service rendu étaient évalués de qualité avec toutefois la nécessité de modérer ses augmentations de loyers et d'améliorer la gestion des provisions sur charges récupérables. Le rapport critiquait la gestion de la demande de logement, les commissions d'attributions des logements (CAL) n'assurant pas pleinement leur rôle.

## 2. PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Immobilière Nord-Artois (INA) est une SA d'HLM implantée dans la région Hauts de France. Son siège social est situé sur la commune de Villeneuve d'Ascq au cœur historique de son territoire d'intervention sur lequel elle possède près 20% de son patrimoine.

La société, au capital de 14 168 k€ dépend du groupe 3F qui fait partie du pôle immobilier d'Action Logement.

Propriétaire au 31 décembre 2016 d'un parc de 4 702 logements familiaux, la société couvre principalement le département du Nord (71% des logements). Elle est également présente dans le Pas-de-Calais (18%) et, dans une moindre mesure, dans la Somme et dans l'Aisne.

La MEL, son territoire privilégié d'intervention, comme d'autres grands pôles urbains, connaît une croissance du nombre de ménages malgré une faible dynamique démographique et conserve donc une demande en tension (52 171 demandes en 2016 pour 12 066 attributions sur la MEL<sup>1</sup>) Il n'en est pas de même pour la commune de Saint Quentin qui se situe en zone détendue.

Alors qu'en 2009, lors du précédent contrôle, la société était présente sur 4 secteurs classés en ZUS, ce qui représentait 12,6% de son parc, un tiers de ses logements est aujourd'hui situé sur des quartiers prioritaires de la Politique de la ville (QPV).

### 2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

#### 2.2.1 Évaluation de la gouvernance

L'actionnaire principal d'INA est Immobilière 3F (I3F) qui détient 99,61% de ses parts.

Depuis 2010, I3F est à la tête du pôle immobilier « social » (230 000 logements sociaux) du groupe né du rapprochement avec le CIL Solendi, devenu son actionnaire principal.

Le 10 avril 2017, le conseil d'administration (CA) a délibéré favorablement sur le remplacement du CIL Solendi par Action Logement Immobilier en application de l'ordonnance n° 2016-1408 du 20 octobre 2016 relative à la réorganisation de la collecte de la participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC).

Cette réorganisation est pour le moment intervenue sans changement du représentant permanent (M. Bruno de La Loge) pour la durée du mandat du CIL restant à courir, soit jusqu'à l'assemblée générale appelée à statuer sur l'exercice clos en 2016.

Le CA est composé de 14 membres dont 3 représentants des locataires, 2 représentants des salariés et les représentants de deux collectivités territoriales : la Métropole Européenne de Lille (MEL) et la Communauté d'agglomération d'Amiens Métropole, la MEL étant présente et active.

Le CA est présidé par M. François Dolez dont le mandat social a été renouvelé le 9 juin 2017. M. Dolez est également administrateur des SA Jacques Gabriel et Aedificat notamment.

---

<sup>1</sup> Infocentre SNE Bilan des attributions 2016 – évolution du stock des demandes 2016 par EPCI - DREAL Hauts de France

M. Rémi Cervello est directeur général de la société depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2008. Son mandat social a été renouvelé en même temps que celui du président. Le CA délibère chaque année sur l'augmentation de sa rémunération annuelle et les accessoires à cette rémunération. Il n'exerce pas d'autre mandat social au sein d'I3F et ne dispose d'aucun contrat de travail.

Pour développer sa stratégie sur ses territoires d'intervention, la société s'appuie sur les orientations définies dans son projet d'entreprise 2011-2016 renouvelé en 2017 pour une période de 6 ans, son Plan à moyen terme (PMT) et le Plan stratégique de patrimoine (PSP) qui a été réactualisé en 2015.

Des indicateurs et des tableaux de bord de suivi de l'activité sont régulièrement soumis aux membres du CA.

Le projet d'entreprise s'inscrit dans celui du groupe 3F et reprend 3 axes principaux : favoriser l'accès au logement par la construction nouvelle, s'engager au côté des locataires en améliorant la qualité de service et mettre en place un outil d'évaluation des fournisseurs.

Le PMT à 10 ans comprend des objectifs ambitieux en termes de développement de la société et de réhabilitation de son patrimoine. Ses choix récents traduisent sa volonté de s'implanter dans des communes qui se trouvent carencées en logements sociaux : Hallennes-lez-Haubourdin, Marcq-en-Barœul, Lambersart, Croix, Wambrechies et Wasquehal ; mais aussi dans des quartiers en restructuration urbaine (Lille Fives et Euralille notamment).

Sa réussite repose, en l'absence de réserves foncières de la société, sur sa capacité à remporter des appels publics à projets ou à investir sur des opérations de vente en l'état futur d'achèvement (VEFA).

## **2.2.2 Relations intra-groupes**

La société bénéficie des prestations de services de sa maison-mère dans les domaines financier, technique, support (DRH, SG, contrôle interne et organisation, achat et commande publique, communication) et relations clientèle dans le cadre d'une convention de groupement. Les modalités de provisionnement et de refacturation sont délibérées en CA. En 2016, les frais se sont élevés à 703 k€.

Immobilière 3F intervient dans la stratégie de sa filiale et dans le processus de validation des engagements financiers mais lui laisse une marge importante d'appréciation et de négociation locale (cf. §5 Stratégie patrimoniale).

## **2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management**

La société compte 64 ETP au 31 décembre 2016 dont 29 personnels administratifs et 35 personnels d'immeubles, ce qui représente 13,6 ETP pour 1 000 logements. Si cet effectif apparaît contenu au regard de l'importance et de la dispersion de son patrimoine, il est suffisant pour assumer un fonctionnement normal compte tenu du support dont la société dispose dans le cadre de la convention de prestations de services intra-groupe.

La société a choisi de mettre en place une gestion de proximité reposant sur les gardiens qui, selon leur éloignement géographique, le contexte environnemental et la typologie de la résidence peuvent avoir un niveau important de responsabilité. Ces gardiens sont les seuls personnels de la société présents dans les secteurs les plus éloignés de la Somme et de l'Aisne.

La société est pilotée au moyen de tableaux de bord complets qui comprennent de nombreux indicateurs relatifs à la vacance, au quittancement, au taux de recouvrement et à l'état d'avancement de la maîtrise d'ouvrage.

Les personnels ont accès au référentiel du groupe 3F. Ils disposent d'une base documentaire comprenant l'ensemble des moyens nécessaires à leurs activités sous la forme de procédures normées comprenant des modèles de documents (politiques, chartes, règlements intérieur), des contrats-types et l'accès à des marchés passés par le groupe pour l'ensemble de ses filiales. La maison-mère met en place un plan de formation I3F et organise annuellement des réunions de réseaux métiers.

La société éprouve des difficultés à fournir des extractions de données fiables.

En effet, la qualité des données remises dans le cadre du contrôle notamment sur les loyers et les attributions (N° de SNE – Système National d'Enregistrement de la demande) traduit un manque de fiabilité des extractions réalisées par les services.

Il a, en effet, été relevé de nombreuses erreurs, que le contrôle interne de la société n'avait pas permis d'isoler, sur les montants des loyers plafonds figurant sur les avis d'échéance. Par ailleurs, de nombreux numéros de SNE erronés ne correspondaient pas à la date de délivrance et n'ont pu être corrigés que manuellement.

La société indique avoir été désorganisée à la suite du départ d'un de ses collaborateurs et avoir depuis procédé aux ajustements nécessaires entre la filiale et ses services.

#### **2.2.4 Gouvernance financière**

L'ensemble des documents et des rapports présentés au CA et en assemblée générale rend compte de façon satisfaisante de la situation financière de la société et des principaux phénomènes à l'origine des tendances observées (niveaux des loyers pratiqués et des impayés, taux de vacance et de rotation, incidence de la stratégie patrimoniale, structure de financement des investissements).

S'ils sont clairs et pédagogiques, les éléments communiqués au CA et en assemblée générale pourraient néanmoins avantageusement être complétés par la généralisation d'éléments de comparaison avec les autres entités du groupe et l'ensemble des ESH.

## 3. PATRIMOINE

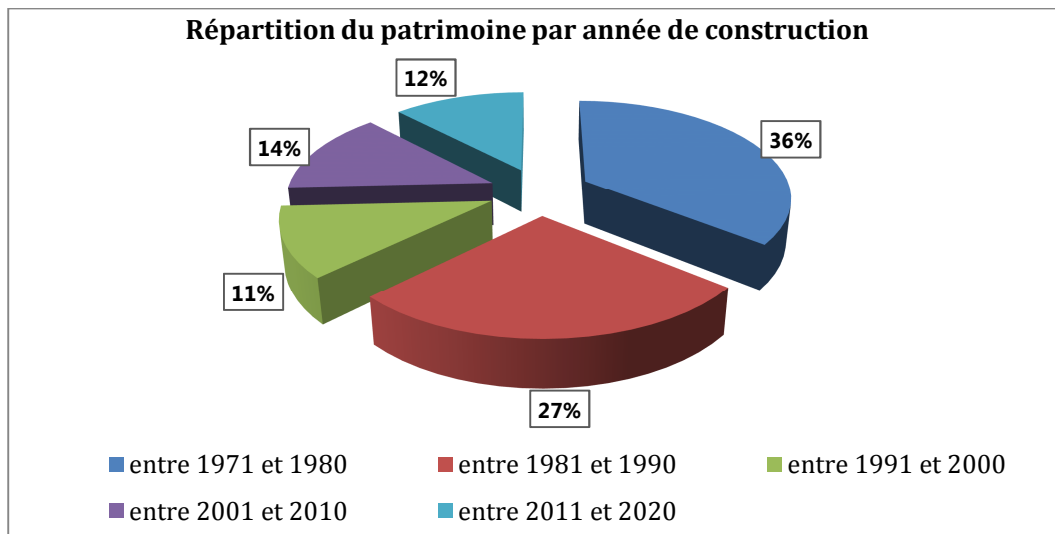
### 3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

#### 3.1.1 Description et localisation du parc

Le patrimoine de 4 702 logements est essentiellement composé de logements collectifs (78%). Dans les années 70, INA a construit des programmes collectifs de plus de 300 logements sur les secteurs d'Amiens (Henriville), de Boulogne-sur-Mer (ZAC de la Liane) et de Villeneuve d'Ascq (Pont de Bois). Depuis, la société investit dans des programmes collectifs qui ne dépassent pas une quarantaine de logements.

Le parc d'INA comprend 4 575 logements conventionnés dont plus de 80% sont financés en PLUS ou équivalents. Il comprend peu de PLAI, soit 6% de son parc.

La qualité énergétique du parc est bonne : 95% des logements sont classés entre A et D, respectant ainsi les règles de performance énergétique fixées par loi relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement. Il ne reste à la société que 176 logements classés en DPE (diagnostic de performance énergétique) E, F et G. Leur réhabilitation thermique est d'ores et déjà programmée dans le PSP.



Source : Etats réglementaires 2016

Agé en moyenne de 28 ans, le parc est relativement récent avec des disparités : 63% des logements ont plus de 30 voire 40 ans d'ancienneté, ce qui génère des besoins de réhabilitation sur les programmes les plus importants en nombre de logements.

La résidence du Pont de Bois à Villeneuve d'Ascq et le quartier du Courghain à Grande-Synthe ont fait l'objet d'importants programmes de réhabilitation financés en partie par l'ANRU :

- 497 logements ont été réhabilités sur le quartier Pont de Bois à Villeneuve d'Ascq en 2013.
- 107 logements ont été démolis et reconstruits sur Grande-Synthe entre 2008 et 2015.
- La réhabilitation de la 2<sup>ème</sup> tranche des logements sur Pont de Bois est en cours.

Fin 2016, la société a réhabilité, démolit et reconstruit environ 20% de son parc.

### 3.1.2 Données sur la vacance

La vacance globale est peu élevée, elle s'élève à 1,91% et se situe en dessous de la moyenne régionale (4,21%) avec des disparités sur le secteur de Saint Quentin sur lequel elle atteint plus de 7% de vacance.

Le taux de vacance de plus de 3 mois est insignifiant, soit 0,25%. Il s'agit d'un indicateur particulièrement maîtrisé par la société. La fréquence hebdomadaire des CAL et la mobilisation de ses équipes permettent d'atteindre les objectifs attendus. La maîtrise de la vacance constitue un indicateur de performance dans le cadre de l'accord d'intéressement collectif.

## 3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

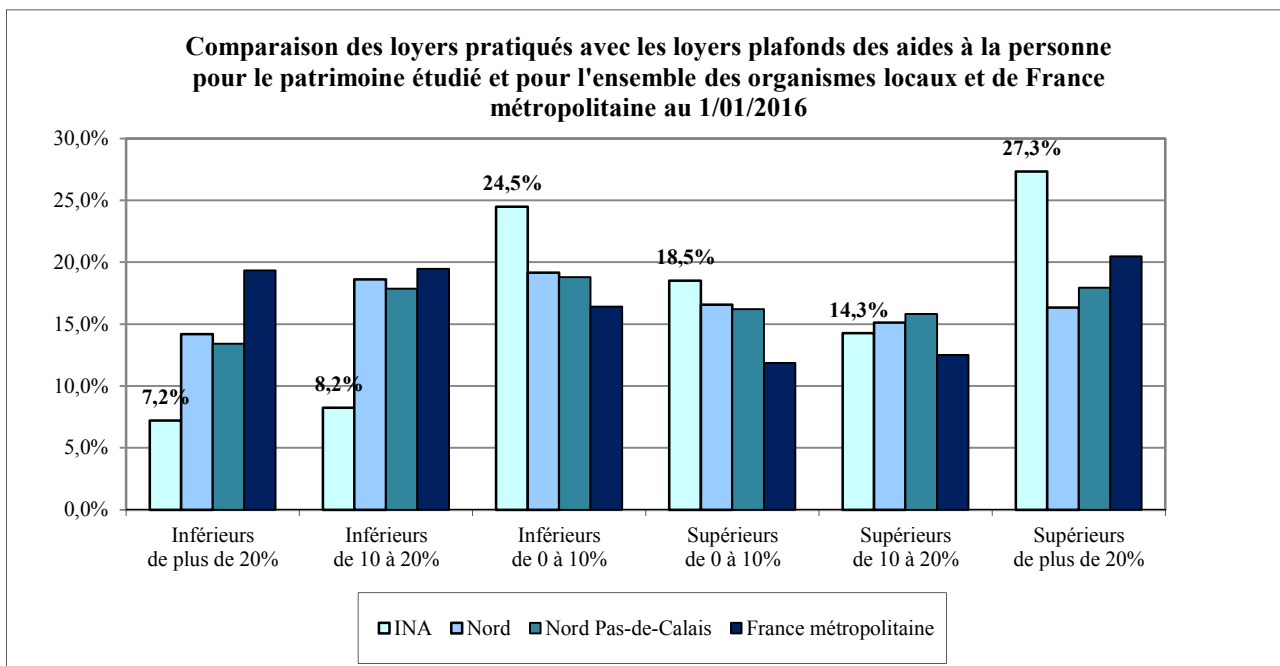
### 3.2.1 Loyers

	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m <sup>2</sup> de surface habitable		
		1 <sup>er</sup> quartile	Médiane	3 <sup>e</sup> quartile
Immobilière Nord Artois	4 702	5	5,7	6,4
Immobilière Nord artois (MEL)	2 671	5,1	6,1	6,7
Lille **	106 574	4,8	5,5	6,1
Nord	234 162	4,8	5,5	6,1
Nord-Pas-de-Calais	366 967	4,8	5,5	6,1

Sources : \*données INA; \*\*RPLS2016

La société pratique des loyers au m<sup>2</sup> de surface habitable localement très élevés notamment sur la Métropole Européenne de Lille.

Bien que conforme à la réglementation, le niveau global des loyers pratiqués par INA au m<sup>2</sup> de surface habitable est supérieur aux médianes régionale et départementale (+0,2 € m<sup>2</sup>/SH). Le loyer mensuel moyen s'élève à 389 € au 1<sup>er</sup> janvier 2016.



La mise en perspective de ces loyers avec les plafonds de loyers permettant le versement de l'APL montre que la société applique des loyers plus élevés que d'autres bailleurs sociaux ; 60% des loyers sont supérieurs au maximum de l'APL contre seulement 48% et 50% à l'échelle régionale et départementale.

La situation est différente selon les départements. Alors que dans le Pas-de-Calais et la Somme, la société pratique des loyers inférieurs aux médianes de leur secteur, on observe une situation inverse dans l'Aisne mais surtout dans la MEL. Le niveau de loyer pratiqué sur ce secteur est supérieur de 0,6 € m<sup>2</sup>/SH à la médiane des bailleurs de la métropole et plus d'un tiers des loyers sont supérieurs de plus de 20% aux loyers plafonds des aides à la personne (contre 27,3% sur l'ensemble du parc INA). Cette situation s'explique partiellement par l'âge du patrimoine et les financements d'origine. Elle repose par ailleurs sur la typologie et la superficie des logements sur certains secteurs. Elle découle surtout de la politique de loyer de la société, laquelle comprend notamment une augmentation à la relocation.

La cherté des loyers observée sur certains secteurs a d'ailleurs conduit la société, sur décision de son directeur général :

- à diminuer des loyers sur certains programmes dans des secteurs en tension. Ces décisions très ponctuelles ont été observées sur une résidence financée en PLS localisée sur la commune de Tourcoing.
- à ne pas pratiquer d'augmentation de loyers à la relocation en zone détendue ;

Si cette politique commerciale de loyer peut être admise pour une bonne gestion du parc, elle reste, en l'absence de politique d'évolution des loyers claire et définie avec l'aval du CA, soumise à des décisions très conjoncturelles et sans critères précis.

L'organisme pratique des loyers non réglementaires. Si cette pratique n'est pas généralisée, il a été relevé quelques dépassements des plafonds de loyers réglementaires. Ce constat porte sur 4 logements situés dans deux résidences (Verquin dépassement 7%) et Houplines (dépassement de 2,61%), ces deux derniers logements étant financés en PLAI.

Dans ses réponses, la société indique avoir effectué les corrections sur sa base de données. Elle précise que les dépassements relevés lors du contrôle étaient en réalité dus à des erreurs de saisie dans ses outils informatiques. Il appartient à INA de corriger sur sa base « loyers » les taux des conventions et de procéder aux remboursements des locataires concernés.

### **3.2.2 Supplément de loyer de solidarité**

INA applique le supplément de loyer de solidarité (SLS) aux locataires assujettis selon un barème modulé en application de la convention d'utilité sociale (CUS) 2011-2016 dans les zones B et C.

Le SLS concerne 98 logements en 2016 pour un produit de 60 836 € soit une moyenne de 51,73 € mensuels par logement. Il n'appelle pas de remarques particulières.

### **3.2.3 Charges locatives**

Malgré les efforts engagés par la société sur la maîtrise de ses charges, l'exercice souffre d'un surprovisionnement excessif et de charges locatives élevées sur certaines résidences.

Les modalités et délais de régularisations des charges locatives n'appellent pas de remarques.

La maîtrise des charges locatives est inscrite dans le projet d'entreprise 2011-2016. A ce titre, la société a renégocié ses contrats d'exploitation, installé des compteurs individuels sur l'ensemble de ses résidences et est passée au chauffage urbain. Elle rend compte annuellement de ses travaux au CA.

Le niveau de charges de certains programmes (hors chauffage) reste élevé. A ce titre, les programmes Wasquehal, rue Louise Michel (n° 4 725 L), Lille R d'Urville (n° 8 342 L), Villeneuve d'Ascq Pont de Bois

(n° 8 250 L), Roubaix Médicis (n° 8 218 L) et Lille IENA (n° 8 306 L) affichent des niveaux de charges au particulièrement importants de 23 à 30,2 € par m<sup>2</sup>/SHAB et par an alors qu'ils accueillent des populations fragilisées sur la base d'un loyer plus élevé que la moyenne des bailleurs.

A titre d'exemple, pour la location récente d'un F3 d'une surface de 49,83 m<sup>2</sup> dans la résidence R d'Urville à Lille, le locataire s'acquitte d'un loyer de 367,53 € et d'une provision de charges de 135,28 soit près de 36% du loyer hors chauffage (coût annuel des charges 2015 récupérables de la résidence : 26,14 € m<sup>2</sup>/SH).

L'exercice de régularisation des charges locatives en 2015 a par ailleurs révélé un sur-provisionnement moyen de 13,6%. Presque la moitié des programmes souffre d'un sur-provisionnement avec des taux supérieurs à 20%. Les régularisations atteignent des montants supérieurs à 50 € par logement. La société s'est engagée à diminuer le montant des provisions appelées sur les programmes présentant une régularisation créditrice de 15 % ou plus, ce qui est encore excessif.

La société doit améliorer la prévision des charges sur ses programmes neufs ainsi que sur certains de ses logements très sociaux sur lesquels une erreur de prévision a des conséquences importantes sur le budget mensuel des locataires.

INA récupère indûment auprès des locataires certaines charges (décret n° 87-713 du 26 Août 1987).

La société récupère de manière indue les dépenses générées par l'entretien d'une pompe de relevage des eaux usées de la résidence, rue Louise Michel à Wasquehal. Le fait d'avoir engagé des travaux complémentaires pour l'installation de cette pompe, après la mise en service de la résidence, n'autorise pas la société à récupérer son entretien. Dans sa réponse, la société a pris note de la remarque et s'est engagée à rembourser les locataires concernés.

Il a été relevé que la société pratiquait des frais pour rejet de prélèvement, ce qui n'est pas conforme à l'article 4 la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 qui n'autorise pas la refacturation de frais de procédure autres que ce qui est prévu par les textes.

### **3.3 CONCLUSION**

Le parc de la société n'est pas accessible économiquement aux ménages les plus défavorisés notamment sur la MEL où les loyers sont très élevés. Ce constat est renforcé par un niveau de charges important sur certaines résidences, malgré les actions engagées par la société pour mieux les maîtriser.

Les irrégularités constatées révèlent plutôt des points d'organisation et de contrôle interne à revoir.



## 4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

L'INA accueille une population moins défavorisée que celle des autres bailleurs sociaux de son secteur d'intervention. La part de ménages les plus modestes accueillis dans la société est sensiblement inférieure à la moyenne des bailleurs sociaux selon les résultats de l'enquête OPS 2014, l'écart est supérieur de 3 points comparé aux bailleurs de l'unité urbaine de Lille et de 5 points pour la région Nord-Pas-de-Calais.

#### Occupation du Parc de la société

En% - enquêtes OPS tous ménages	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles monoparentales	Revenu < 20%*	Revenu < 60%*	Revenu > 100%	Bénéficiaires d'APL+AL
<b>INA 2014</b>	<b>33,8%</b>	<b>12,5%</b>	<b>18,9%</b>	<b>17,9%</b>	<b>59,3%</b>	<b>9,3%</b>	<b>53,8%</b>
Région Nord-Pas-de-Calais 2014	37,4%	11,2%	18,5%	21,8%	64,2%	7,6%	52,3%
Unité Urbaine Lille 2014	40,2%	10,6%	19,3%	21%	61,6%	8,8%	51,9%
<b>INA 2016</b>	<b>34%</b>	<b>10%</b>	<b>20,5%</b>	<b>18,4%</b>	<b>58%</b>	<b>10%</b>	<b>57,2%</b>
<b>Emménagés récents 2016</b>	34%	7,2%	25,7%	26,1%	71,2%	4%	71,5%

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

Sources : OPS 2014 – Données INA 2016

A noter toutefois un infléchissement de cette tendance avec les nouveaux entrants en 2016.

En recrutant un chargé d'accompagnement social en juin 2015, INA a fait le choix de renforcer ses liens avec les structures associatives locales et de mieux travailler sur l'accueil des populations prioritaires. La société doit s'appuyer sur le dispositif qu'elle a souhaité développer en ingénierie sociale afin d'accueillir d'avantage de ménages modestes et défavorisés.

### 4.2 ACCES AU LOGEMENT

#### 4.2.1 Connaissance de la demande

La société enregistre les demandes et effectue les radiations une fois les locataires entrés dans son parc conformément à la réglementation. Néanmoins, elle utilise peu le SNE pour rechercher des demandeurs. Ainsi, pour les demandes de logements sur la commune de Villeneuve d'Ascq, la société attend les propositions de la mairie et ne procède que, dans un second temps - lorsqu'elle n'arrive pas à trouver de candidats pour des logements vacants - à une interrogation du SNE. Il semble, en effet, que ce soit la difficulté à trouver des candidats qui génère une interrogation plus fine de ce système alors que le recours systématique au SNE permettrait d'élargir le vivier des demandeurs défavorisés.

#### 4.2.2 Politique d'occupation du parc de la société

Le CA a défini les principales orientations guidant les attributions dans « la charte d'attribution des logements » en date du 27 juin 2016. Elles portent principalement sur :

- le maintien d'un partenariat avec les organismes réservataires pour optimiser l'occupation des logements et mobiliser les dispositifs d'aide à l'accès au logement ;
- la réponse aux situations d'urgence et aux demandeurs prioritaires et le développement de l'intervention des associations d'insertion par le logement ;

- le fait de favoriser la mobilité résidentielle et les partenariats avec les acteurs locaux.

Cette charte, si elle permet de rappeler le cadre réglementaire et le rôle des différentes instances de la société, fixe le processus de traitement des demandes de logements et des attributions sans aucune référence à la demande locale, à la mixité et à l'équilibre du peuplement.

Il n'existe pas aujourd'hui d'outil de connaissance du peuplement hormis le classement initial de la population par programme établi dans le cadre du diagnostic préalable à l'élaboration du PSP.

#### **4.2.3 Gestion des attributions**

La création, l'organisation et le fonctionnement des CAL contreviennent aux articles L. 441-2 et R. 441-9 du code de la construction et de l'habitation (CCH) et ne leur permettent pas de jouer un véritable rôle décisionnel dans l'attribution des logements.

INA a mis en place 3 CAL hebdomadaires organisées par secteurs de gérance. Conformément à leur règlement intérieur, elles sont composées de 6 membres, dont un membre administrateur titulaire, un administrateur représentant les locataires et 4 salariés de l'INA. L'ordre du jour est envoyé dans les formes et délais réglementaires. Elles rendent compte annuellement de leur activité.

Si l'article R. 441-9 du CCH autorise la création de plusieurs CAL pour tenir compte de la dispersion géographique du parc, le découpage en trois secteurs de gérance ne répond pas à des critères géographiques ou de proximité précis. Le secteur de gérance 3 comprend en effet la gestion de logements situés sur les départements de l'Aisne et de la Somme ainsi que sur les communes de Villeneuve d'Ascq, Croix et Bailleul tandis que les deux autres secteurs se répartissent, chacun, à la fois sur des communes de la MEL (hors Villeneuve d'Ascq) et du Pas-de-Calais.

Les réunions se déroulent toutes au siège de la société.

Les maires ou leurs représentants y sont peu représentés. Le taux de présence des communes aux CAL d'INA en 2016 est estimé à 3,18% selon le bilan d'activité 2016 de la société.

Les CAL ne comptent pas parmi leurs membres de représentants des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière, technique prévu à l'article L. 365-3 du CCH. Dans ses réponses, la société précise que l'absence de représentant d'associations d'insertion résulterait du défaut de désignation par le préfet.

Les salariés siégeant en CAL sont par ailleurs tous issus de la gestion locative : gérants, assistantes commerciales et chargés de gestion.

Cette situation est d'autant plus préoccupante que les CAL sont rarement saisies de 3 dossiers lors de la remise en location d'un logement. Le non-respect de cette règle concerne de nombreux programmes et ne peut s'expliquer par l'insuffisance des candidats.

Sur un échantillon de 16 réunions de CAL organisées par la société entre novembre 2016 et mai 2017 (hors CAL consacrées à l'attribution d'un programme neuf), on compte une moyenne d'environ 1,5 candidats par logement.

La société ne s'est pas engagée formellement à présenter au moins 3 candidatures par logement pour les secteurs tendus malgré le nombre important de demandeurs sur la métropole en 2016 et la localisation de son parc, essentiellement en agglomération Lilloise. Sur le territoire de la MEL, 41 008 demandes de logements ont été satisfaites pendant l'année 2016 sur un stock estimé en fin d'année 2015 à 130 556 demandes. A la fin du mois de décembre 2016, le stock de demandes en cours était évalué à 133 800,

déduction faite des attributions, des non-renouvellements et des abandons (Infocentre SNE – Bilans d’attributions 2016).

Le contrôle sur fichier portant sur l’intégralité des attributions effectuées entre 2014 et 2016 n’a en revanche pas relevé de dépassement de plafonds de ressources pour l’accès au logement social.

### **4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES**

Les visites de patrimoine ont permis de découvrir un parc globalement bien entretenu.

Ce constat est confirmé par des enquêtes du groupe 3F sur lesquelles INA est arrivé en tête de classement des filiales en 2015 et les enquêtes triennales locataires qui ont montré une évolution du taux de satisfaction global notamment sur l’entretien des parties communes.

L’absence d’agences ou d’antennes locatives sur les secteurs géographiques les plus éloignés n’est pas un obstacle à une gestion de proximité efficace. La société est attentive au recrutement, à la formation et au service apporté par les gardiens. Les gérants jouent un rôle important dans la qualité de ce service par un encadrement de la proximité qui concourt à la qualité du service rendu. Ils peuvent être dans ce cadre, amenés à mettre en place un tutorat pour un gardien après constat d’un niveau de service dégradé.

La situation est plus contrastée lorsque la société est confrontée à une situation de terrain socialement difficile sur des secteurs comprenant des enjeux forts en matière de délinquance. Il est constaté alors une difficulté pour la société, à entretenir, réparer et à proposer des espaces qualitatifs : globes lumineux non remplacés, impacts sur les murs non réparés, tags non effacés, espaces verts non plantés et/ou non entretenus, couloirs encombrés alors qu’elle pourrait la réguler par des interventions et réparations régulières (Lille Fives), surtout lorsque les difficultés concernent des immeubles récemment réhabilités (Pont de Bois - îlot 4).

### **4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES**

Le suivi des impayés est structuré et la mise à jour des dossiers est correctement assurée. Les dossiers sont pris en charge en phase précontentieuse par le personnel de proximité. Ceux dépassant ce stade font l’objet d’un suivi par les chargés de contentieux.

Les procédures mises en place concilient la préservation des intérêts financiers de la société et sa vocation sociale. Dans ce cadre, l’ensemble des dispositifs d’aide au maintien dans les lieux est régulièrement mobilisé.

En cas d’inadéquation entre les revenus d’un locataire et son loyer, un relogement adapté à sa situation financière lui est généralement proposé.

Financièrement, la société affiche un très bon taux de recouvrement à 12 mois. Elle présente par ailleurs un stock d’impayés relativement contenu. Au 31 décembre 2016, il s’établit à 2 430 k€, représentant 8,3% des loyers et charges quittancés. Il se situe à un niveau inférieur à celui observé au niveau national pour l’ensemble des ESH de province en 2015 (13,3% des loyers et charges quittancés).

<b>Impayés locatifs</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
<b>Taux de recouvrement à 12 mois</b>	<b>99,15%</b>	<b>98,59%</b>	<b>98,21%</b>	<b>98,09%</b>	<b>98,84%</b>
Créances simples (c/411)	2 233	2 373	2 373	2 284	0
Créances douteuses (c/416)	218	237	253	246	2 115
Pertes sur créances irrécouvrables (c/654)	<b>177</b>	<b>178</b>	<b>283</b>	<b>264</b>	<b>316</b>
<b>Stock total d'impayés en k€</b>	<b>2 627</b>	<b>2 788</b>	<b>2 909</b>	<b>2 893</b>	<b>2 430</b>
<b>Stock d'impayés (en% loyers et charges quittancés)</b>	<b>9,72%</b>	<b>9,98%</b>	<b>10,18%</b>	<b>9,96%</b>	<b>8,30%</b>
<b>Médiane nationale des ESH</b>	<b>12,4%</b>	<b>12,7%</b>	<b>13,1%</b>	<b>13,3%</b>	<b>-</b>

Source : Bilans et comptes de résultat de la société pour les exercices 2012 à 2016

## 4.5 CONCLUSION

Les caractéristiques de la population logée montrent que la société doit accueillir davantage de personnes défavorisées dans son parc.

Si des efforts ont été constatés avec le recrutement d'un chargé d'accompagnement social, il reste à mieux définir la stratégie de peuplement et le fonctionnement de ses CAL afin d'accueillir plus de population modeste dans son parc.

La société devra pour cela améliorer ses outils d'analyse de la demande, sa connaissance du peuplement et revoir l'organisation de ses CAL qui n'est pas conforme à la réglementation.

# 5. STRATEGIE PATRIMONIALE

## 5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

S'inscrivant dans un cadre général fixé par le groupe, la politique patrimoniale d'INA est formalisée dans son Plan stratégique de patrimoine (PSP) approuvé par son CA du 9 décembre 2015. Ce document couvre la période 2015-2024.

Disposant de facto d'une réelle autonomie dans le choix de ses opérations, la société a arrêté les orientations déclinées dans le volet patrimonial de la CUS 2011-2016.

Cette stratégie patrimoniale prévoit de :

- maintenir un niveau de production élevé en lancement de chantiers d'opérations neuves soit un objectif de mises en services de 355 logements locatifs sociaux pour la période 2011-2016 ;
- réaliser des travaux d'amélioration, d'entretien et de réhabilitation thermique de 683 logements pour un montant global de 41,4 M€ (GE et investissements) ;
- développer la performance des équipements pour réduire la consommation d'énergie des logements et promouvoir le développement durable en lançant des projets en consultation restreinte ou par l'intermédiaire de la VEFA au minimum de la norme THPE ;
- maintenir un niveau de vente élevée, soit 30 logements par an.

Compte tenu de son ancrage territorial et des orientations retenues pour son développement, l'activité d'INA s'inscrit dans les orientations du Plan local de l'habitat (PLH) de la MEL.

Depuis 2017, dans son PMT, la société a décidé de doubler son effort de construction en diversifiant son offre vers de l'accession sociale tout en poursuivant la réhabilitation de ses programmes anciens. Elle a procédé au recrutement d'un deuxième chargé de projet et de développement dans la perspective d'augmenter ses capacités de maîtrise d'ouvrage directe.

## 5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

### 5.2.1 Offre nouvelle

#### Evolution du parc du 1<sup>er</sup> janvier 2012 au 31 décembre 2016

En nbre de logts	Parc au 1er janvier	Construction	Dont VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution annuelle en %
<b>2012</b>	4 363	25	8	0	24	0	38	4 326	- 0,8
<b>2013</b>	4 326	176	119	0	29	0	0	4 473	+ 3,2
<b>2014</b>	4 473	97	41	0	33	0	0	4 537	+ 1,4
<b>2015</b>	4 537	113	73	0	17	0	0	4 633	+ 2,0
<b>2016</b>	4 633	94	52	0	25	0	0	4 702	+1,4
<b>Total</b>		<b>505</b>	<b>293</b>	<b>0</b>	<b>128</b>	<b>0</b>	<b>38</b>		<b>+ 7,2</b>

Sources : Données internes INA, Etats réglementaires.

Sur la période 2012-2016, le parc d'INA a cru de 7,2%. Les mises en service ont été supérieures à l'objectif fixé dans la CUS. A l'exception de programmes engagés de longue date, (Lens et Saint-Quentin), les constructions nouvelles sont principalement implantées sur la métropole Lilloise.

Toutefois, la société ne remplit pas son objectif de production de PLAI qui ne représente que 18% des constructions nouvelles et n'atteint pas les objectifs fixés par la MEL et par l'Etat dans le cadre de la notification des enveloppes régionales de financement. On note cependant que la situation s'est rééquilibrée sur les projets en cours au 31 décembre 2016.

En outre, la société ne parvient pas à sortir régulièrement des logements très sociaux en acquisition-amélioration en raison des difficultés à mettre en place des partenariats et du caractère chronophage de ces opérations au regard du nombre de logements produits et du dimensionnement de son équipe de maîtrise d'ouvrage.

A l'avenir, la société entend poursuivre son effort de développement : 129 logements étaient en cours de chantier au 31 décembre 2016. Les projets portent sur la mise en chantier de 361 logements dont 98 en accession sociale, nouvelle activité de la société.

### 5.2.2 Réhabilitations

Conformément aux engagements pris dans la CUS et formalisés dans son PSP, la société a clairement identifié les programmes sur lesquels des travaux lourds s'avèrent nécessaires :

- la réhabilitation de l'îlot 6 (303 logements) de la résidence Pont de Bois à Villeneuve d'Ascq ;
- la réhabilitation de la résidence d'Amiens Henriville (301 logements) ;
- la réhabilitation de la résidence Van Gogh à Villeneuve d'Ascq (97 logements).

La première réhabilitation a été lancée en juin 2016 pour une durée de travaux de 24 mois. Le coût est estimé à 9,9 M€, soit 32 k€ par logement. Les travaux comprennent la réhabilitation thermique et des éléments de confort intérieur. A l'issue des travaux, l'ensemble devrait obtenir un DPE de niveau C.

Des travaux de réhabilitation thermique sont programmés sur la résidence Amiens Henriville. Une partie de l'immeuble est située en QPV dans le quartier Pierre Rollin qui a été retenu en programme d'intérêt général. La société pourrait bénéficier d'aides ANRU dans ce cadre.

La société a programmé pour 2017-2018 la réhabilitation de la résidence Van Gogh qu'elle a acquise en bloc fin 2016 auprès d'ICF Habitat Nord Est SA d'HLM pour la somme de 3 360 k€.

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

Le processus d'engagement des opérations neuves et de réhabilitation est bien défini. Si les dossiers d'investissement d'INA font l'objet d'un cadrage par le groupe (comité foncier, dossier d'engagement locatif, signature du directeur général I3F, cahier des charges type), la société dispose d'une réelle autonomie dans le choix de ses opérations (opportunité, localisation, nature).

Les modèles d'équilibre d'opérations formalisés par le groupe et servant de base à la décision d'investissement intègrent des taux de rendement internes prédéfinis et qui prennent en compte la valeur résiduelle des logements. Certaines opérations sont néanmoins validées sans atteindre ces taux.

Le modèle déployé par la société offre une garantie raisonnable de rentabilité des opérations lancées.

Le financement des opérations est structuré autour d'hypothèses faisant apparaître : un apport de fonds propres et de subventions de l'ordre de 10 à 12% chacun, le reste étant réalisé au moyen d'emprunts.

Le contrôle n'a pas révélé d'insuffisances manifestes dans le suivi des opérations.

Le mode d'intervention privilégié est la VEFA. 58% des logements ont été acquis dans ce cadre dans la période.

La société a par ailleurs utilisé les possibilités offertes par la loi ALUR pour réaliser 2 opérations en maîtrise d'ouvrage directe sous la forme de marchés de conception-réalisation.

L'examen des opérations locatives livrées entre 2012 et 2016, réalisé sur un échantillon de 13 opérations neuves représentant la mise en service de 321 sur 505 logements fait ressortir un coût moyen au logement de 1 980 € m<sup>2</sup>/SH pour une superficie moyenne de 68 m<sup>2</sup> de SH, le coût de construction moyen s'élevant ainsi à 134 k€. Ils correspondent aux coûts moyens des logements ordinaires VEFA et hors VEFA issus du bilan 2016 des logements aidés (source DGALN - infocentre SISAL).

Les délais de réalisation des opérations sont respectés sauf en ce qui concerne l'opération en maîtrise d'ouvrage directe de construction du programme de la rue Daubenton à Roubaix.

Les modifications apportées à l'opération de la rue Daubenton à Roubaix auraient dû conduire à la passation d'un nouveau marché de maîtrise d'œuvre afin de respecter les règles de publicité et de mise en concurrence.

La modification substantielle du programme de l'opération aurait dû conduire la société à indemniser l'architecte initialement retenu et à lancer une nouvelle procédure de mise en concurrence plutôt que de procéder par voie d'avenant. En effet, alors que le projet initial portait sur la construction de 22 logements individuels estimé à 2 000 k€, sa nature et son montant ont été modifiés à la demande des collectivités

territoriales pour aboutir à la construction de 37 logements collectifs et 3 individuels pour un montant de 3 300 k€. Malgré les coûts supplémentaires pour la société, un nouveau concours aurait dû être organisé.

## **5.4 MAINTENANCE DU PARC**

### **5.4.1 Entretien du patrimoine**

Les visites de patrimoine ont démontré que le parc est globalement bien entretenu, exception faite des éléments relevés au §5.4.3 ci-après.

L'effort global de maintenance hors investissement est passé de 585 €/logement en 2012 à 692 €/logement. Il se situe désormais au-delà de la médiane des SA HLM.

La société a privilégié l'entretien au logement en lieu et place d'un traitement plus global de certains immeubles, et notamment en parties privatives. Il en résulte encore actuellement des montants importants de dépenses de gros entretien, notamment lors des états des lieux de sortie.

La société ne dispose pas à ce jour de base patrimoniale par logement permettant d'avoir une vision claire et unifiée du patrimoine et des travaux réalisés mais elle a mis en place plusieurs outils de programmation et de suivi de sa politique patrimoniale tels que :

- un plan pluriannuel de travaux répartissant par programme, par nature de travaux et par montant les dépenses liées au gros entretien (GE) et aux immobilisations avec une visibilité à 2020 ;
- un tableau de suivi du budget mensuel des travaux de gros entretien et d'immobilisations permettant annuellement de suivre les dépenses réelles par rapport au budget ;
- une liste à jour par résidence des travaux effectués, par date, nature de travaux et prestataires ;
- la déclinaison du PSP 2015-2024 par programme.

La création d'une base de données patrimoine unifiée par logement est néanmoins envisagée dans le cadre du projet d'entreprise du groupe 3F 2017-2022.

### **5.4.2 Exploitation du patrimoine**

Les contrats d'entretien et d'exploitation du parc font l'objet de procédures de mise en concurrence selon un modèle de contrat I3F adapté aux spécificités locales du patrimoine de la société.

INA dispose d'un parc de 106 ascenseurs. Elle a conclu un contrat d'entretien et de maintenance. Elle est à jour de ses contrôles quinquennaux. La société a investi comme l'ensemble des filiales du groupe 3F dans le système « Getraline » qui lui permet d'obtenir des informations en temps réel sur le bon fonctionnement des ascenseurs et l'intervention des techniciens sur site. Cette solution lui permet également de contrôler la bonne exécution du contrat de maintenance des ascenseurs et d'en assurer la traçabilité au jour le jour.

### **5.4.3 Sécurité dans le parc**

Les diagnostics amiante des parties privatives, mentionnés à l'article R. 1334-29-4 du code de la santé publique, pourtant obligatoires à compter de février 2012, ne sont pas tous réalisés et ne sont pas joints au contrat de location.

La société a réalisé les dossiers techniques amiante (DTA) sur toutes les résidences concernées pour les parties communes de ses immeubles. Les mises à jour seront effectuées en 2020. Les gardiens disposent des états à disposition de leurs locataires.

Les diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) ont, quant à eux, été réalisés sur la base d'un échantillonnage sur les résidences concernées. Pour respecter la réglementation, la société réalise systématiquement un diagnostic amiante à la relocation et effectue par ailleurs un repérage amiante avant travaux (RAAT) sur les résidences concernées.

La société ne dispose pas d'un accord collectif l'autorisant à faire intervenir un prestataire pour l'entretien des chaudières et n'a pas mis en place un dispositif de suivi et de contrôle de la réalisation effective des visites.

La société dispose de 2 300 chaudières individuelles gaz. Elle a mis en place pour leur entretien annuel un marché de prestations de service décomposé en 4 lots correspondant à une intervention sur des programmes regroupés sur un même secteur géographique.

La société n'a pas signé d'accord collectif l'autorisant à faire intervenir un prestataire dans les logements de ses locataires et se base sur les mentions du bail l'autorisant à pénétrer dans les logements en cas de travaux.

Dans sa réponse, la société estime que le CCH ne lui impose pas la conclusion d'un tel accord s'agissant d'un service rendu par le bailleur au locataire. L'ANCOLS maintient sa position. L'entretien des chaudières individuelles incombe aux locataires. INA peut proposer un prestataire pour réaliser l'entretien annuel mais le locataire reste libre de choisir les moyens adaptés à l'exécution de ses obligations. Pour cette raison, il convient qu'INA obtienne l'accord des locataires via un accord collectif, ce que confirme la jurisprudence de la cour d'appel de Colmar du 15 janvier 1998 n° 3B9505415.

Si le taux de visite et de contrôle reste relativement bon pour 3 des 4 lots, la société n'est pas en mesure de fournir pour les années 2015 et 2016 un état des visites annuelles obligatoires réalisées par le prestataire sur son lot le plus important, situé en métropole Lilloise, soit environ 1 500 chaudières. Un contrôle de cohérence sur l'effectivité des visites sur l'un des autres lots a par ailleurs permis d'établir une liste de logements qui n'ont pas fait l'objet de visites sur 2 à 3 années consécutives.

La société a réagi en mettant fin au contrat conclu avec son prestataire sur la métropole Lilloise en 2017 et s'est engagée à déployer une plateforme numérique de collecte et de partage de données relatives aux prestations de maintenance effectuées sur son patrimoine immobilier.

Des manquements graves pour la sécurité des usagers, appelant une réaction immédiate de la société, ont été constatés sur la résidence de l'Alma à Roubaix.

Le patrimoine du quartier de l'Alma à Roubaix est inscrit dans le Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) pour 163 logements (résidences de l'Alma et Médicis). Le 2 novembre 2016, INA a signé un protocole de préfiguration l'autorisant à lancer les études sociales et techniques sur leur devenir. La décision a été prise récemment de démolir la résidence de l'Alma.

Lors de la visite de cette résidence, le contrôle a permis de mettre en évidence un très mauvais entretien et des dégradations constitutives de dangers pour l'immeuble et pour les usagers : câble de haute tension apparent et accessible, portes non sécurisées, armoires compteurs ouvertes et dégradées, dalles descellées. Cette résidence est classée dans le PSP en « fragilité sociale forte » : 98% de sa population touche l'APL et 90% des locataires ont des ressources inférieures à 20% des plafonds PLUS.

La situation est particulièrement difficile à gérer pour INA qui se trouve en prise au quotidien avec des problèmes de délinquance et de sécurité dépassant le cadre de sa résidence. Pour autant, dans l'attente de sa démolition qui prendra quelques années, la société doit lancer un processus d'accompagnement et de relogement de sa population et continuer à investir dans l'entretien et la maintenance de la résidence pour



assurer la sécurité des locataires. Si la société a engagé 45 000 € pour la vidéosurveillance, la sécurisation des entrées et la mise en place de gardiennage spécifique, les observations sur le terrain montrent que ces mesures sont insuffisantes au regard du contexte local. En ce qui concerne le problème de sécurité principal, après de nombreuses relances auprès d'EDF, la société est finalement parvenue à faire déposer le dit câble de haute tension courant janvier 2018.

## 5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Bilan des ventes	2012	2013	2014	2015	2016	Cumul
<b>Stock de logements cessibles validés par le CA</b>	<b>271</b>	<b>278</b>	<b>254</b>	<b>221</b>	<b>245</b>	-
<i>% du parc proposé à la vente</i>	6,2%	6,4%	5,7%	4,9%	5,3%	-
Objectif annuel de vente	26	27	28	29	30	140
<b>Ventes réalisées</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>33</b>	<b>17</b>	<b>25</b>	<b>129</b>
<i>% du parc vendu</i>	0,6%	0,65%	0,7%	0,4%	0,5%	-
dont vente locataires occupants INA	14	10	9	6	6	45
dont vente Locataires 3F	11	13	21	9	15	69

Sources : INA

La société s'est dotée d'une politique de vente de ses logements indispensable à ses objectifs de développement mais aussi à la mixité sociale dans les quartiers.

Elle est inscrite dans sa charte des ventes qui décrit les modalités et conditions d'acquisition des logements, Le CA est informé régulièrement des nouvelles mises en vente et de l'atteinte des objectifs.

L'activité « ventes » repose sur le cadre financier de la société pour la partie administrative (autorisations, avis, estimation du service des Domaines...). La réalisation des diagnostics obligatoires et la commercialisation sont externalisées auprès d'une agence immobilière.

La société choisit les résidences qu'elle met en vente, en fonction de leur ancienneté (+ de 15 ans), de leur peuplement et notamment de la capacité des locataires occupants à devenir propriétaires et du capital restant dû. Elle ne met pas en vente les logements financés en PLAI.

La mise en vente d'une résidence de plus de 10 logements fait l'objet d'une réunion publique organisée avec tous les locataires.

Le prix de vente est fixé selon l'estimation du service des Domaines à laquelle est appliquée une décote de 20% pour les locataires s'ils sont locataires de la société, et sous conditions de ressources pour les locataires I3F et du parc privé.

Pour atteindre ses objectifs et faciliter la vente, la société a mis en place un dispositif de sécurisation des acquéreurs en cas d'accident de la vie ou de mutation qui repose pour ses locataires en place sur une double garantie de rachat et de relogement pendant 5 ans qui figure dans l'acte authentique de vente.

Les locataires occupants n'ont cependant représenté que le tiers des acquéreurs ces 5 dernières années.

Malgré cette politique très volontariste, de 2012 à 2016, la société n'a vendu que 129 logements, soit un peu plus de 25 par an pour un montant moyen de 102 k€ par logement.

C'est insuffisant pour atteindre les objectifs fixés dans son PMT qui fixe un objectif de vente à une moyenne de 37 logements par an pendant 10 ans. Ce qui suppose pour la société de sélectionner des programmes complémentaires à mettre en vente, répondant aux conditions de la charte, y compris d'obtenir l'accord des

communes. De plus, habituée à vendre des programmes individuels, elle va devoir désormais proposer à la vente des logements dans des ensembles collectifs et gérer les copropriétés.

## **5.6 CONCLUSION**

Se basant sur une maîtrise d'ouvrage efficace, la société a rempli ses objectifs de développement, réhabilitation et de maintenance de son parc sur la période contrôlée. Les objectifs patrimoniaux ambitieux fixés dans son PMT doivent toutefois l'amener à s'interroger sur le dimensionnement des équipes de maîtrise d'ouvrage et sur le potentiel de vente de logements aux particuliers.

Immobilière Nord-Artois doit améliorer le contrôle de ses prestataires sur certains points essentiels à la sécurité de ses locataires et se donner les moyens d'intervenir rapidement en cas de risques pour la sécurité des biens et des personnes.

## 6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

### 6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Les fonctions comptables et financières sont, pour l'essentiel, prises en charge par un cadre financier et trois comptables bénéficiant de l'appui et de l'expertise de la société I3F en application d'une convention de prestations de services intra-groupe\_(cf. §2.2.2.).

L'organisation comptable permet de garantir la séparation des fonctions d'engagement, de comptabilisation et de paiement, et sécuriser les zones à risque (création des RIB fournisseurs, utilisation des moyens de paiement, faux ordres de virement international...).

Si la société bénéficie des audits réalisés par I3F auprès de l'ensemble de ses filiales, les quelques procédures présentées lors du contrôle correspondent davantage à de simples modes opératoires ayant pour objet de guider les collaborateurs dans la réalisation de leurs fonctions et l'utilisation des outils informatiques dédiés qu'à de véritables dispositifs de contrôle interne comptable.

Les comptes de la société ont été validés par les commissaires aux comptes.

Il a été relevé que, dans le cadre des nouvelles méthodes de provisionnement des créances locataires, la société a inscrit l'ensemble de ses créances locataires au compte 416. La société a d'ores et déjà procédé à une nouvelle ventilation de ses créances clients dans le cadre du DIS 2016. Elle a par ailleurs indiqué vouloir procéder aux corrections nécessaires dans les meilleurs délais.

Le mode de renseignement des sorties d'actifs dans la comptabilité de programmes ne garantit pas le suivi historique des événements intervenus sur le patrimoine (arrêté du 07 octobre 2015 homologuant l'instruction comptable applicable aux organismes HLM).

Plutôt que d'adjoindre des fiches négatives aux fiches de situation financière et comptable (FSFC) d'opérations soldées préexistantes, la société procède à la modification des FSFC des opérations soldées lorsqu'elle réalise des sorties d'actif. En conséquence, et même s'il était toutefois possible de réaliser un suivi via le système d'information de la société, il était impossible, à la seule lecture des FSFC, de mesurer le besoin en ressources internes nécessaire pour financer le patrimoine ou encore de retracer l'historique des événements l'ayant impacté.

Conscients de ce problème de présentation, les services d'INA ont engagé durant le contrôle une remise à plat de l'ensemble de la comptabilité de programmes de la société, qu'elle indique avoir achevé.

### 6.2 ANALYSE FINANCIERE

#### 6.2.1 Analyse de l'exploitation

L'analyse financière de l'exploitation de la société s'appuie essentiellement sur la notion d'autofinancement net HLM. Cette dernière représente la richesse réelle dégagée par l'activité de la société au cours de l'exercice. Elle correspond globalement aux ressources restant à disposition de la société après remboursement des emprunts liés à son activité locative, à l'exclusion des remboursements anticipés.

### 6.2.1.1 Niveau et évolution de l'autofinancement net HLM

A compter de l'exercice 2014, la société a mis en œuvre le décret n° 2014-1151 du 07 octobre 2014 portant diverses dispositions financières et comptables applicables aux organismes d'habitations à loyer modéré<sup>2</sup>.

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

<b>Autofinancement net HLM (en% du chiffre d'affaires)*</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
INA	10,5%	9,8%	13,0%	15,2%	15,9%
Médiane nationale SA HLM de province	9,5%	11,4%	9,9%	10,8%	-
Médiane nationale SA HLM	9,6%	11,5%	11,0%	11,0%	-

<b>Composition de l'autofinancement net HLM de l'INA (en k€)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Marge sur accession	0	0	0	0	0
Marge sur prêts	-0	0	0	0	0
Produits locatifs	+21 193	+21 798	+22 551	+23 042	+23 299
Coût de gestion (hors entretien)	-4 570	-4 577	-4 610	-5 061	-5 255
Entretien courant	-547	-574	-668	-736	-724
GE	-1 985	-1 991	-2 278	-2 142	-2 530
TFPB	-2 094	-2 132	-2 137	-2 181	-2 178
Flux financier	-96	-338	-36	+11	+3
Flux exceptionnel	+365	-306	+46	+378	+599
Autres produits d'exploitation	+170	+251	+237	+198	+327
Pertes créances irrécouvrables	-177	-178	-283	-264	-316
Intérêts opérations locatives	-4 158	-3 907	-3 335	-2 902	-2 507
Remboursements d'emprunts locatifs hors RA*	-5 867	-5 908	-6 547	-6 841	-7 008
<b>Chiffre d'affaires*</b>	<b>+21 205</b>	<b>+21 836</b>	<b>+22 615</b>	<b>+23 093</b>	<b>+23 344</b>
<b>Autofinancement net*</b>	<b>+2 234</b>	<b>+2 138</b>	<b>+2 940</b>	<b>+3 504</b>	<b>+3 709</b>
<b>Autofinancement net (en% du chiffre d'affaires)*</b>	<b>10,50%</b>	<b>9,80%</b>	<b>13,00%</b>	<b>15,20%</b>	<b>15,90%</b>

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

Source : Bilans et comptes de résultat de la société pour les exercices 2012 à 2016

La rentabilité de la société est soutenue.

Entre 2012 et 2016, la société a dégagé un autofinancement net HLM cumulé de 14 525 k€ représentant 13% du chiffre d'affaires réalisé sur l'ensemble de la période.

Après avoir connu un léger recul entre 2012 et 2013 pour des raisons conjoncturelles ayant impacté les flux financiers et exceptionnels, la rentabilité de l'activité de la société a régulièrement progressé.

<sup>2</sup>. A compter de l'exercice comptable 2014, le décret n° 2014-1151 a introduit un seuil d'alerte basé sur un ratio d'autofinancement net HLM, défini aux articles R. 423-1-4 et R. 423-9 du CCH, différent de celui jusqu'alors utilisé par les opérateurs du secteur professionnel du logement social.

Au 31 décembre 2016, son autofinancement net HLM s'établit à un niveau élevé (15,9%). Il est nettement supérieur aux dernières médianes nationales disponibles pour les ESH de province (9,9% en 2014 et 10,8% en 2015).

### 6.2.1.2 Composantes de l'autofinancement net HLM

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

#### 6.2.1.2.1 Etude des produits encaissables

- **Les loyers des logements familiaux**

Les loyers des logements familiaux	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne	Evolution
Masse annuelle de loyers et de SLS quittancés (en k€)	20 055	20 600	21 301	21 786	22 077	21 164	10,08%
Nombre de logements familiaux gérés	4 326	4 473	4 537	4 633	4 702	4 534	8,69%
Loyer mensuel moyen au logement familial géré (en €)	386	384	391	392	391	389	1,30%

En 2016, la masse des loyers et du SLS quittancés par la société au titre de ses logements familiaux représente 22 077 k€, soit 95% de l'ensemble de ses produits locatifs. Entre 2012 et 2016, le chiffre d'affaires correspondant a crû de 10,08%, soit de 2 022 k€.

Cette augmentation repose principalement sur la progression du nombre de logements gérés par la société (+8,69%). Dans une moindre mesure, elle découle de sa politique de loyer (§ 3.2.1.).

Vacance financière sur logements familiaux	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne	Evolution
Masse annuelle de loyers et de SLS quittancés (en k€)	20 055	20 600	21 301	21 786	22 077	21 164	10,08%
Coût estimé de la vacance (en k€)	233	457	294	385	373	348	60,09%
Taux de vacance financière	1,15%	2,17%	1,36%	1,74%	1,66%	1,62%	44,35%

La vacance de logements familiaux étant très faible (§3.1.2.), son coût apparaît limité. Sur l'ensemble de la période, les pertes de loyers correspondantes représentent 1,62% des loyers potentiels.

- **Les autres produits locatifs**

INA n'ayant pas exercé d'activité d'accession et ne possédant ni foyer ni résidence sociale, ses autres produits locatifs sont essentiellement des loyers de garages et de parkings ou de commerces.

Entre 2012 et 2016, l'ensemble de ces autres produits locatifs a globalement progressé de 7,29%. Au 31 décembre 2016, ils s'élèvent à 1 221 k€ et représentent 5% de l'ensemble des produits locatifs.

S'il apparaît délicat d'analyser les variations des loyers des locaux commerciaux et des indemnités d'occupation en raison du faible nombre de biens ou d'occupants concernés, il est relevé une amélioration en ce qui concerne la location des garages et des parkings.

Sur l'ensemble de la période, le chiffre d'affaires correspondant a en effet progressé de 6,0%, la vacance financière sur ces produits ayant par ailleurs sensiblement reculé (-13,08%).

Cette évolution favorable s'explique tout d'abord par les travaux d'aménagement et de sécurisation réalisés dans le cadre des opérations de réhabilitation.

Elle repose par ailleurs sur une modulation des tarifs au regard de l'attractivité commerciale de chaque immeuble et de l'état de la demande sur son secteur géographique. Cette thématique est par ailleurs suivie par la direction générale et fait l'objet d'une mobilisation des équipes de la gestion locative.

• **Les produits financiers**

Entre 2012 et 2016, les produits financiers perçus par la société ont très fortement diminué (-91,14%). Au 31 décembre 2016, ils ne représentent plus que 0,1% des loyers et des charges quittancés par INA. Ils se situent à un niveau 10 fois inférieur à celui observé en 2015 pour l'ensemble des SA d'HLM (1% des loyers et des charges quittancés).

Produits financiers (en k€)	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne	Evolution
Produits financiers des participations	0	0	0	0	0	0	-
Produits des autres immobilisations financières	0	0	0	0	0	0	-
Produits des autres créances et valeurs mobilières de placement	113	14	27	20	3	35	-97,35%
Autres produits financiers	45	44	27	8	11	27	-75,56%
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	0	0	0	0	0	0	-
<b>Total</b>	<b>158</b>	<b>58</b>	<b>54</b>	<b>28</b>	<b>14</b>	<b>62</b>	<b>-91,14%</b>

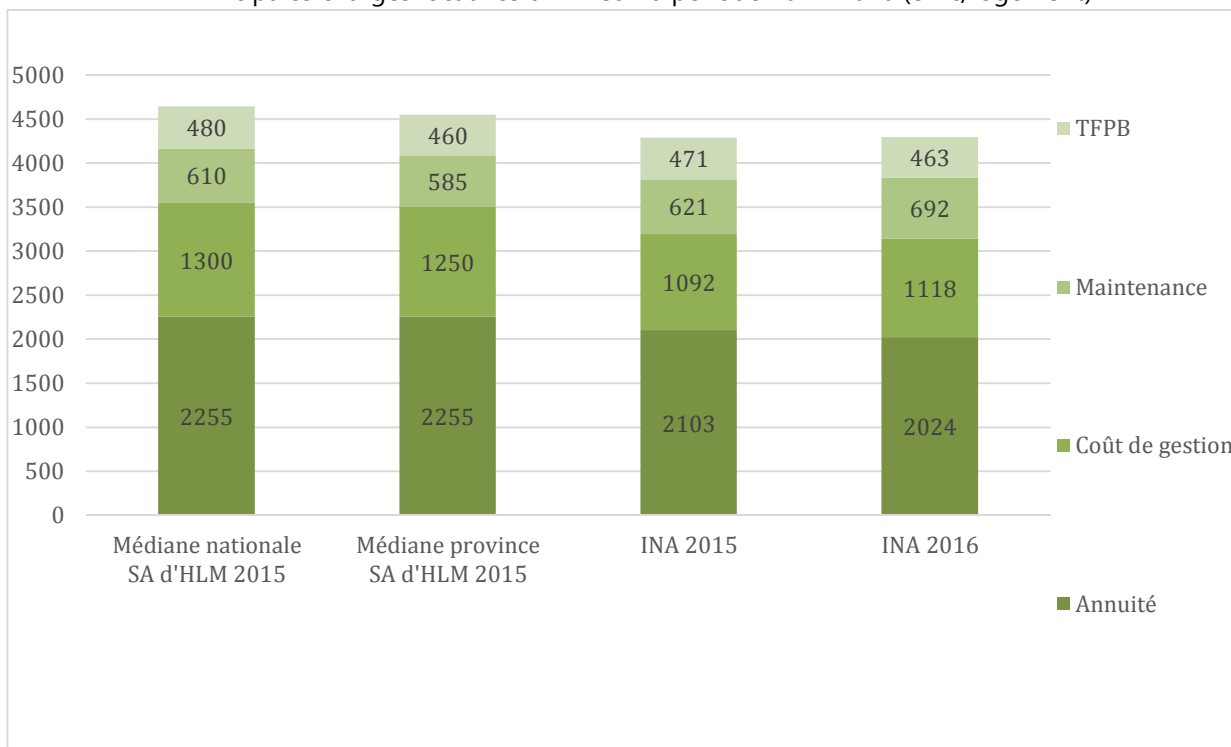
Si elle s'inscrit dans un contexte de baisse des taux d'intérêts, cette évolution repose essentiellement sur des politiques de remboursements anticipés volontaires (cf. §6.2.2.) et de portage des opérations d'investissement (cf. §6.2.3.). Ces orientations ont en effet eu pour conséquence mécanique de limiter les excédents de trésorerie.

6.2.1.2.2 Les charges décaissables

Les principales charges décaissables intégrées dans le calcul de l'autofinancement net HLM de la société au titre des années 2015 et 2016 sont présentées dans le graphique ci-après. Elles sont comparées aux médianes nationales 2015 issues de la base de données Boléro.

• **Les charges locatives**

Principales charges locatives d'INA sur la période 2012-2016 (en €/logement)



Source : Bilans, comptes de résultat et états réglementaires de la société pour les exercices 2012 à 2016 / enquêtes Boléro 2015

- **Annuité**

En 2016, la société a consacré 40,8% des loyers aux annuités d'emprunts, ce qui équivaut à une charge annuelle de 2 024 € par logement.

Le service de la dette se situe ainsi à un niveau inférieur aux médianes nationales 2015 pour l'ensemble des SA HLM (2 255 € par logement et 45,1% des loyers).

<b>Annuité locative (en k€)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Remboursement d'emprunts locatifs (hors R.A.)	5 867	5 908	6 547	6 841	7 008
Intérêts d'emprunts locatifs	4 158	3 907	3 335	2 902	2 507
<b>Total</b>	<b>10 025</b>	<b>9 815</b>	<b>9 882</b>	<b>9 743</b>	<b>9 515</b>
Loyers	21 193	21 798	22 551	23 042	23 299
<b>Annuité en% des loyers (en k€)</b>	<b>47,3%</b>	<b>45,0%</b>	<b>43,8%</b>	<b>42,3%</b>	<b>40,8%</b>

L'important programme de production et de réhabilitation de logements engagé par INA a entraîné une augmentation des remboursements en capital (19,45%).

Les remboursements anticipés volontaires d'emprunts effectués en 2013, 2014 et 2015 (cf. §6.2.2.) et la baisse du taux du livret A ont parallèlement contribué à la réduction des charges d'intérêts (- 38,71%).

En conséquence, l'annuité locative connaît globalement un léger recul (- 5,09%) sur l'ensemble de la période.

- **Coût de gestion hors entretien courant**

S'ils ont progressé de 15,05% sur l'ensemble de la période contrôlée, les coûts de gestion hors entretien courant de la société au titre de l'exercice comptable 2016 (22,6% des loyers soit 1 118 € au logement) demeurent inférieurs aux médianes nationales 2015 pour l'ensemble des ESH de province (25,5% soit 1 250 € au logement).

- **Coût de maintenance**

A l'exception des éléments relevés au §5.4., les visites de patrimoine ont permis de confirmer le bon niveau d'entretien du parc.

Au 31 décembre 2016, le coût de maintenance s'élève à 692 € au logement et représente 14,0% des loyers et charges quittancés. Il se situe à un niveau supérieur à la médiane nationale de 2015 pour l'ensemble des ESH (610 € et 12,3%) et des ESH de province (585 € et 12%).

Si la croissance soutenue du parc locatif de la société induit une augmentation des coûts de maintenance, cette dernière ne saurait à elle seule expliquer l'augmentation de 29% des dépenses d'entretien courant et de gros entretien observées sur la période.

Dans ce cadre, il est relevé qu'une part des dépenses imputées au gros entretien pourrait être comptabilisée en immobilisations. Il en va par exemple ainsi de la pose et du remplacement, en 2016, de portes de garage pour un montant de 80 k€ sur un seul ensemble immobilier (8250 L).

Par ailleurs, en privilégiant l'entretien au logement en lieu et place d'un traitement plus global de certains immeubles, et notamment des parties privatives, la société engage actuellement des montants importants de dépenses au titre du gros entretien, notamment lors des états des lieux de sortie.

Cette stratégie patrimoniale privilégie les travaux ponctuels de maintenance au détriment de travaux plus ambitieux de réhabilitation qui n'avaient pas été engagés jusqu'à présent. Cela a contribué à l'accroissement des coûts de maintenance.

- **Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)**

Au 31 décembre 2016, la TFPB représentait 463 € par logement et 9,3% des loyers quittancés par la société.

Ce niveau apparaît équivalent à celui observé pour les ESH de province en 2015 (460 € par logement et 9,3% des loyers).

Si elle demeure contenue par le dynamisme de la production de logements, elle constitue une charge importante au regard des seuls immeubles qui y sont soumis (620 € par logement).

### 6.2.2 Gestion de la dette

La société a mis fin aux instruments de couverture de taux relevés lors du précédent rapport.

Entre 2013 et 2015, elle a par ailleurs procédé à des remboursements anticipés volontaires pour un montant total de 2 280 k€. Elle a ainsi soldé ses prêts présentant les taux d'intérêts les plus importants.

Cette possibilité a également été étudiée pour un prêt de 9 170 k€ (65 400 000 francs) contracté en décembre 1998 sur 22 ans auprès de la Caisse d'Épargne dans la cadre de l'intégration de la société au groupe 3F. S'il présente un taux d'intérêt élevé (4,40%), son remboursement par anticipation s'est néanmoins avéré inopportun, les frais de dossier et de remboursement anticipé dudit prêt étant supérieurs aux économies de charges financières correspondantes.

### 6.2.3 Gestion de la trésorerie

En raison de la faiblesse de la rémunération des placements financiers et du niveau relativement élevé des taux d'intérêts de certains de ses emprunts, la société a mobilisé son excédent de trésorerie pour procéder à des remboursements anticipés volontaires.

Elle s'efforce par ailleurs de porter ses opérations d'investissement jusqu'à la mise en service afin de minimiser les coûts de préfinancement.

### 6.2.4 Résultats comptables

Les résultats comptables ont évolué comme suit :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Résultats comptables	3 935	4 103	7 011	5 111	6 222
<i>Dont part des plus-values de cession</i>	<i>1 507</i>	<i>1 904</i>	<i>2 793</i>	<i>1 007</i>	<i>1 672</i>
<b>En% résultat</b>	<b>38%</b>	<b>46%</b>	<b>40%</b>	<b>20%</b>	<b>27%</b>

Les plus-values de cession ont très significativement contribué à la formation du résultat de la société. Sur la période 2012 2016, elles représentent en moyenne le tiers du résultat comptable réalisé.



## 6.2.5 Structure financière

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

<b>Evolution de la structure financière (en k€)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Capitaux propres (+)	66 474	72 801	79 797	84 658	92 073
Provisions pour risques et charges (+)	2 728	2 546	1 965	1 842	1 654
- dont PGE	1 956	1 904	1 105	1 060	618
Amortissements et provisions (actifs immobilisés) (+)	80 211	84 347	87 168	93 484	98 833
Dettes financières (+)	131 818	139 177	145 126	145 853	154 200
Actif immobilisé brut (-)	275 766	297 628	310 294	324 436	340 047
<b>Fond de Roulement Net Global</b>	<b>5 466</b>	<b>1 243</b>	<b>3 762</b>	<b>1 401</b>	<b>6 713</b>
<b>FRNG à terminaison des opérations (1)</b>	-	-	-	-	<b>11 752</b>
Stocks (toutes natures) (+)	40	40	40	40	1 316
- dont accession	40	40	40	40	1 316
Autres actifs d'exploitation (+)	11 464	11 098	9 473	7 590	8 049
Provisions d'actif circulant (-)	2 064	2 200	2 462	2 760	3 508
Dettes d'exploitation (-)	4 307	4 764	5 024	4 857	3 890
<b>Besoin (+) ou ressource (-) en FR d'exploitation</b>	<b>5 133</b>	<b>4 174</b>	<b>2 027</b>	<b>13</b>	<b>1 966</b>
Créances diverses (+)	2	2	11	5	6
Dettes diverses (-)	3 760	4 319	2 715	3 207	2 161
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation</b>	<b>-3 758</b>	<b>-4 317</b>	<b>-2 704</b>	<b>-3 203</b>	<b>-2 155</b>
<b>Besoin (+) ou Ressources (-) en FR (2)</b>	<b>1 376</b>	<b>-143</b>	<b>-677</b>	<b>-3 189</b>	<b>-189</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>4 090</b>	<b>1 386</b>	<b>4 439</b>	<b>4 590</b>	<b>6 902</b>

Source : Bilans de la société pour les exercices 2012 à 2016.

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

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

Au 31 décembre 2016, la structure financière de la société apparaît saine dans la mesure où les ressources qu'elle détient à long terme financent son actif immobilisé, que son cycle d'exploitation génère une ressource en fonds de roulement et que sa situation de trésorerie est positive.

### 6.2.5.1 Indépendance financière

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

<b>Volume d'endettement (en k€)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>Moyenne</b>	<b>Evolution</b>
Emprunts financés à long terme	129 061	136 635	142 881	143 779	152 278	140 927	17,99%
Trésorerie nette (-)	4 090	1 386	4 439	4 590	6 902	4 268	68,73%
Immobilisations financières (-)	53	38	36	36	37	40	-29,68%
<b>Endettement net</b>	<b>124 917</b>	<b>135 211</b>	<b>138 407</b>	<b>139 153</b>	<b>145 339</b>	<b>136 605</b>	<b>16,35%</b>

Source : Bilans et comptes de résultat de la société pour les exercices 2012-2016.

Sur l'ensemble de la période, l'endettement net<sup>3</sup> de la société a cru de 16,35% pour s'établir à 145 339 k€ au 31 décembre 2016. Significative en valeur absolue, cette évolution demeure contenue au regard de l'effort d'investissement réalisé par la société depuis plusieurs années, tant en matière de production de logements neufs que de réhabilitation de son patrimoine (cf. §5.2).

<b>Poids de l'endettement (ressources internes/capitaux permanents)</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Immobilière Nord-Artois	34,6%	35,3%	36,1%	37,3%	37,8%
Médiane nationale des ESH	32,3%	32,2%	32,2%	32,7%	-

Source : Bilans de la société pour les exercices 2012-2016 et enquêtes Boléro 2012, 2013, 2014 et 2015 – ratio B13.

Entre 2012 et 2016, le niveau et l'évolution de la part des ressources internes sur les capitaux permanents de la société apparaissent plus favorables que ceux observés au niveau national pour l'ensemble des SA HLM. INA présente donc un taux d'endettement inférieur à celui observé chez ses homologues.

<b>Capacité théorique de désendettement</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>
Endettement net (en k€)	124 917	135 211	138 407	139 153	145 339
Capacité d'autofinancement PCG (en k€)	8 447	8 335	9 822	10 594	10 900
<b>Ratio de désendettement apparent (en nombre d'années)</b>	<b>15</b>	<b>16</b>	<b>14</b>	<b>13</b>	<b>13</b>

Source : Bilans et comptes de résultat de la société pour les exercices 2012-2016.

S'établissant en moyenne à 13 années sur la période 2014-2016, le ratio de désendettement apparent<sup>4</sup> de la société est soutenable.

Au regard des éléments qui précèdent, l'INA ne présente pas de risque de solvabilité et dispose d'une capacité d'endettement résiduelle.

La société est donc parvenue à financer la maintenance et la croissance soutenue de son patrimoine tout en contenant son endettement.

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

Au 31 décembre 2016, le fonds de roulement net global (FRNG) de la société est faible (6,7 M€ représentant 1,8 mois de dépenses). Il est 2 fois inférieur à celui observé au niveau national pour l'ensemble des ESH (3,6 mois de dépenses en 2015).

<sup>3</sup> Le niveau d'endettement net correspond aux emprunts et dettes assimilées financés à long terme net de la trésorerie nette (trésorerie active – trésorerie passive) et des immobilisations financières.

<sup>4</sup> Le ratio de désendettement apparent correspond à la capacité théorique de désendettement. Il correspond au nombre d'années nécessaire pour rembourser l'intégralité de l'endettement net en y consacrant l'intégralité la capacité d'autofinancement PCG.

Cette faiblesse apparente du FRNG doit cependant être relativisée en raison de sa politique de gestion de la dette (cf. §6.2.2.) et de portage de ses opérations d'investissement (cf. §6.2.3.). Au regard des éléments figurant dans sa comptabilité de programmes, le FRNGT de la société s'établit à un niveau plus confortable (11 752 k€ représentant 3,2 mois de dépenses). Fin 2016, les dépenses restant à décaisser sur l'ensemble des opérations terminées non soldées et en cours de la société (17 499 k€) étaient en effet sensiblement inférieures aux financements restant à mobiliser (22 538 k€).

### 6.2.5.3 Variation du fonds de roulement net global

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2013 à 2016 s'explique comme suit :

Evolution du FRNG de 2013 à 2016 (en k€)	Flux de trésorerie	FRNG
Fonds de roulement net global en début de période		5 466
Autofinancement cumulé	+12 291	
Dépenses d'investissement	-74 956	
Financements comptabilisés	+59 204	
<b>Autofinancement disponible après investissements</b>	<b>-3 461</b>	
Remboursement anticipés d'emprunts locatifs (démolitions, cessions...)	-3 563	
Cessions d'actifs	+11 505	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-3 234	
Flux de trésorerie disponible	+1 247	
<b>Fonds de roulement net global fin 2016</b>		<b>6 713</b>

Source : Bilans, comptes de résultat et états réglementaires de la société pour les exercices 2012 à 2016.

Sur cette période, le FRNG de la société a progressé de 1 247 k€.

L'important autofinancement net cumulé (12 291 k€) et les financements extérieurs mobilisés (59 204 k€) n'ont pas permis de couvrir les dépenses liées à la production de logements neufs et à la réhabilitation du patrimoine (74 956 k€). L'autofinancement disponible après investissement apparaît ainsi négatif (-3 461 k€).

Parallèlement la société a procédé au remboursement anticipé d'un volume significatif d'emprunts (- 3 563 k€), principalement (2 280 k€) dans le cadre de sa politique de gestion de la dette (cf. §6.2.2.), et, dans une moindre mesure, dans le cadre de sa politique de vente HLM.

Dans ce contexte, les produits de cession d'éléments d'actifs (11 505 k€) ont contribué de façon très significative au soutien de la politique d'investissement de l'INA tout en lui permettant de contenir son niveau d'endettement.

### 6.2.5.4 Trésorerie

Conséquence de ses politiques de remboursements anticipés volontaires d'emprunts et de portage de ses opérations d'investissement, la trésorerie nette de la société apparaît faible.

Au 31 décembre 2016, elle se situe à un niveau réduit (6 902 k€ représentant 1,9 mois de dépenses) nettement inférieur à celui observé au niveau national pour l'ensemble des SA HLM (3,2 mois de dépenses).

Géré et suivi régulièrement et précisément, le niveau de trésorerie n'a cependant jamais contraint la société à recourir à des concours bancaires.

### 6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'analyse prévisionnelle de la société est actualisée chaque année et présentée en CA à l'occasion d'une revue stratégique. La version transmise lors du contrôle a été réalisée sur la base de la situation financière d'INA fin 2016. Elle couvre la période 2017 – 2026 et s'inscrit dans le cadre d'un Plan à moyen terme (PMT).

Le scénario retenu par la société comprend la réhabilitation thermique de 541 logements d'ici à la fin de l'année 2021. Il fait état, en moyenne annuelle, de 189 mises en chantier de logements neufs sur la période 2017-2026. Il implique enfin de procéder en moyenne à la vente de 37 logements locatifs par an. Le parc d'INA représenterait ainsi 6 081 logements fin 2026, soit une progression de 25% sur la durée du plan.

Projections financières	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Autofinancement net / loyers	12,4%	7,3%	7,9%	6,5%	8,2%	13,3%	12,8%	13,5%	13,4%	13,5%
Fonds de roulement (en M€)	10,7	12,2	11,6	8,2	9,5	11,0	14,3	17,6	20,0	22,5
Trésorerie (en M€)	5,8	2,5	1,2	1,2	1,3	1,2	5,3	8,5	11,1	13,4

Source : PMT INA

D'un point de vue financier, l'effort d'investissement d'INA se traduit logiquement par une dégradation temporaire de l'ensemble des ratios d'analyse entre 2017 et 2021-2022. Les projections laissent cependant apparaître un net redressement des indicateurs à compter de 2022-2023, essentiellement en raison de la baisse du volume global d'annuité d'emprunts.

S'il est financièrement soutenable et repose sur des hypothèses globalement prudentes, ce projet demeure ambitieux. Il repose tout d'abord sur des volumes de production et de vente de logements nettement supérieurs à ceux observés sur la période 2012-2015 (production annuelle moyenne de 100 logements neufs et vente de 25 logements par an). Il s'inscrit par ailleurs dans une stratégie de développement centrée sur la Métropole urbaine de Lille, territoire sur lequel INA ne possède aucune réserve foncière.

Dans l'hypothèse où INA ne parviendrait pas à atteindre ses objectifs en termes de vente de logements, sa capacité résiduelle d'endettement et son appartenance à un grand groupe national doivent lui permettre de recourir à des financements extérieurs sous forme d'emprunts, voire de procéder à une augmentation de capital, pour sécuriser financièrement son PMT.

Au final, les facteurs clés de la réussite de son PMT résident dans la capacité de ses équipes techniques à mener à bien un grand nombre de projets et à développer l'activité d'accession.

### 6.4 CONCLUSION

Immobilière Nord-Artois est une SA HLM en bonne santé financière. Son activité courante génère une rentabilité élevée et sa structure financière est saine.

Au regard des éléments dont elle disposait au cours de ce contrôle, l'Agence fait l'analyse que les aspects financiers ne constituent ainsi pas un véritable obstacle à l'atteinte des objectifs de développement.

## 7. ANNEXES

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

#### SA HLM IMMOBILIERE NORD-ARTOIS – NORD

**RAISON SOCIALE :** SA HLM IMMOBILIERE NORD-ARTOIS

**SIEGE SOCIAL :**  
 Adresse du siège : 99 boulevard de Mons CS 70469 Téléphone : 03 28 80 02 67  
 Code postal : 59658 Télécopie : 03 20 47 45 96  
 Ville : VILLENEUVE D'ASCQ

**PRESIDENT :** M. DOLEZ François

**DIRECTEUR GENERAL :** M. CERVELLO Rémi

**ACTIONNAIRE DE REFERENCE :** Immobilière 3F (I3F)

**CONSEIL D'ADMINISTRATION AU :** 31/12/2016

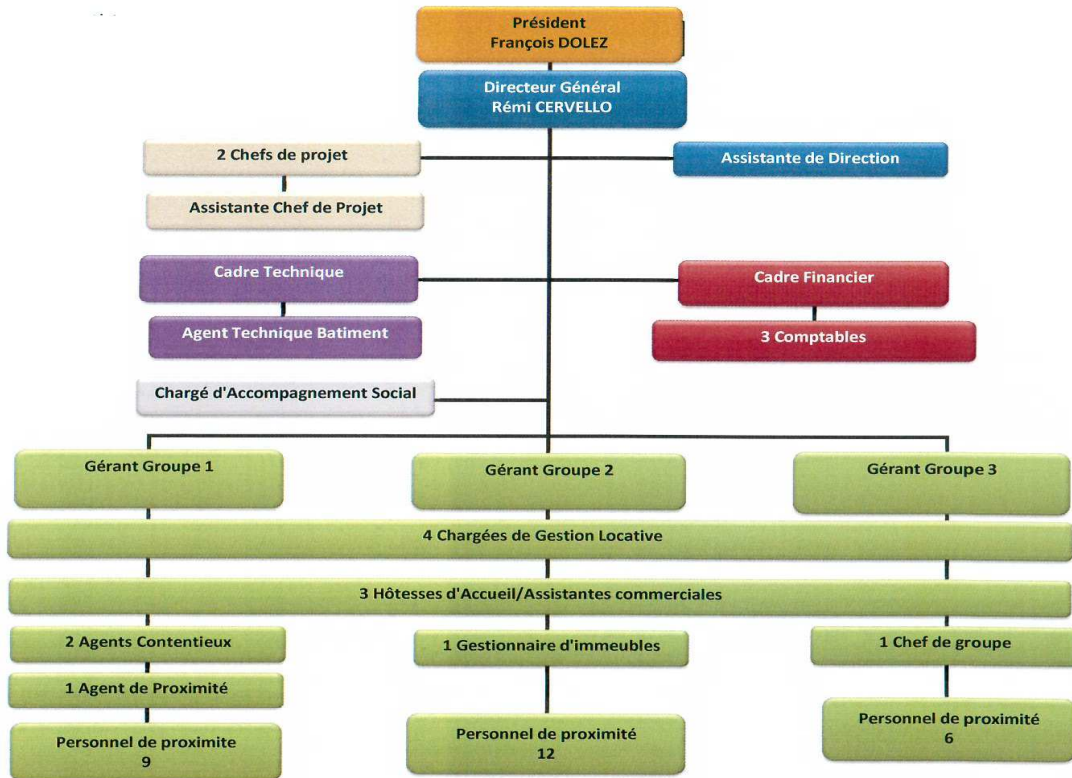
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
<b>Président :</b>	Dolez François		4
	Immobilière 3F	M. ANDRE	1
	LESAGE Martine		
	CIL SOLENDI	M. de la LOGE	4
	SACICAP AIPAL	M. DESWARTE	4
	SOLENDI EXPANSION	M. PEROT	4
	MONTALIVET IMMOBILIER	M. ROBE	4
	RPP	M. LE NY	4
	SIF	M. LEBLOND	4
	Métropole Européenne de Lille (MEL)	M. CAUDRON	2
	Communauté d'Agglomération Amiens Métropole	Mme LECLERCQ	2
<b>Représentants des locataires (SA) :</b>	M. HAMIDI Dominique		3
	M. CHEQRI Abdelkrim		3
	M. DELVILLE Marcel		3

<b>ACTIONNARIAT</b>			Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	14 168 040 €		Immobilière 3F (I3F) : 99,6%
	Nombre d'actions :	543 670		
	Nombre d'actionnaires :	23		

**COMMISSAIRE AUX COMPTES :** Société Lionel GUIBERT - 80 rue Blanche - 75 009 PARIS

<b>EFFECTIFS AU :</b> 31/12/2016	Cadres :	8 ETP	Total administratif et technique : 29 ETP
	Maîtrise :	10 ETP	
	Employés :	11 ETP	Effectif total : 64 ETP
	Gardiens :	25 ETP	
	Employés d'immeuble :	10 ETP	
	Ouvriers régie :		

## 7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SOCIETE



### 7.3 SIGLES UTILISES

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

