

OPH DU NORD « PARTENORD HABITAT »

Lille (59)



# RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

N° 2018-004

**RAPPORT DE CONTRÔLE 2018**  
**N° 2018-004**  
**OPH DU NORD « PARTENORD HABITAT »**

**Lille (59)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-004 OPH DU NORD « PARTENORD HABITAT » – (59)

N° SIREN : 378 072 144

Raison sociale : OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT DU NORD

Président : M. Max André PICK

Directeur général : M. Christophe BECUWE

Adresse : 27, boulevard Vauban - BP 309 - 59020 LILLE CEDEX

Collectivité de rattachement : Conseil départemental du Nord

### AU 31 DÉCEMBRE 2016

|                                     |               |   |               |   |              |
|-------------------------------------|---------------|---|---------------|---|--------------|
| Nombre de logements familiaux gérés | <b>42 451</b> | Nombre de logements familiaux en propriété: | <b>42 451</b> | Nombre de places en résidences spécialisées : | <b>2 284</b> |
|-------------------------------------|---------------|---|---------------|---|--------------|

| Indicateurs   | Organisme | Référence région | France métropolitaine | Source |
|---|-----------|------------------|-----------------------|--------|
| <b>PATRIMOINE</b>   |           |                  |                       |        |
| Logements vacants (hors vacance technique)                                    | 0,50%     | 2,30%            | 3,20%                 | (2)    |
| Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)                   | 0,40%     | 1,10%            | 1,50%                 | (2)    |
| Taux de rotation annuel (hors mises en service)                               | 9,50%     | 10,20%           | 9,80%                 | (2)    |
| Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)                                | 0,79%     | nc               | nc                    | (2)    |
| Âge moyen du parc (en années)   | 42        | 42               | 39,2                  | (2)    |
| <b>POPULATIONS LOGÉES</b>   |           |                  |                       |        |
| Locataires dont les ressources sont :   |           |                  |                       |        |
| - < 20 % des plafonds   | 20,45%    | 21,33%           | 19,35%                | (1)    |
| - < 60 % des plafonds   | 64,50%    | 62,92%           | 59,45%                | (1)    |
| - > 100 % des plafonds  | 7,39%     | 8,48%            | 10,77%                | (1)    |
| Bénéficiaires d'aide au logement  | 58,02%    | 52,60%           | 45,96%                | (1)    |
| Familles monoparentales   | 19,44%    | 19,35%           | 20,00%                | (1)    |
| Personnes isolées   | 37,44%    | 37,44%           | 38,01%                | (1)    |
| <b>GESTION LOCATIVE</b>   |           |                  |                       |        |
| Médiane des loyers mensuels (€/m <sup>2</sup> de surface habitable)           | 5,4       | 5,5              | 5,5                   | (2)    |
| Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)                     | 11,30%    |                  | 14,20%                | (3)    |
| <b>STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE</b>                                    |           |                  |                       |        |
| Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses) | 9         |                  |                       | (3)    |
| Fonds de roulements net global (mois de dépenses)                             | 4,8       |                  | 3,6                   | (3)    |
| Autofinancement net / chiffre d'affaires                                      | 14,50%    |                  | 12,10%                | (3)    |

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

(2) RPLS au 1/1/2017

(3) Données organisme 2016 et données Boléro 2015 (OPH > 12 000 logements)

#### POINTS FORTS :

- ▶ Une très bonne santé financière, accompagnée d'une grande solidité bilancielle offrant des marges de manœuvres importantes insuffisamment mobilisées sur la période contrôlée
- ▶ Un rôle social pleinement assuré
- ▶ Des risques locatifs bien maîtrisés
- ▶ Des coûts de gestion suivis et objet d'un pilotage rigoureux
- ▶ Un patrimoine bien entretenu grâce à l'importance de l'entretien curatif
- ▶ Une démarche volontariste en faveur des personnes âgées ou en situation de handicap

#### POINTS FAIBLES :

- ▶ Une stratégie patrimoniale insuffisante au regard des besoins du parc
- ▶ Des retards opérationnels importants en réhabilitation et en production neuve
- ▶ Une qualité de service perfectible et des lacunes dans la propreté des parties communes
- ▶ Un volume de vente modeste,
- ▶ Un contrôle de gestion à développer
- ▶ Une absence de base patrimoniale fiable et des processus métier à sécuriser

#### IRRÉGULARITÉS :

- ▶ 30 attributions de logements en dépassements de plafonds de ressources
- ▶ Des loyers pratiqués dépassant les plafonds de loyers conventionnels
- ▶ Un important retard dans l'établissement des diagnostics amiante des parties privatives (DAPP)

---

Précédent rapport de contrôle : n° 2011-002 de janvier 2012  
Contrôle effectué du 26 mars 2018 au 17 juillet 2018  
RAPPORT DE CONTRÔLE : mai 2019

# RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-004

## OPH DU NORD « PARTENORD HABITAT » – 59

|   |    |
|---|----|
| Synthèse.....   | 6  |
| 1. Préambule.....   | 8  |
| 2. Présentation générale de l’office.....   | 9  |
| 2.1 Contexte socio-économique.....  | 9  |
| 2.2 Gouvernance et management.....  | 10 |
| 2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....   | 10 |
| 2.2.2 Évaluation de l’organisation et du management.....  | 11 |
| 2.2.3 Gouvernance financière.....   | 13 |
| 3. Patrimoine.....  | 14 |
| 3.1 Caractéristiques du patrimoine.....   | 14 |
| 3.1.1 Description et localisation du parc.....  | 14 |
| 3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....  | 15 |
| 3.2 Accessibilité économique du parc.....   | 16 |
| 3.2.1 Loyers.....   | 16 |
| 3.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....  | 17 |
| 3.2.3 Charges locatives.....  | 18 |
| 4. Politique sociale et gestion locative.....   | 19 |
| 4.1 Caractéristiques des populations logées.....  | 19 |
| 4.2 Accès au logement.....  | 20 |
| 4.2.1 Connaissance de la demande.....   | 20 |
| 4.2.2 Politique d’occupation du parc de l’office.....   | 20 |
| 4.2.3 Gestion des attributions.....   | 20 |
| 4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....  | 21 |
| 4.4 Traitement des créances locatives impayées.....   | 23 |
| 5. Stratégie patrimoniale.....  | 25 |
| 5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....   | 25 |
| 5.2 Interventions sur le patrimoine existant.....   | 26 |
| 5.2.1 Réhabilitations.....  | 26 |
| 5.2.2 Entretien et exploitation du patrimoine.....  | 27 |
| 5.2.3 Sécurité dans le parc.....  | 27 |
| 5.2.4 Accessibilité aux personnes en situation de handicap et adaptation au vieillissement..... | 29 |
| 5.3 Offre nouvelle et rachats de patrimoine.....  | 30 |

|       |   |    |
|-------|---|----|
| 5.4   | Rénovation et renouvellement urbains .....  | 31 |
| 5.5   | Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage .....  | 32 |
| 5.5.1 | Engagement et suivi des opérations .....  | 32 |
| 5.5.2 | Analyse d'opérations .....  | 32 |
| 5.6   | Ventes de patrimoine à l'unité.....   | 33 |
| 5.7   | Autres activités .....  | 34 |
| 6.    | Tenue de la comptabilité et analyse financière.....   | 35 |
| 6.1   | Tenue de la comptabilité .....  | 35 |
| 6.1.1 | Organisation.....   | 35 |
| 6.1.2 | Comptabilité générale.....  | 35 |
| 6.1.3 | Comptabilité des investissements.....   | 36 |
| 6.2   | Gestion de la dette .....   | 37 |
| 6.3   | Analyse financière .....  | 38 |
| 6.3.1 | Analyse de la rentabilité d'exploitation.....   | 38 |
| 6.3.2 | Résultats comptables.....   | 43 |
| 6.4   | Structure financière .....  | 44 |
| 6.4.1 | Bilans fonctionnels 2012 à 2016.....  | 44 |
| 6.4.2 | Analyse du fonds de roulement et des perspectives à terminaison.....  | 44 |
| 6.4.3 | Ingénierie financière .....   | 46 |
| 6.4.4 | Etude des fonds propres disponibles.....  | 47 |
| 6.4.5 | Analyse du besoin de fonds de roulement.....  | 48 |
| 6.4.6 | Gestion de la trésorerie .....  | 48 |
| 6.5   | Analyse prévisionnelle.....   | 49 |
| 6.5.1 | Analyse de la projection d'exploitation préalable à la loi de finances de 2018.....                         | 49 |
| 6.5.2 | Analyse de la projection d'exploitation actualisée suite à la loi de finances de 2018.....                  | 52 |
| 7.    | Annexes.....  | 54 |
| 7.1   | Informations générales .....  | 54 |
| 7.2   | Organigramme général de l'office (mai 2017) .....   | 56 |
| 7.3   | Tableau récapitulatif des irrégularités relevées en matière de dépassement des plafonds de ressources ..... | 57 |
| 7.4   | Sigles utilisés .....   | 58 |

## SYNTHESE

Partenord Habitat est un office public HLM dont la collectivité de rattachement est le département du Nord. Il est un acteur majeur du logement social dont il représente près de 16 % des logements sociaux. Il gère 42 451 logements familiaux, situés exclusivement sur ce département, en particulier sur la Métropole européenne de Lille (40 % de son parc) et sur la Communauté urbaine de Dunkerque (23 %). Il a conduit ces dernières années une stratégie volontariste de rachat de patrimoine auprès d'autres bailleurs sociaux pour renforcer son implantation en zone tendue, avec près de 10 % de son parc acquis entre 2013 et début 2018. Il a par ailleurs une activité soutenue de développement de foyers et de résidences sociales.

Son organisation est jugée globalement efficiente suite à la profonde réorganisation conduite à partir de septembre 2016 pour améliorer sa présence de proximité et s'adapter à l'organisation territoriale des établissements publics de coopération intercommunale (EPCI). Quelques ajustements restent à effectuer. En particulier, l'évaluation interne et le contrôle de gestion sont à conforter afin de constituer une véritable aide au pilotage de l'office.

Partenord Habitat remplit sa mission de bailleur social, en accueillant les populations modestes dans une recherche permanente d'équilibre des peuplements, avec un accompagnement social important, et en étant performant dans l'accueil des publics prioritaires. Toutefois, des logements ont été attribués à des personnes dépassant les plafonds de ressources, du fait notamment de dysfonctionnements internes. La qualité de service présente quelques lacunes concernant en particulier le traitement des réclamations et la propreté des parties communes qui n'a pas donné lieu à l'élaboration d'un plan d'action coordonné. L'office assure une présence de proximité importante, optimisée dans le cadre de sa réorganisation, avec un accent particulier mis dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville.

La stratégie patrimoniale conduite ces 5 dernières années est caractérisée par un niveau extrêmement élevé de maintenance d'exploitation en entretien courant et en gros entretien et par un niveau de production neuve faible.

Partenord Habitat fait le choix de privilégier l'entretien curatif aux réhabilitations préventives. Les visites de patrimoine ont permis de ce fait de constater un parc globalement en bon état d'entretien. Toutefois, cette stratégie de maintenance présente des limites. En effet, près des deux-tiers des programmes ne bénéficient aujourd'hui que d'interventions d'urgence, alors que certaines réhabilitations sont déjà anciennes. En outre, l'absence de base patrimoniale ne permet pas à l'office d'évaluer les besoins réels de l'ensemble du parc à moyen terme. Depuis 2012 la priorité est donnée quasi-exclusivement aux réhabilitations thermiques du tiers du parc classé en catégorie E, F ou G. Initialement cette remise à niveau devait être achevée pour 2022 mais connaît des retards importants. Fin 2017, le taux de réalisation est de seulement 20 %. La stratégie importante de rachats à d'autres bailleurs sociaux, représentant 10 % du parc entre 2012 et 2018, vient alourdir les besoins de réhabilitation.

La production neuve de logements hors ANRU et hors logements étudiants est quant à elle bien en deçà des objectifs prévus avec 200 logements livrés par an entre 2015 et 2017 pour un rythme prévu de 400 livraisons annuelles. Près de 100 logements neufs sont livrés annuellement en zone rurale, dans le cadre des engagements de l'office pris avec le Conseil départemental du Nord qui a pour objectif d'être présent dans les secteurs ruraux qui ne bénéficient pas des aides des autres collectivités locales. En revanche, l'activité en matière de foyers et résidences sociales a été plutôt conséquente.

Un effort de rattrapage important de ces retards d'investissements est en cours jusque 2021. A cette date, 50 % du parc énergivore doit être traité et 2 400 logements neufs réalisés.

Ce rythme d'investissement insuffisant a des incidences financières. En effet, Partenord Habitat dispose d'un niveau soutenu de rentabilité d'exploitation, favorisé notamment par une bonne maîtrise des coûts de gestion ainsi que des risques locatifs. Les retards d'investissements ont pour effet de renforcer considérablement sa structure financière. A fin 2017, le fonds de roulement à terminaison des opérations représente 256 millions d'euros soit 8 mois de dépenses mensuelles moyennes. L'office dispose donc de marges de manœuvres financières importantes et son niveau d'endettement reste modéré.

Un plan de relance des investissements, élaboré en 2017, prévoyait la réalisation du nouveau programme de rénovation urbaine portant sur 10 % du parc, une progression conséquente du patrimoine de 25 % en 15 ans (+11 000 logements familiaux hors plan de renouvellement urbain) et l'achèvement du chantier des réhabilitations thermiques à l'horizon 2030. A ce stade des marges de manœuvres financières subsistaient pour intégrer les évolutions probables du programme de rénovation urbaine.

Dans le contexte de la loi de finances de 2018 et face aux incertitudes sur les incidences financières de la réduction de loyer de solidarité (RLS), l'office avait acté une réduction forte de la maintenance d'exploitation dans son budget 2018. Puis, lors de l'actualisation de son étude prévisionnelle à 15 ans, il avait décidé une réduction très forte de sa politique globale d'investissement hors Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) qui demeurait prioritaire. La production neuve avait été diminuée de moitié et le chantier de remise à niveau thermique du patrimoine était quasiment interrompu, une fois les opérations en cours réalisées.

Ces mesures paraissent aujourd'hui excessives. Elles étaient adossées à une surévaluation importante des pertes de recettes locatives induites par la RLS. Surtout, elles négligeaient les capacités financières accumulées par l'office. Les études réalisées dans le cadre du contrôle ont démontré que l'office est en capacité de conduire une stratégie patrimoniale plus ambitieuse en matière de remise à niveau de son patrimoine. Après connaissance des mécanismes de compensation, Partenord Habitat a d'ailleurs revu à la hausse ses perspectives de réhabilitation.

Le directeur général

  
Pascal MARTIN-GOUSSET



# 1. PREAMBULE

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

L'Agence 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 contrôle conduit est un contrôle complet dans le cadre de la périodicité.

Le précédent rapport d'inspection de janvier 2012 concluait que Partenord Habitat assurait pleinement sa mission sociale, sous réserve de veiller à l'adaptation du dispositif de proximité à l'ensemble du parc, des résultats inégaux en termes de gestion ayant été constatés. L'office bénéficiait d'une bonne rentabilité et d'une situation financière très favorable. Sa gestion était dans l'ensemble jugée performante. Il disposait de moyens pour atteindre des objectifs ambitieux de développement de son offre locative et poursuivre l'amélioration de son parc, en particulier dans le cadre des nombreux programmes de rénovation urbaine dans lesquels il était impliqué.

## 2. PRESENTATION GENERALE DE L'OFFICE

Pour le présent rapport, l'OPH du Nord « Partenord Habitat », est dénommé « Partenord Habitat » ou « l'office ».

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Partenord Habitat est un office public de l'habitat (OPH) dont le siège social se trouve à Lille, préfecture du Nord. Il intervient exclusivement sur ce département.

Avec 2 603 472 habitants, le Nord est le département le plus peuplé de France. La population du département est très touchée par le chômage et connaît une situation sociale difficile qui se caractérise par une pauvreté élevée.

#### Données socio-démographiques 2014

|   | Nord      | Hauts-de-France | France métropolitaine |
|---|-----------|-----------------|-----------------------|
| Population  | 2 603 472 | 6 006 156       | 64 027 958            |
| Taux de variation annuelle de la population 2009-2014 | 0,2%      | 0,2%            | 0,5%                  |
| Moins de 30 ans                                       | 40,0%     | 39,0%           | 36,0%                 |
| Plus de 65 ans  | 15,0%     | 16,0%           | 18,0%                 |
| Taux de chômage (4 <sup>ème</sup> trimestre 2015)     | 12,9%     | 12,5%           | 10,0%                 |
| Taux de pauvreté                                      | 18,9%     | 18,2%           | 14,5%                 |

Source : INSEE

Près d'un quart des résidences principales du Nord sont des logements sociaux. Ce taux est bien au-dessus des moyennes régionales et nationales. Les loyers pratiqués dans le parc locatif social du Nord sont en moyenne près de 56 % plus faibles que dans le parc privé.

#### Données générales sur le parc de logements et les loyers

|   | Nord  | Hauts de France | France métropolitaine |
|---|-------|-----------------|-----------------------|
| % de logements sociaux/résidences principales – 2014*                 | 24%   | 22%             | 17%                   |
| Loyer moyen du parc social (en €/m <sup>2</sup> /mois) au 01/01/2016* | 5,46  | 5,41            | 5,69                  |
| Loyer moyen du parc privé (en €/m <sup>2</sup> /mois) en 2018**       | 12,30 | 11,80***        | 12,70                 |

\*Source : RPLS et INSEE - \*\* Source à titre indicatif : CLAMEUR<sup>1</sup> \*\*\*Nord et Pas-de-Calais uniquement

Avec 3,5 logements neufs construits par an pour 1 000 habitants, le département couvre juste les besoins liés au desserrement des ménages dans les logements (multiplication des petits ménages) et au renouvellement du parc ancien. Il ne permet pas de répondre aux besoins liés à l'accroissement de la population<sup>2</sup>.

Le parc social du Nord se caractérise par une proportion importante de logements individuels (36 % contre 15 % en France métropolitaine).

<sup>1</sup> CLAMEUR – Connaître les loyers et Analyser les Marchés sur les Espaces Urbains et Ruraux. Cette association de 33 membres intervenants dans l'immobilier privé ou le logement social observe notamment les loyers (hors charges) des nouveaux baux d'habitation.

<sup>2</sup> Plan Départemental de l'Habitat du Nord- Mars 2015- Département du Nord et DDTM du Nord

Le Nord est le département métropolitain qui compte le plus de quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), avec 91 quartiers. Près de 365 000 personnes y habitent, soit 14 % de la population du département. Cette proportion est nettement supérieure à celle de la France métropolitaine (8 %). Elle place le Nord en 4<sup>ème</sup> place, après la Seine-Saint-Denis, le Val-d'Oise et les Bouches-du-Rhône. Dans les QPV du département, trois personnes sur quatre sont locataires de leur logement et, parmi elles, près de sept sur dix vivent dans un logement social.

## **2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT**

Partenord Habitat<sup>3</sup> a pour collectivité de rattachement le Conseil départemental du Nord. Celui-ci oriente l'action de l'office vers la réhabilitation thermique, l'accessibilité du parc aux plus fragiles, la production de logements étudiants et la réalisation de logements sociaux (100/an) dans les territoires ruraux du département. Ces derniers ont des besoins en logements sociaux et peu de bailleurs et de collectivités y interviennent. Cette politique départementale se traduit dans des conventions triennales, la dernière couvrant la période 2018-2020.

Globalement, l'office s'inscrit dans un cadre institutionnel favorable et bénéficie d'un bon niveau d'aide de la part des autres collectivités territoriales comme en atteste le niveau de subvention observé (cf. §6.4.3-Ingénierie financière).

### **2.2.1 Évaluation de la gouvernance**

La présidence de Partenord Habitat est exercée, depuis le conseil d'administration (CA) du 21/05/2015, par M. Max André PICK, vice-président du Conseil départemental du Nord, en charge de l'habitat, du logement et des Politiques urbaines. Il a succédé à \_\_\_\_\_, président depuis le 01/10/2014, qui a lui-même succédé à \_\_\_\_\_, président de l'OPH pendant près de 13 ans. La composition, l'organisation et le fonctionnement du CA (23 membres) et de son bureau sont conformes à la réglementation.

Le conseil d'administration n'a pas interpellé la direction générale sur les retards d'investissement.

Le CA dispose globalement des informations et des comptes rendus nécessaires à son contrôle. L'information financière est jugée satisfaisante hormis concernant le suivi des investissements pour lesquels les retards chroniques de réalisation et leurs incidences ne sont pas suffisamment analysés, notamment concernant les programmes de réhabilitation (cf. §5.1). Lors des échanges contradictoires, l'office a indiqué informer son CA à l'occasion notamment de l'actualisation de son étude prévisionnelle, des points d'étapes spécifiques relatifs à l'avancement du plan stratégique « Énergétique et Environnemental » et de l'établissement du compte de résultat prévisionnel. Si le CA dispose régulièrement d'éléments prospectifs, les écarts entre le prévu et le réalisé sont insuffisamment mis en perspective.

Le directeur général (DG) de l'office est M. Christophe BECUWE depuis le 14/12/2011. Les dispositions de son contrat de travail n'appellent pas de remarques réglementaires particulières.

Les commissions obligatoires ont été mises en place conformément à la réglementation : commission d'appel d'offres (CAO) et commissions d'attribution de logements (CAL). Plusieurs commissions spécialisées ont été instaurées, dont les principales sont la commission d'investissement, la commission des finances, la commission du contentieux (locatif), la commission NPNRU (Nouveau programme national de renouvellement urbain).

---

<sup>3</sup> Dénomination commerciale adoptée par le Conseil d'Administration du 1<sup>er</sup> juin 2001

## 2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

Au 31/12/2016, le nombre d'équivalents temps plein (ETP) est de 18,5 pour 1 000 logements, en dessous de la référence moyenne constatée pour les OPH de plus de 15 000 logements, soit 20,1 ETP pour 1 000 logements.<sup>4</sup> La masse salariale, supérieure à la médiane nationale jusqu'en 2013 (OPH et SA de plus de 12 000 logements) est passée en dessous de cette médiane à partir de 2014. L'office assure un pilotage efficient de ses coûts de gestion. Fin 2017, il dispose d'un effectif de 746 ETP, en nette baisse par rapport à 2014 avec 785 ETP. Cette maîtrise des effectifs ne s'est pas faite au détriment de la proximité qui a bénéficié d'un redéploiement et d'une augmentation de près de 7,5 % entre 2014 et 2017. Le ratio de Partenord Habitat concernant les effectifs de proximité est désormais proche de 7,7 ETP pour 1 000 logements, et correspond au ratio moyen des OPH de plus de 15 000 logements<sup>5</sup>

L'organisation a été profondément modifiée en septembre 2016 pour répondre au double objectif de s'adapter à l'organisation territoriale des EPCI du département d'une part, et de se rapprocher davantage des locataires ou demandeurs de logement d'autre part.

L'organisation précédente, mise en place en 2005, comprenait 2 niveaux principaux :

- **Les services du siège**, avec un Département Clients en charge de la gestion locative, un Secrétariat Général regroupant les services support, une Direction de la Maîtrise d'ouvrage, restructurée en 2012, responsable de l'ensemble de l'offre nouvelle et des réhabilitations, et une Direction de l'Expertise Technique en charge notamment de la passation et du pilotage des contrats d'exploitation, de sécurité et de maintenance.
- **10 Directions de Territoires**, responsables de la proximité avec les clients via le réseau des points services, de l'organisation des attributions de logement et de la maintenance d'exploitation du patrimoine.

La nouvelle organisation renforce la déconcentration des missions opérationnelles et des responsabilités. Elle comprend 3 niveaux principaux :

- **Les services du siège**, dont les missions ont évolué et se sont recentrées sur le pilotage et l'expertise. Le Département Clients est chargé désormais de coordonner et de porter les politiques. Le Département Patrimoine s'occupe en partie de la production neuve, et a pris en charge la politique et les contrats d'exploitation, de sécurité et de maintenance. La réhabilitation a été confiée dans sa mise en œuvre aux Directions Territoriales ;
- **4 Directions Territoriales**, chargées de l'accueil du demandeur de logement, des politiques patrimoniales (entretien, réhabilitations, vente) ou des missions locatives opérationnelles (loyers et charges), ainsi que de l'encadrement du réseau d'agences nouvellement créé.
- **18 agences**, en charge en particulier de la réponse à apporter quotidiennement aux demandes des locataires et, avec la Direction Territoriale, de l'organisation des attributions de logement. Corrélativement, des points services chargés de l'accueil des locataires ont été fermés (31 points services contre 57 auparavant).

---

<sup>4</sup> Source : données Partenord Habitat et Rapport de branche des OPH-Edition 2017

<sup>5</sup> Rapport de branche des OPH 2016

La mise en place de cette nouvelle organisation s'est accompagnée notamment de la production de fiches de poste détaillées, de formations et de mesures salariales. Toutefois, les rôles respectifs du siège, des Directions Territoriales et des agences dans certains processus restent à clarifier et à formaliser, comme par exemple en matière d'ascenseurs ou de recherche de prospects. Cette réorganisation doit encore faire l'objet d'une évaluation structurée complète. Des audits commencent à être réalisés sur des thématiques ciblées à l'initiative de certaines directions. Il reste cependant à structurer une véritable stratégie d'évaluation et d'audit interne validés et suivis par le comité de direction (CODIR). Des ajustements organisationnels sont d'ores et déjà en cours (cf. infra) et une bonne réactivité est relevée concernant les mises au point relatives à l'accueil des locataires.

Le système d'information de l'office souffre de lacunes importantes dans plusieurs domaines.

Si le niveau d'informatisation ne présente pas de retards importants, certains outils informatiques indispensables au bon fonctionnement d'un organisme de logement social tardent à se mettre en place ou sont insuffisamment exploités.

La Convention d'Utilité Sociale (CUS) prévoyait dès 2011 la création d'une base patrimoniale informatisée (Gestion Technique de Patrimoine - GTP) permettant de disposer d'une description détaillée des parties communes et de chaque logement, de ses équipements, et de capitaliser les principaux travaux réalisés. Elle ne s'est pas concrétisée. En l'absence d'une telle base, il est difficile d'établir une stratégie d'intervention objectivée et hiérarchisée entre les groupes bâtis, et d'établir des scénarios de réhabilitation. En outre, les modalités d'établissement des états des lieux ne garantissent pas la bonne capitalisation des données recueillies. L'office indique avoir programmé l'établissement d'une base patrimoniale mais ne précise pas de calendrier précis de mise en œuvre.

Le suivi des opérations d'investissement s'effectue sur des outils épars au sein des différents services impliqués alors que l'office dispose d'un module de gestion intégré (GOP) à son applicatif métier. Partenord Habitat précise que l'utilisation du module intégré de suivi des opérations se limite effectivement aux aspects financiers et que le suivi technique (OS de démarrage, OS de mise en service, etc...) est assuré dans des outils développés en interne.

Plus généralement, l'établissement d'un schéma directeur des systèmes d'information sur plusieurs années, inexistant actuellement, permettrait de donner des orientations plus fortes à moyen terme sur la modernisation des méthodes de travail. L'office indique que cet axe de travail n'a pas été prioritaire et que l'établissement d'un tel schéma est prévu, mais là encore sans calendrier de déploiement.

Le contrôle de gestion est insuffisamment assuré en l'absence de tableaux de bord couvrant l'ensemble des activités.

Le reporting à la direction générale est essentiellement financier et constitué par le suivi des consommations budgétaires et l'analyse de rentabilité par agences et par Directions Territoriales. Les tableaux de bord de la direction générale restent à toiletter ou à construire par le contrôle de gestion suite à la réorganisation de 2016. Aucune feuille de route formalisée n'a été identifiée dans le cadre du contrôle sur ce point. Dans ses réponses, Partenord Habitat indique avoir donné une priorité au développement d'indicateurs financiers fiables. Le service du contrôle de gestion conduit également des études pour réduire les coûts de syndic de copropriété, de flotte automobile et de reprographie. L'Agence estime que les indicateurs de suivi d'activité sont trop peu nombreux.

Dans ce contexte, les indicateurs d'intéressement prennent une place centrale dans le suivi financier de l'activité de l'office. Ils sont déterminés et validés chaque année en conseil d'administration. Il est relevé une vigilance

importante sur le niveau des charges de fonctionnement, le coût de la vacance commerciale et de l'impayé et les plus-values de vente. En revanche, le suivi de réalisation des réhabilitations thermiques ne fait partie des indicateurs conditionnant le versement de l'intéressement que depuis 2016. Le seuil de déclenchement de l'intéressement doit être mis en lien avec les objectifs de l'office sur ce sujet.

### **2.2.3 Gouvernance financière**

La stratégie financière de Partenord Habitat est bâtie à l'occasion de l'étude prévisionnelle annuelle appelée « Plan à 15 ans ». Ce document a pour finalité de veiller aux respects des grands équilibres financiers. Toutefois, aucun seuil n'est fixé concernant le niveau d'endettement ou de rentabilité jugés soutenables pour l'office par le CA.

La soutenabilité financière est appréciée à l'aune d'un objectif de trésorerie à terminaison qui se maintient dans les dernières études à 100 millions d'euros. Cet objectif cible n'est pas étayé par une analyse, ni suffisamment corrélé avec les besoins de réhabilitation identifiés sur le patrimoine d'autant que les capacités financières de l'office sont conséquentes.

## 3. PATRIMOINE

### 3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

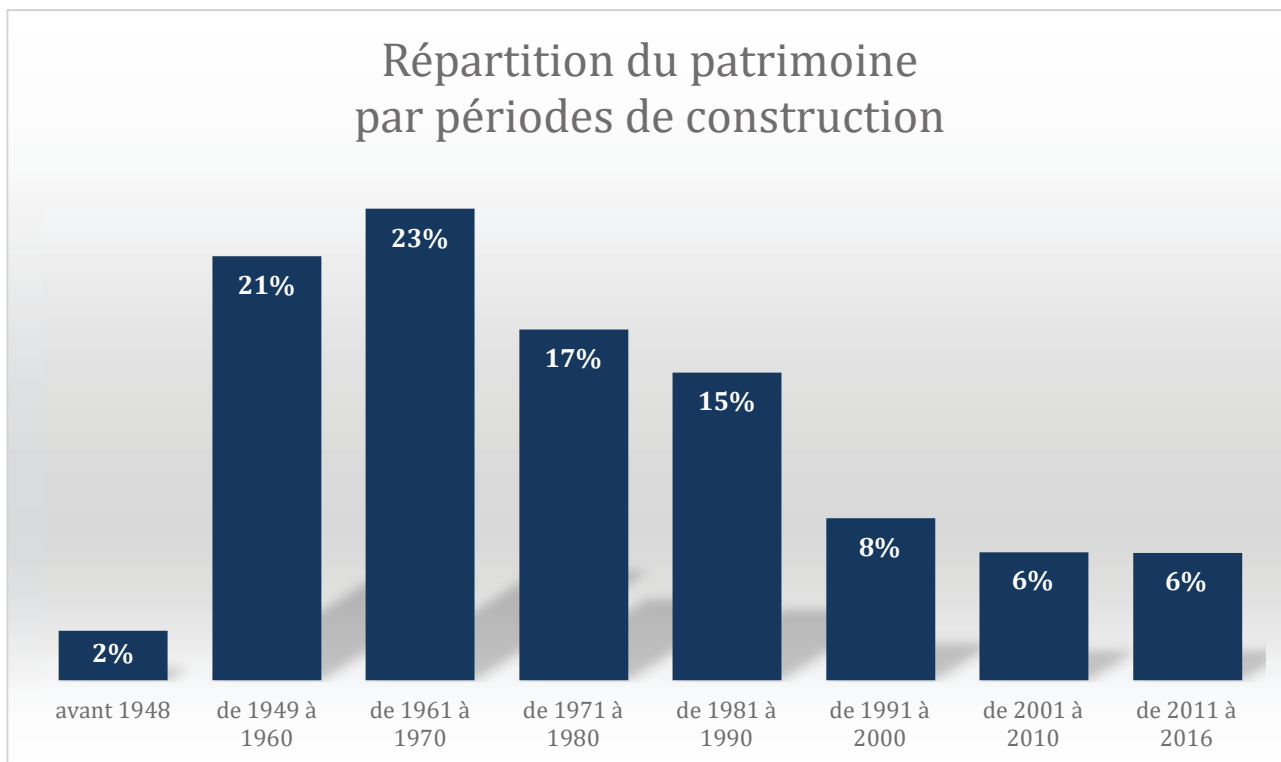
#### 3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31/12/2016, Partenord Habitat gère 42 451 logements familiaux dont il est propriétaire. Il ne gère pas de patrimoine appartenant à d'autres bailleurs. Les foyers, résidences sociales et résidences étudiantes, représentant 2 284 équivalents-logements, sont gérés pour la plupart par des tiers (source : états réglementaires). L'office possède également près de 12 500 garages et 1 800 places de parking.

Son patrimoine s'étend sur l'ensemble du département, mais se concentre sur la Métropole européenne de Lille (40 % du parc) et sur la Communauté urbaine de Dunkerque (23 %). Sur cette dernière, l'office y représente 37 % des logements sociaux. Près de 80 % du parc est situé dans l'un des 8 EPCI du département du Nord dotés d'un plan local de l'habitat (PLH).

Un tiers du parc est situé en quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV).

L'âge moyen du parc de Partenord Habitat est, au 01/01/2017 (source RPLS 2017) de 42 ans, pour une moyenne nationale de 39,2 ans et régionale de 42 ans. Près de la moitié du parc date d'avant 1970 et présente un risque d'obsolescence en raison notamment de l'absence d'ascenseurs (sur des R+4 notamment), du cadre de vie (environnement, conception générale des immeubles), et de la concurrence des produits neufs et/ou individuels.



Source : Etats réglementaires de Partenord Habitat

Le parc est composé d'environ 70 % de logements collectifs et de 30 % d'individuels. Les T3 et T4 constituent les deux-tiers du parc environ. Ces typologies sont surreprésentées par rapport à la demande actuelle de logement qui porte davantage sur les petites typologies (<T3).

#### **Typologie des logements : comparaison du parc de l'office avec les demandes de logement social**

|   | <T3 | T3  | T4  | T5 et + |
|---|-----|-----|-----|---------|
| Parc de Partenord Habitat                               | 19% | 35% | 33% | 13%     |
| Demandes de logement social dans le département du Nord | 44% | 31% | 21% | 4%      |

Source : RPLS et site « demande-logement-social.gouv.fr »

La part des logements familiaux non conventionnés dans le patrimoine de l'office demeure marginale, à environ 1,5 % (source : RPLS 2018).

La quasi-totalité du parc a fait l'objet de diagnostics de performance énergétique (DPE), davantage que les moyennes régionales (72 %) et nationale (79 %) constatées en 2017. Les étiquettes énergétiques sont globalement meilleures avec 42 % du parc classé en A, B et C pour 30 % au niveau régional et 37 % au niveau national. Cela tient notamment au fait que Partenord Habitat a intégré des travaux d'isolation thermique dans ses réhabilitations bien avant la loi du 3 août 2009 relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement.

#### **Classement énergétique du parc (DPE)**

|                        | A,B,C | D   | E,F,G | Non renseigné |
|------------------------|-------|-----|-------|---------------|
| Partenord Habitat      | 42%   | 36% | 21%   | 1%            |
| Région Hauts de France | 30%   | 40% | 29%   | 1%            |
| France Métropolitaine  | 37%   | 40% | 22%   | 1%            |

Source : RPLS (Partenord Habitat : 01/01/2018 – Région et France Métropolitaine : 01/01/2017)

Les logements individuels sont toutefois moins performants énergétiquement, puisque 34 % sont classés en A, B ou C, et 31 % en E, F ou G.

### **3.1.2 Données sur la vacance et la rotation**

Sur la période de contrôle, la vacance globale est maîtrisée, représentant moins de 2,6 % du parc et une perte équivalant à 3 % des loyers quittancés.

Au 01/01/2017, le nombre de logements vacants proposés à la location (vacance commerciale) est faible, 0,5 %, pour une moyenne départementale à 1,4 % et régionale à 2,3 % (source RPLS 2017). Toutefois, comme l'indique de manière générale le Plan Départemental de l'Habitat du Nord<sup>6</sup>, la faiblesse du taux de vacance ne doit pas être considérée comme une situation d'équilibre dans ce département. Elle est davantage la conséquence d'un parc de qualité moyenne, constituant un repli pour les ménages les plus précaires, et moins cher qu'une offre récente avec un meilleur rapport qualité/prix. Partenord Habitat est bien entendu concerné par cette analyse sur une partie de ses logements.

Le nombre de logements vacants pour cause technique (attente de travaux, de démolition, de vente) est contenu à 1,7 %, pour une moyenne départementale à 1,8 % et régionale à 2,2 %. La vacance technique est assez faible, Partenord Habitat réhabilitant la plupart du temps en milieu occupé, et les immeubles potentiellement visés par des démolitions dans le Nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) restent encore occupés de manière conséquente.

<sup>6</sup> Plan Départemental de l'Habitat du Nord (page 13) – Conseil Départemental du Nord – DDTM du Nord Mars 2015



Le taux de rotation est de 9,5 %, légèrement en dessous des moyennes départementale à 9,9 % et régionale à 10,2 %.

## 3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

### 3.2.1 Loyers

Partenord Habitat applique un loyer médian comparable à celui appliqué sur son territoire d'intervention.

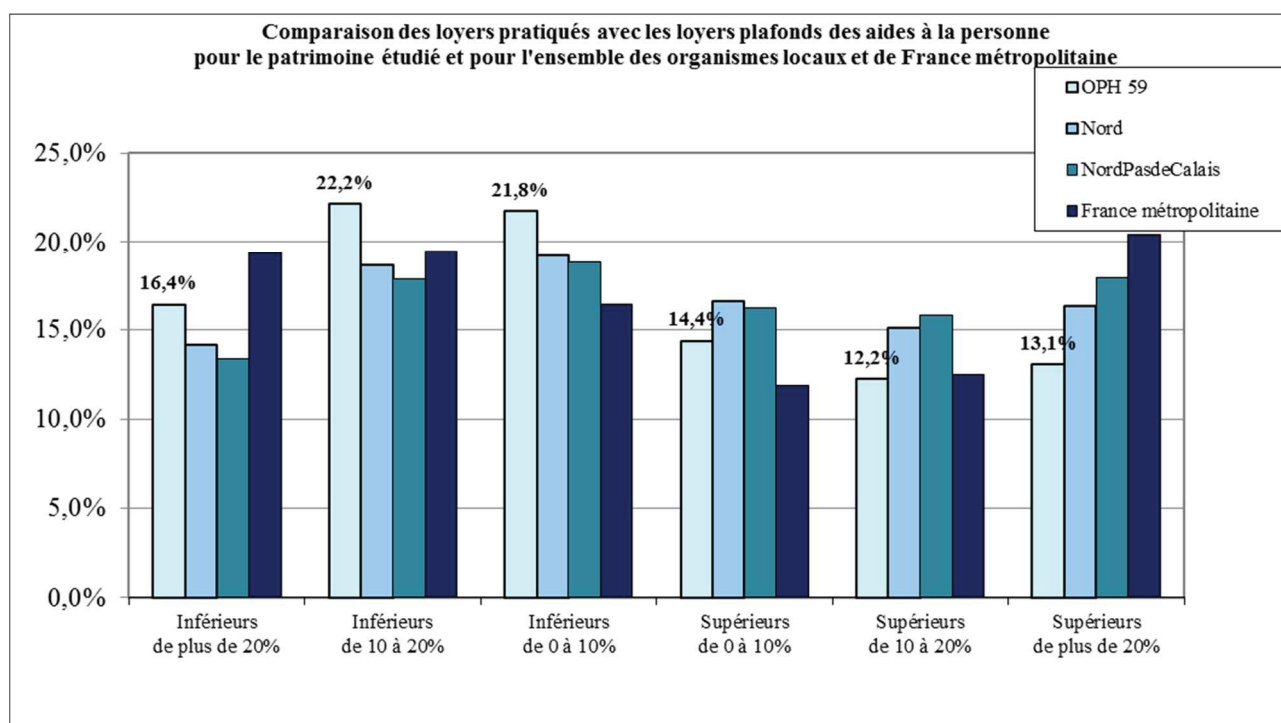
|                                       | Loyer mensuel en Euros par m <sup>2</sup> de surface habitable |                          |            |                           |
|---------------------------------------|--|--------------------------|------------|---------------------------|
|                                       | Nombre de logements  | 1 <sup>er</sup> quartile | Médiane    | 3 <sup>ème</sup> quartile |
| <b>OPH du Nord-Partenord Habitat*</b> | <b>42 451</b>  | <b>4,8</b>               | <b>5,4</b> | <b>5,9</b>                |
| Nord**                                | 236 862  | 4,9                      | 5,5        | 6,1                       |
| <b>Nord-Pas-de-Calais**</b>           | <b>372 731</b>   | <b>4,9</b>               | <b>5,5</b> | <b>6,1</b>                |
| France Métropolitaine**               | 4 153 165  | 4,8                      | 5,5        | 6,4                       |

Source : \*OPH du Nord - Partenord Habitat – ER 2016 - \*\* RPLS

Le loyer mensuel moyen est de 365 euros à fin 2016. L'office pratique, à chaque relocation, une politique d'augmentation systématique du loyer jusqu'au loyer plafond conventionnel. Par ailleurs, les réhabilitations passées ont donné lieu généralement à des augmentations dans la limite de ces mêmes plafonds. En conséquence, la marge théorique globale d'augmentation par rapport aux plafonds conventionnels est relativement faible, de l'ordre de 4,7 % (source : Partenord Habitat, *Etude marge de loyer au 31/12/2017*).

Depuis 2014, Partenord Habitat applique, lors des réhabilitations thermiques, une 3<sup>ème</sup> ligne de quittance relative à la « contribution pour le partage des économies de charges » telle que prévue par la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion (Loi MOLLE). Le produit de cette contribution a été évalué par l'office à un montant pouvant atteindre 4 millions d'euros par an lorsque toutes les réhabilitations thermiques projetées, concernant près de 12 000 logements (cf. §5- Stratégie patrimoniale), auront été réalisées. En 2017, le montant total de cette 3<sup>ème</sup> ligne était d'environ 275 milliers d'euros, et les prévisions pour 2018 sont de 511 milliers d'euros.

Ces politiques ne remettent toutefois pas en cause actuellement l'accessibilité du parc aux ménages modestes. En effet, près de 60 % des loyers sont à un niveau inférieur ou égal au loyer plafond pris en compte pour le calcul de l'APL, si les locataires remplissent les conditions nécessaires (cf. schéma ci-après). Ce taux est supérieur à celui du département du Nord (52 %) et de France métropolitaine (55,2 %). De plus, près de 80 % des loyers issus des anciens financements (59 % des logements de l'office) sont potentiellement couverts intégralement par l'APL.



Certains loyers pratiqués sont supérieurs aux loyers maximums des conventions APL.

Il s'agit, pour la plupart, de logements acquis ou rénovés pour lesquels la surface appliquée est incorrecte. Les dépassements vont de quelques centimes à plus d'une centaine d'euros mensuels. Lorsqu'il a eu connaissance des dépassements il y a quelques années, l'office a décidé de ne pas régulariser de suite. En revanche, il a choisi de régler les situations au fur et à mesure des relocations et/ou par avenant en cas de réhabilitation. Dans les autres cas (réhabilitation sans avenant et/ou locataire toujours en place), une décision de régularisation progressive par non application de la hausse de l'IRL a été prise.

Début 2018, il subsistait 62 situations avec des dépassements variant de quelques centimes à 116,60 euros/mois, pour une moyenne de 12 euros/mois. Lors du contrôle, elles ont été régularisées à compter du quittancement de juin 2018. Il reste toutefois à l'office à procéder au remboursement des sommes indûment perçues jusqu'à cette date.

Partenord Habitat s'est engagé à procéder au remboursement de la part des loyers perçus au-delà des maxima conventionnés après réhabilitation mais sans en préciser la date.

Le montant du loyer plafond conventionnel ne figure pas sur les avis d'échéance contrairement aux dispositions de l'article R. 442-2-1 du CCH.

Partenord Habitat indique étudier les solutions techniques pour y remédier mais sans engagement précis.

### 3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Le produit du SLS perçu en 2017 s'est élevé à 386 milliers d'euros, pour 669 locataires assujettis, soit 48 euros en moyenne mensuelle.

Les contrôles de cohérence sont à renforcer dans l'application du SLS.

La gestion du SLS apparaît globalement appliquée conformément à la réglementation. Il ressort toutefois qu'une vingtaine de locataires assujettis au SLS en 2015 et en 2017 ne l'ont pas été en 2016, à tort. En effet, du

fait de l'absence d'une partie des pièces justificatives sur les ressources, le SLS n'a pas été appliqué. Partenord Habitat s'est engagé à mettre en place un contrôle de cohérence à partir de 2019 pour éviter notamment ces anomalies.

### **3.2.3 Charges locatives**

Le montant et la nature des charges locatives récupérables fait l'objet d'une attention et d'un suivi particuliers. La réglementation est bien appliquée. L'office a en particulier précisé ses contrats d'exploitation de manière à identifier scrupuleusement les charges récupérables, notamment suite à un contentieux avec quelques locataires.<sup>7</sup>

La régularisation des charges intervient avant la fin du premier semestre de l'année N+1. Le provisionnement moyen s'élève aujourd'hui à 109 % des charges réellement constatées. Ce taux global est correct, mais peut encore être diminué en regard de la performance d'autres organismes. Il cache des disparités que l'office devra réduire.

L'office devra veiller à mieux évaluer les montants de provisionnement des charges récupérables.

En 2017, près de 6,5 % des locataires ont été concernés par des sur-provisionnements ou des sous-provisionnements dépassant les 25 %. Ces valeurs sont trop importantes, et l'office prévoit dans le contrat de service passé avec les associations de locataires que tout écart de provisionnement de +/-25 % (hors eau) peut donner lieu à un geste commercial dont le montant maximal est de 40 euros.

Des ajustements des provisionnements de charges peuvent être effectués en juillet. Cette possibilité semble insuffisamment mise en œuvre selon les Directions de Territoires. Ces ajustements permettent notamment de prendre en compte, dans la mesure du possible, les variations des coûts en chauffage collectif en fonction de la rudesse des hivers et des prix des combustibles. L'office entend mettre en place un point de contrôle entre les services concernés.

---

<sup>7</sup> Sans mettre en cause la nature des charges récupérées, le tribunal d'Hazebrouck (59) a condamné l'office à des remboursements, considérant que le montant des charges récupérées n'était pas suffisamment justifié.

## 4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

L'occupation du parc de Partenord Habitat est conforme à son objet social. La population accueillie présente un profil socio-économique majoritairement modeste, avec un souci pour l'office de recherche de mixité sociale.

Partenord Habitat devra veiller à une meilleure fiabilisation des données de l'enquête d'occupation du parc social.

Les résultats de l'enquête OPS 2016 présentent des résultats en décalage important avec les résultats habituellement constatés. Les résultats de l'enquête OPS 2018 fournis par l'office confirment les tendances des enquêtes précédentes avec cependant une hausse importante des locataires aux revenus supérieurs à 100 % des plafonds réglementaires, qui ne trouve pas d'explication dans la politique d'attribution.

#### **Exploitation des enquêtes d'occupation du parc social 2012-2018**

|   | Partenord Habitat |          | Résultats OPS 2014 (ensemble des bailleurs sociaux) |                 | Partenord Habitat |          |
|---|-------------------|----------|---|-----------------|-------------------|----------|
|   | OPS 2012          | OPS 2014 | Dépt 59   | Hauts de France | OPS 2016          | OPS 2018 |
| Taux de réponses                            | 83,9%             | 80,6%    | 82,0%   | 83,4%           | 76,7%             | 81,5%    |
| Ress. < à 20 % des plafonds réglementaires  | 21,9%             | 20,5%    | 21,7%   | 21,3%           | <u>13,0%</u>      | 23,8%    |
| Ress. < à 60 % des plafonds réglementaires  | 64,4%             | 64,5%    | 63,9%   | 62,9%           | <u>58,5%</u>      | 65,7%    |
| Ress. > à 100 % des plafonds réglementaires | 7,2%              | 7,4%     | 7,9%  | 8,5%            | 9,4%              | 11,9%    |
| Bénéficiaires d'une aide au logement        | 55,2%             | 58,0%    | 53,3%   | 52,6%           | 55,5%             | 58,2%    |
| Familles monoparentales                     | 22,2%             | 19,4%    | 18,9%   | 19,4%           | 19,8%             | 19,4%    |
| Familles de trois enfants et plus           | 11,1%             | 10,0%    | 10,9%   | 11,2%           | 10,1%             | 10,3%    |
| Personnes seules                            | 35,7%             | 37,4%    | 38,9%   | 37,4%           | 38,3%             | 38,5%    |

La présentation annuelle de l'occupation sociale effectuée en conseil d'administration (CA) n'est pas cohérente avec les enquêtes OPS. Des écarts de 7 à 8 points en plus ont été constatés pour la part des locataires dont les revenus sont inférieurs aux plafonds du PLAI, ou pour la part globale des familles monoparentales et des personnes isolées.

Partenord Habitat estime que les données présentées annuellement en CA sont plus justes et plus récentes que celles de l'enquête biannuelle OPS, car prenant en compte les derniers revenus connus des occupants, y compris ceux des emménagés récents.

Cette information n'explique pas l'importance des écarts constatés y compris les années de réalisation de l'enquête OPS.

Le taux de réponse médiocre à cette dernière enquête est un facteur d'explication et confirme la nécessité de mieux fiabiliser le recensement des données.

Partenord Habitat ne satisfait pas à ses obligations de lutte contre la sous-occupation relevant de l'article L. 442-3-1 du CCH.

Dans le cadre de la LEC (Loi Egalité et Citoyenneté), Partenord Habitat a évalué à environ 30 % les logements potentiellement sous-occupés en 2017, pour 8 % en 2016 avant la parution des critères plus restrictifs de la LEC. Ce taux de 30 % reste à affiner, car il inclut également les personnes de plus de 65 ans qui ne sont pas concernés par les obligations de lutte contre la sous-occupation.

Partenord Habitat s'est contenté d'envoyer un courrier aux locataires concernés. La sous-occupation est cependant traitée en cas de besoin pour les locataires en situation d'impayés ou pour les personnes âgées souhaitant une adaptation de leur logement.

Suite à la promulgation de la loi ELAN du 23 novembre 2018 (article 109), Partenord Habitat s'engage à traiter les sous-occupations de manière plus régulière et plus détaillée dans les zones d'application des mesures relatives aux Commissions d'Attribution des Logements et d'Examen de l'Occupation des logements (CALEOL).

## **4.2 ACCES AU LOGEMENT**

### **4.2.1 Connaissance de la demande**

Le système national d'enregistrement (SNE) est l'outil essentiel de Partenord Habitat pour connaître ou enregistrer les demandes de logement. Des audits internes commencent à être réalisés par le siège afin de détecter les éventuels dysfonctionnements dans l'utilisation du SNE et apporter les mesures correctrices, notamment en matière de complétude des dossiers.

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

### **4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'office**

La charte d'attribution de Partenord Habitat est un document d'information clair et précis reprenant à la fois les obligations légales et réglementaires tout en indiquant l'importance accordée au suivi de la politique de peuplement dans le choix des candidats. Les membres des commissions d'attributions des logements (CAL) disposent de l'ensemble des informations permettant de mettre en œuvre cette politique. Pour chaque cage d'escalier, leur sont notamment indiqués la répartition actifs/inactifs, le nombre de demandeurs d'emplois, de retraités, de bénéficiaires de l'APL et de foyers en impayés de plus de 3 mois.

Conformément aux dispositions de l'article R. 441-9-IV du CCH, le règlement intérieur des CAL et la charte d'attribution sont publiés sur le site internet de l'office.

### **4.2.3 Gestion des attributions**

Partenord Habitat gère un flux annuel moyen de 4 600 attributions. Huit CAL ont été instituées, soit deux par Directions Territoriales. Elles se réunissent chacune deux fois par mois selon les modalités définies par le règlement intérieur. Leur composition et leur fonctionnement apparaissent conformes à la réglementation.

#### **4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions**

L'ensemble des attributions sur la période 2015-2017 a fait l'objet d'un contrôle de cohérence sur la base de fichiers fournis par l'office. Une cinquantaine d'attributions pré-identifiées potentiellement en anomalie majeure ont fait l'objet d'un examen approfondi de pièces.

Des logements ont été attribués à des ménages dont les ressources dépassaient les plafonds de ressources réglementaires, parfois de manière conséquente, en particulier pour des financements PLAI.

30 dépassements de plafonds ont été constatés au cours des années 2015 à 2017.

21 dépassements de plafonds concernent les PLAI. Cela représente un taux non négligeable de 4,5 % des 485 attributions effectuées concernant ce type de financement sur la période. Les dépassements varient de 3,9 % à 81,7 % (moyenne des dépassements : 29,2 %).

2 dépassements concernent des financements PLUS (32,1 % et 56,3 %).

7 dépassements concernent des financements PLS. Les dépassements varient de 3 % à 14,8 % (moyenne des dépassements : 6,4 %).

L'intentionnalité de ces attributions irrégulières n'a pas été établie. Partenord Habitat ne conteste pas ces dépassements. Il a renforcé les contrôles hiérarchiques à compter de fin 2018. Des audits réguliers ont été mis en place, et des alertes automatiques ont été paramétrées dans son système informatique.

La loi Égalité et Citoyenneté (LEC) du 27 janvier 2017 impose désormais des obligations d'attribution en ou hors quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). En dehors des QPV, 25 % au moins des attributions de logements sociaux doivent être réalisées pour les demandeurs les plus modestes (1<sup>er</sup> quartile). En QPV, 50 % au moins des attributions doivent concerner les demandeurs des autres quartiles. L'organisation de l'office dont les CAL correspondent aux périmètres d'EPCI permet de prendre plus facilement en considération cette obligation nouvelle. Hors QPV, l'exploitation des données 2017 réalisée par Partenord Habitat donne des résultats plutôt médiocres (11 %) concernant l'obligation des 25 %. En revanche, les attributions en QPV des ménages les moins modestes dépassent largement l'obligation de 50 % avec 80 %. En 2018, le niveau de référence du 1<sup>er</sup> quartile, rectifié à la hausse pour une large part des EPCI dont la Métropole européenne de Lille (MEL), devrait permettre une meilleure réalisation des objectifs.

#### **4.2.3.2 Gestion des contingents**

La gestion du contingent préfectoral du Nord est effectuée en « flux ». L'implication de Partenord Habitat dans la mise en œuvre du dispositif droit au logement opposable (DALO) et dans l'accueil des populations défavorisées est très satisfaisante.

En 2017, 11,3 % des attributions relèvent du plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PDALHPD). Partenord Habitat présente ainsi un taux de mobilisation du contingent préfectoral de 87 %, contre 59 % pour l'ensemble des bailleurs du département.

L'usage du logiciel SYstème Priorité LOgement (SYPLO) par le bailleur social est systématique pour les publics prioritaires.

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

Le traitement des réclamations techniques n'est pas satisfaisant.

L'enquête triennale de satisfaction réalisée en 2017 par l'USH<sup>8</sup> a montré des résultats très en baisse par rapport à ceux de 2014 sur presque tous les items. Les points à améliorer concernent notamment le traitement des

---

<sup>8</sup> Union Sociale pour l'Habitat

réclamations des locataires. L'efficacité en matière de délais d'intervention et la qualité des travaux réalisés par les entreprises sont notamment évaluées en net recul. Malgré ces mauvais résultats, aucun plan d'action global n'a toutefois été formalisé au niveau de l'office. Par ailleurs, aucun indicateur de suivi des réclamations clients n'est utilisé par la direction générale ou par les directeurs territoriaux.

L'office indique avoir revu les process des commandes à ses prestataires dans le cadre des nouveaux marchés d'entretien passés début 2019 afin d'améliorer les délais et la qualité de réponse aux réclamations techniques des locataires.

Un outil de gestion de la relation clients (GRC) existe depuis plusieurs années. Il est adapté et permet une bonne traçabilité des réclamations exprimées auprès d'un numéro d'appel unique (géré par un prestataire extérieur) ou lorsque le locataire se déplace en point-service. Des extractions de la GRC confirment une dégradation en 2017 et 2018 des délais d'information des locataires suite à réclamation et des délais d'intervention des entreprises.

L'organisation mise en place en septembre 2016 a notamment eu pour objectif d'améliorer la gestion de proximité. Les responsables clients assurent le contact direct avec les locataires à partir de la signature du bail. Le nombre de responsables clients est passé de 53 à 69, afin de s'adapter à l'évolution du parc et d'harmoniser le nombre de logements gérés à environ 700 en moyenne par responsable clients.

Le nombre de points services a cependant baissé, passant de 57 avant la réorganisation à 31 points-services fin 2017. Le nombre d'agences a été renforcé. Cette baisse s'est accompagnée d'un accroissement des horaires d'ouverture. Les points services situés en QPV ont été maintenus, ce qui a pu être constaté notamment lors des visites de patrimoine. Suite à concertation avec les locataires, quelques points services supplémentaires ont été ou vont être rouverts.

Le nombre d'employés d'immeubles et de gardiens d'immeubles a légèrement baissé, passant de 200 ETP en 2014 à 188 en 2017. Les employés d'immeubles représentent désormais près de 93 % du personnel de service pour 7 % de gardiens. Il n'a pas été détecté de manquement à l'obligation de disposer d'une présence minimale de l'office selon les dispositions du code de la sécurité intérieure (article R. 271-1).

La propreté des parties communes intérieures est parfois insuffisante.

Les personnels de service rencontrés sont apparus dans l'ensemble bien formés et impliqués. Ils disposent des conditions matérielles suffisantes à l'exercice de leurs missions, et leur travail semble bien organiser (fréquence, durées d'intervention, planification). Leur mission de nettoyage est limitée à celui des halls d'entrée et des cabines d'ascenseur.

La plupart des paliers et escaliers sont entretenus par les locataires, ce qui permet de minorer les charges, mais peut donner des résultats insuffisants en termes de propreté, comme cela a été constaté lors des visites de patrimoine. Les sites les plus sensibles méritent un renforcement des actions de Partenord Habitat. Un système de contrôle et de pénalité existe, mais l'office doit se réinterroger sur l'intérêt de maintenir ce fonctionnement. C'est d'ailleurs la propreté des parties communes qui obtient la moins bonne note dans l'enquête USH de satisfaction 2017.

Quand l'entretien des parties communes dans les immeubles est externalisé, il a été constaté lors des visites de patrimoine des situations très variables, jusqu'à des états de saleté inadmissibles (Tour Delacroix à Grande Synthe). Partenord Habitat a mené des actions vis à vis de l'entreprise concernée et doit en poursuivre le contrôle et affirmer un niveau d'exigence irréprochable.

Début 2019, l'office s'est engagé à renforcer ses exigences qualitatives tant dans la réalisation des prestations externalisées (dans le cadre de nouveaux marchés) qu'en interne dans le contrôle des entreprises de nettoyage.



Les espaces extérieurs, quand ils sont à la charge de Partenord Habitat, sont apparus bien entretenus. Localement, des amoncellements d'encombrants ont été constatés à l'entrée de quartiers. Même s'ils sont sur le domaine public, Partenord Habitat doit renforcer ses actions auprès des acteurs concernés pour les faire évacuer au plus vite. Les nouveaux marchés d'entretien passés début 2019 par l'office prévoient désormais d'assurer l'évacuation des dépôts d'encombrants.

## 4.4 TRAITEMENT DES CREANCES LOCATIVES IMPAYEES

Le suivi des créances locatives impayées constitue un sujet de vigilance de la gouvernance et son évolution est évoquée régulièrement en CA. Il fait d'ailleurs l'objet d'un indicateur spécifique d'intéressement.

Partenord Habitat dispose d'une procédure très formalisée et adaptée, dont l'objectif est à la fois de prévenir la dette des locataires et de mobiliser les leviers d'apurement (Plan d'apurement, FSL, LOCA-PASS...) ; il mobilise une équipe conséquente d'agents sociaux et de recouvrement. Il est actuellement en pleine évolution pour passer d'une culture de la gestion des impayés à celle d'un « parcours de recouvrement ».

Le nombre d'expulsions, relativement limité (inférieur à 20 par an en moyenne sur les quatre dernières années), témoigne par ailleurs d'une gestion sociale de proximité efficace.

Présenté dans le tableau ci-dessous, le taux de recouvrement des créances locatives rapporte le flux annuel des encaissements aux montants quittancés (loyers et charges), y compris les créances de l'exercice précédent. Le recouvrement des créances apparaît donc efficace.

| <b>Taux de recouvrement locatif</b>      |     |              |              |              |              |              |
|--|-----|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| en €                                     |     | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         | 2017         |
| Créances locatives année n-1             | (A) | 20 854       | 23 200       | 23 816       | 24 302       | 24 879       |
| Quittancement annuel (loyers et charges) | (B) | 223 271      | 231 827      | 234 032      | 237 052      | 224 762      |
| Créances locatives année n               | (C) | 23 200       | 23 816       | 24 302       | 24 879       | 26 220       |
| Pertes sur créances irrécouvrables       | (D) | 942          | 1 333        | 1 116        | 1 840        | 2 655        |
| Encaissements de l'année (=A+B-C-D)      |     | 219 983      | 229 878      | 232 429      | 234 635      | 220 766      |
| <b>Taux de recouvrement</b>              |     | <b>98,5%</b> | <b>99,2%</b> | <b>99,3%</b> | <b>99,0%</b> | <b>98,2%</b> |

Source : Etats réglementaires

L'évolution des créances locatives impayées est maîtrisée entre 2012 et 2016. Comme le montre le tableau ci-dessous, le stock total de créances locatives, rapporté aux loyers et charges quittancés annuellement, est globalement stable et son niveau est inférieur à la médiane nationale des bailleurs de taille équivalente à l'office (11 % en moyenne).

### Evolution des créances locatives de Partenord Habitat entre 2012 et 2017

| En k€  | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          | 2017          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Loyers et charges quittancés                                   | 206 275       | 223 271       | 231 827       | 234 032       | 237 052       | 224 762       |
| Créances locataires simples (cpte 411)                         | 12 240        | 12 714        | 13 445        | 13 720        | 14 320        | 14 226        |
| <b>Créances locataires douteux (cpte 416)</b>                  | <b>8 613</b>  | <b>10 486</b> | <b>10 371</b> | <b>10 582</b> | <b>10 559</b> | <b>11 993</b> |
| Créances locatives irrécouvrables passées en perte (cpte 654)* | 2 688         | 942           | 1 333         | 1 116         | 1 840         | 2 655         |
| <b>Total stock impayés</b>                                     | <b>23 542</b> | <b>24 141</b> | <b>25 149</b> | <b>25 418</b> | <b>26 720</b> | <b>28 875</b> |
| soit en% des loyers et charges                                 | 11,4%         | 10,8%         | 10,8%         | 10,9%         | 11,3%         | 12,8%         |
| Médiane nationale**  | 13,1%         | 13,5%         | 13,7%         | 14,2%         | 14,6%         |               |
| Ecart par rapport à médiane                                    | -1,7%         | -2,7%         | -2,9%         | -3,3%         | -3,3%         |               |

\* Réintégration des impayés liés au surendettement et comptabilisés au cpte 6713 / \*\* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements



Pour les besoins de la comparaison avec les autres organismes de même taille<sup>9</sup>, le stock présenté ci-dessus comprend pour chaque exercice le quittance à terme échu du mois de décembre, soit 13,2 millions d'euros en 2017. Or, ces créances nécessitent d'être neutralisées pour obtenir une vision réelle des impayés locatifs : ceux-ci s'élèvent ainsi à 3,5 % des loyers cette année-là.

Cependant, ces bons résultats sont à nuancer : ainsi, l'année 2017 est marquée par une hausse de 1,5 point des créances locatives, liée en particulier à une forte évolution des créances douteuses (compte 416). Partenord Habitat pointe des résultats hétérogènes suivant les Directions Territoriales et cherche à améliorer ses performances par le pilotage du contrôle interne des impayés.

La composition des créances dites douteuses laisse apparaître un déséquilibre structurel entre les créances des locataires « en place » et celles des locataires « sortis » devenues majoritaires sur la période de contrôle, lesquelles sont plus problématiques en matière de recouvrement, même si la tendance s'inverse en 2017.

Enfin, concernant les créances dites irrécouvrables, hormis deux importantes opérations d'apurement conduites en 2012 et 2017, à plus de 2 millions d'euros, leur montant est en constante augmentation. Le passage en perte de ces créances inclut l'effacement de dettes dans les procédures de surendettement, qui a significativement augmenté en fin de période (multipliées par 3) suite à l'accélération du traitement des dossiers.

---

<sup>9</sup> L'indicateur B14 de la base de données Bolero intègre en effet l'ensemble des créances comptabilisées au compte 411, y compris les créances appelées non exigibles (c/4112) presque exclusivement constituées des créances à terme échu du mois de décembre.

## 5. STRATEGIE PATRIMONIALE

### 5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Les objectifs de la politique patrimoniale de l'office, déclinés dans son plan à 15 ans, en cohérence avec la Convention d'Utilité Sociale (CUS)<sup>10</sup>, ont été essentiellement les suivants :

- La réhabilitation thermique, entre 2012 et 2021, de l'ensemble des bâtiments avec un DPE en E, F ou G, soit 12 000 logements ;
- Le maintien d'un haut niveau d'entretien courant et de gros entretien sur le reste du patrimoine, exclus de toute réhabilitation lourde (sauf exception) ;
- La fin des opérations de rénovation urbaine, dans le cadre de l'ANRU, menées à terme en 2015 ;
- Des rachats de patrimoine selon les opportunités, qui se sont traduites par une augmentation substantielle d'environ 10 % du parc entre 2012 et 2018 ;
- Une production neuve (hors ANRU) de l'ordre de 400 logements par an ;
- Une participation soutenue à la production de foyers et résidences ;
- L'amélioration de l'accessibilité aux personnes âgées ou en situation de handicap.

La stratégie patrimoniale est insuffisante en regard des besoins du parc et des besoins en logements neufs, alors que l'office dispose de capacités financières. Le plan stratégique de patrimoine (PSP) nécessite une actualisation en profondeur.

Le PSP consiste essentiellement en un diagnostic technique des bâtiments existants. Il classe les immeubles selon les actions à y effectuer ou leur devenir : maintenance courante, réhabilitation, démolition ou vente. Il n'apparaît pas être un outil stratégique de planification, ne comprenant ni évaluation financière des travaux à réaliser, ni échéancier prévisionnel à court et moyen terme.

Le PSP n'a été complété qu'en 2017 par un « plan stratégique de développement », volet obligatoire d'un PSP tel que défini par le CCH (article L. 411-9).

Concernant le parc existant, la priorité de réhabilitation porte très largement sur l'amélioration thermique. Il s'agit d'un choix opportuniste pour l'office qui conforte ainsi sa situation financière avec des opérations lui permettant de maximiser des rentrées financières : dégrèvement de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB), vente de certificats d'économie d'énergie, 3<sup>ème</sup> ligne de quittance. En revanche, le parc non concerné par les réhabilitations thermiques peut présenter à terme des besoins importants de rénovation. Près de 10 000 de ces logements ont d'ailleurs été identifiés comme tel dans le plan stratégique de patrimoine (PSP), mais sans chiffrage. Pour répondre aux urgences, une enveloppe annuelle d'investissement de 3 millions d'euros a été mise en place à partir de 2017. Il est cependant difficile d'évaluer si elle est suffisante pour faire face aux besoins. L'absence de base patrimoniale, bien que sa création soit annoncée dans la CUS, ne permet pas de les évaluer précisément. Ces incertitudes constituent un risque non maîtrisé, à moyen terme, pour l'office et ses locataires.

Lors des visites de patrimoine, il a été constaté un bon état général du parc, du fait notamment de l'importance exceptionnelle de la maintenance curative de ces 10 dernières années et des nombreuses réhabilitations

---

<sup>10</sup> CUS : Convention d'Utilité Sociale, signée le 30/06/2011 avec l'Etat et le Département du Nord pour la période 2011-2016

menées dans les années 1990. Compte tenu de l'ancienneté de ces réhabilitations et du vieillissement des composants, même lourdement entretenus, un rééquilibrage est à engager vers une politique davantage préventive.

Concernant la production neuve, l'objectif de 400 logements par an (hors ANRU) n'apparaît pas suffisant face aux besoins de logements sur le département et au nécessaire renouvellement du parc obsolète. D'ailleurs, dans son plan stratégique de développement de 2017, Partenord Habitat prévoyait une montée progressive de la production neuve pour atteindre 1 000 logements à partir de 2025.

Sur la période 2012-2017, les objectifs patrimoniaux déjà peu ambitieux n'ont pas été atteints, avec des retards importants en réhabilitation et la réduction de la moitié de logements neufs produits -hors ANRU- par rapport aux objectifs.

A partir de fin 2017, suite à la loi de finances 2018 instituant notamment la réduction de loyer de solidarité (RLS), Partenord Habitat a revu sa stratégie patrimoniale à la baisse. Ces évolutions sont examinées au § 6.5.2.1.

Dans sa réponse, l'office confirme ses priorités patrimoniales, à savoir le renouvellement urbain, la rénovation thermique, la production neuve « hors ANRU », et enfin le soutien à la ruralité avec notamment la production d'une centaine de logements neufs par an<sup>11</sup>. En dehors du patrimoine à traiter thermiquement ou dans le cadre du NPNRU, sa stratégie sur le reste du parc nécessite d'être confortée au-delà d'une politique d'interventions au coup par coup en cas d'urgence.

## **5.2 INTERVENTIONS SUR LE PATRIMOINE EXISTANT**

### **5.2.1 Réhabilitations**

Les programmes de réhabilitation thermique ont pris des retards importants, privant ainsi des locataires d'économies de frais de chauffage.

La stratégie de réhabilitation thermique a été formalisée en 2012 dans un plan stratégique énergétique et environnemental (PSEE) et prévoyait la réhabilitation de 12 000 logements dont l'achèvement était prévu en 2021. Toutefois, à fin 2017, seuls 1 720 logements ont été réhabilités ou étaient en cours de travaux, soit environ 20 % des objectifs (source : PSEE de Partenord Habitat à fin 2017).

Courant 2017, Partenord Habitat a décidé de rattraper les retards en augmentant le rythme des réhabilitations thermiques pour les achever vers 2025. Mais fin 2017, suite à la RLS, l'office a décidé de ne réaliser que les réhabilitations qui avaient fait l'objet d'un accord collectif avec les locataires. Ainsi, 4 300 logements seront réhabilités thermiquement entre 2018 et 2021. La réhabilitation des 6 000 logements énergivores restant a été ajournée début 2018 suite à la loi de finances. Les mesures de compensation ayant été précisées en 2018, l'office prévoit de réaliser une partie des rénovations thermiques dont la programmation avait été décalée, sans toutefois en préciser ni le nombre, ni les délais de réalisation.

Les réhabilitations thermiques observées lors des visites de patrimoine ont généralement montré un bon niveau qualitatif prenant en compte les sujétions de maintenance, avec des interventions également à l'intérieur des logements, pour un coût moyen de 48 338 euros au logement. Toutefois, il a été constaté

---

<sup>11</sup> Dans le cadre des conventions triennales avec le Conseil départemental du Nord.

ponctuellement des opérations d'ensemble dans lesquelles seules les parties communes, dégradées, n'ont pas été réhabilitées<sup>12</sup>, aboutissant à un résultat très insatisfaisant pour les locataires.

### 5.2.2 Entretien et exploitation du patrimoine

Les visites de patrimoine ont montré un parc globalement bien entretenu. Toutefois, le niveau d'entretien n'est pas apparu exceptionnel au regard des montants de maintenance très élevés. Localement, certaines parties communes d'immeubles sont apparues anormalement en mauvais état<sup>13</sup>.

Le coût de maintenance (entretien courant et gros entretien) avoisine les 1 000 euros au logement. Il est 60 % plus élevé que la médiane nationale (620 euros/logement).

Les coûts globaux de réhabilitation et de maintenance (entretien courant et gros entretien) en baisse en 2016, restent au-dessus des valeurs constatées dans les OPH, alors même que le nombre de réhabilitations est modeste.

#### **Entretien courant + Gros Entretien + Réhabilitation : coût au logement**

| En €                  | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|-----------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Partenord Habitat     | 1 709 | 1 511 | 1 681 | 1 712 | 1 618 |
| Offices publics d'HLM | 1 101 | 1 146 | 1 111 | 1 113 | 1 168 |

Source : Dossier Individuel de Situation (DIS)

Si l'âge du patrimoine peut être un facteur explicatif, il s'agit surtout d'un choix de l'office de repousser les interventions lourdes (réhabilitations) en privilégiant l'entretien curatif (entretien courant et gros entretien), ce qui d'un point de vue économique n'est pas efficient et peut nuire à la qualité de vie des locataires.

Partenord Habitat s'est doté de nombreux marchés à bons de commande permettant de couvrir la quasi-totalité des travaux d'entretien courant. Ainsi, très peu de prestations ne sont pas couvertes par un prix de marché, permettant de maîtriser les coûts des interventions.

Lors des visites de patrimoine, il est apparu que des finitions n'avaient pas été réalisées<sup>14</sup>, dégradant la qualité visuelle des bâtiments pour les locataires.

### 5.2.3 Sécurité dans le parc

Des prestataires sont en charge de la maintenance réglementaire, notamment en matière d'ascenseurs, portes et portails automatiques, et de risque incendie (extincteurs, désenfumage, colonnes sèches, blocs-secours.....). En parallèle, un bureau de contrôle a pour mission de réaliser dans les immeubles collectifs, au moins une fois par an, des audits sur la sécurité selon une méthodologie harmonisée. Les Directions Territoriales semblent réactives par rapport aux anomalies constatées par le bureau de contrôle. Toutefois, les visites de patrimoine ont montré très ponctuellement certains retards dans des contrôles réglementaires (Tour Roussillon à Grande Synthe) ou dans des actions de maintenance (Tour Victor Hugo à Dunkerque, Logements Raymond à Saint Pol sur Mer).

<sup>12</sup> Résidence Peltriset à Avesnes sur Helpe (environ 100 logements réhabilités livrés en 2017)

<sup>13</sup> Saint Pol sur Mer (Raymond, Les Jonquilles), Grande Synthe (Roussillon), Toiture de la rue Delloue à Fourmies

<sup>14</sup> Tour Kennedy à Loos (finitions de peinture) ou Immeuble Victor Delloue à Fourmies (rebouchage de trous extérieurs autour des évacuations des gaz de chaudière individuelle)

Les procédures internes relatives à la maintenance et aux contrôles des ascenseurs, des portes et portails automatiques ne sont pas suffisamment formalisées, ce qui ne garantit pas une maîtrise parfaite des enjeux de sécurité.

Partenord Habitat dispose d'un parc de 519 ascenseurs et de 387 portes et portails automatiques. Les opérations périodiques de maintenance, de contrôle technique et de dépannage sont définies conformément à la réglementation. Le suivi des prestataires est réalisé en interne. Le recours à un assistant à maîtrise d'ouvrage spécialisé en ascenseurs permettrait de sécuriser davantage la qualité des prestations et le respect des délais. L'office prévoit de faire appel, à partir de juin 2019, à un bureau d'études pour renforcer les procédures d'audit.

Lors des visites de patrimoine, il a été constaté des problèmes divers allant d'allumages anarchiques des boutons dans la cabine jusqu'à un dénivelé de l'ordre de 10 cm entre la cabine et le palier (Rue du Béarn à Mons). La répétition de ces constatations sur les quelques ascenseurs utilisés montre un besoin de davantage de rigueur dans la maintenance des appareils.

La réorganisation de 2016 a entraîné une nouvelle répartition des tâches entre le siège, les DT et les agences. Compte tenu de la complexité du sujet, du nombre d'appareils, des enjeux en termes de sécurité et du nombre d'intervenants, il est impératif que des procédures internes formalisent dans le détail les rôles et responsabilités de chacun. Des procédures d'audit doivent aussi être définies et mises en œuvre, ainsi que quelques indicateurs de suivi permettant d'assurer aux directeurs territoriaux et à la direction générale que tout éventuel dysfonctionnement est bien piloté. L'office s'est engagé dans sa réponse à programmer l'amélioration de ses procédures internes.

La gestion de la problématique amiante accuse du retard en matière de diagnostic amiante des parties privatives (DAPP).

A ce jour, très peu de DAPP des logements collectifs, mentionnés à l'article R. 1334-29-4 du code de la santé publique comme obligatoires à compter du 5 février 2012, ont été réalisés. Près de 64 % du parc est potentiellement concerné. L'office ne dispose pas de données centralisées et exploitables sur les DAPP réalisés. Il n'est pas en mesure d'évaluer son retard. Toutefois, à la relocation, si des travaux sont envisagés, un repérage avant travaux est réalisé. Dans le cas contraire, les DAPP ne sont pas effectués systématiquement à chaque relocation. L'office a l'intention de relancer une campagne de DAPP à partir de 2019 et de les capitaliser dans un outil centralisé. Aucun objectif de réalisation complet n'est toutefois envisagé.

L'intégralité des diagnostics techniques amiante (DTA) des parties communes a été effectuée en 2005. Ils sont centralisés dans une base de données spécifique. La mise à jour réglementaire desdits diagnostics est en cours. Son achèvement est prévu en 2020. Lorsque de l'amiante a été identifiée, une partie des actions a été engagée (suppression de tous les flocages amiantés, condamnation des vides ordures, traitement de certains revêtements de sol...). L'ensemble des travaux préconisés dans les DTA a été évalué financièrement à près d'un million d'euros.

En dehors de ces sujets, il n'a pas été constaté de manquements apparents dans la politique de mise en œuvre de la réglementation amiante.

Concernant la présence de plomb, les 142 logements datant d'avant 1949 concernés par cette problématique ont fait l'objet d'un Constat de Risque d'Exposition au Plomb (CREP).

Le taux de vérification des chaudières individuelles au gaz est insuffisant.

En 2017, 89 % des chaudières individuelles ont fait l'objet de la visite annuelle obligatoire, réalisée dans le cadre de contrats passés par Partenord Habitat, et suite à un accord collectif passé avec les locataires. Ce taux pourrait être nettement amélioré si les procédures internes étaient réellement mises en œuvre, à savoir notamment les relances par courrier après les visites infructueuses des prestataires. Partenord Habitat fait état d'une difficulté conjoncturelle en 2017, avec l'un de ses prestataires.

#### **5.2.4 Accessibilité aux personnes en situation de handicap et adaptation au vieillissement**

Partenord Habitat a engagé, en 2010, à l'échelle de l'ensemble de son patrimoine, un état des lieux technique portant sur l'accessibilité depuis l'extérieur du bâtiment collectif jusqu'aux portes palières. Cet état des lieux a débouché sur un plan d'accessibilité permettant de classer les bâtiments (2 276 entrées) selon leur niveau d'accessibilité pour les personnes âgées et/ou les personnes à mobilité réduite (PMR), et leur possibilité d'aménagement.

L'objectif de Partenord Habitat est de faire progresser l'accessibilité des entrées pour les personnes âgées de 39 % à 67 %, et pour les personnes à mobilité réduite (PMR) de 13 à 38 %. Ce programme a été évalué à environ 40 millions d'euros.

Chaque année, des travaux sont engagés à ce titre sur une centaine d'entrées.

Pour les logements eux-mêmes, Partenord Habitat propose depuis plusieurs années à ses locataires souhaitant une adaptation justifiée par leurs difficultés de mobilité certains travaux leur permettant de faciliter leur quotidien. Depuis le début de la mise en œuvre du Plan « Accessibilité pour tous », en 2005, 5 000 logements ont été traités. La démarche est étendue aux nouveaux locataires de plus de 65 ans intégrant le parc de l'office. L'adaptation intervient sur expertise médicale. La demande est formulée par le locataire directement ou par l'association qui s'occupe de la personne.

En 2017, ce sont précisément 514 logements qui ont été concernés par cette action, pour un total de dépenses de l'ordre de 2,5 millions d'euros TTC, soit en moyenne environ 4 800 euros/logement.

Partenord Habitat réalise également des opérations réservées aux personnes âgées (béguinages), comme le projet Minerve à Jeumont, avec 26 individuels et 16 collectifs (28 PLUS, 9 PLAI et 4 PLS) réalisés en VEFA. Attenant au béguinage, le promoteur a réalisé un EHPAD dont les services médicaux peuvent également bénéficier aux locataires de Partenord Habitat. Selon les informations recueillies lors du contrôle, il est apparu que Partenord Habitat ne facture pas de services spécifiques pour les personnes âgées, ceux-ci étant proposés le cas échéant par les collectivités ou des entités extérieures.

En 2016, près de 7 % des logements ont été attribués à des personnes de plus de 65 ans. Cette tranche d'âge correspond à près d'un quart des locataires de Partenord Habitat.

Partenord Habitat s'engage à vérifier au moins une fois tous les 2 ans auprès de ses locataires de plus de 70 ans l'adéquation des besoins au logement, à étudier l'adaptabilité du logement ou proposer, si nécessaire, une mutation vers un logement plus adapté.

### 5.3 OFFRE NOUVELLE ET RACHATS DE PATRIMOINE

Le tableau ci-après présente les évolutions du parc entre 2013 et 2017. A cela, il convient de préciser que près de 2 700 rachats ont été réalisés en 2012 et début 2018.

#### Evolution du parc de Partenord Habitat entre 2013 et 2017 (logements locatifs)

|                | Parc au<br>1 <sup>er</sup> janv. | Construct.<br>et VEFA | Dont<br>VEFA | Achats<br>(hors<br>AA) | Acquisition-<br>amélioration<br>(AA) | Ventes     | Transform.<br>d'usage | Démol.       | Parc au<br>31/12 | Évolution   |
|----------------|----------------------------------|-----------------------|--------------|------------------------|--------------------------------------|------------|-----------------------|--------------|------------------|-------------|
| 2013           | 40 984                           | 645                   | 290          | 287                    | 38                                   | 17         | -1                    | 309          | 41 625           | 1,6%        |
| 2014           | 41 625                           | 396                   | 113          | 816                    | 6                                    | 39         | -333                  | 331          | 42 140           | 1,2%        |
| 2015           | 42 140                           | 270                   | 46           | 0                      | 29                                   | 24         | 24                    | 63           | 42 369           | 0,5%        |
| 2016           | 42 369                           | 149                   | 44           | 145                    | 40                                   | 36         | 36                    | 252          | 42 451           | 0,2%        |
| 2017           | 42451                            | 222                   | 48           | 20                     | 10                                   | 0          | 0                     | 46           | 42 647           | 0,5%        |
| <b>Total</b>   |                                  | <b>1 682</b>          | <b>541</b>   | <b>1 268</b>           | <b>123</b>                           | <b>121</b> | <b>-274</b>           | <b>1 001</b> |                  | <b>4,1%</b> |
| <b>Moyenne</b> |                                  | 336                   | 108          | 254                    | 25                                   | 24         | -55                   | 200          |                  | 0,8%        |

Source : Données Partenord Habitat : Etats réglementaires et données sur les opérations d'investissement

NB : les 333 logements en changement d'usage indiqués en 2014 correspondent en fait à un ajustement du nombre de logements suite à un nouveau recensement.

Les objectifs de production neuve définis dans le plan à 15 ans, en cohérence avec la CUS, n'ont pas été atteints.

Les évolutions du parc de Partenord Habitat sont très modestes en dehors des constructions neuves liées à la fin de l'ANRU jusque fin 2015 d'une part, et les rachats de patrimoine d'autre part. Entre 2015 et 2017, un peu plus de 200 logements locatifs neufs ont été produits en moyenne annuelle, soit 50 % des objectifs de l'office validés dans sa stratégie et ses prévisions budgétaires, et bien en deçà des objectifs de la CUS (production de 380 logements neufs par an hors ANRU et hors logements étudiants du plan Campus. Partenord Habitat conteste ce point et considère que ce sont 1 159 logements qui ont été livrés, hors produits spécialisés, en trois ans. Ce chiffre intègre toutefois les logements reconstruits dans le cadre de l'ANRU ainsi qu'une production importante de 362 logements étudiants.

Jusque 2017, la stratégie de production de logements neufs (hors ANRU) reposait essentiellement sur l'accord passé avec le Conseil départemental du Nord dans le cadre d'une convention triennale pour la réalisation d'une centaine de logements en secteur rural. Cet objectif a été atteint. Ailleurs, la production neuve est davantage le résultat d'opportunités que de démarche volontariste. Toutefois, l'office s'efforce de remporter des appels à projets des communes et intercommunalités sur l'ensemble du département.

Partenord Habitat a décidé d'achever les opérations en cours d'étude, soit 2 400 logements neufs à livrer entre 2018 et 2020, marquant une nette progression.

L'office a une stratégie volontariste de rachat de patrimoine social. Entre 2012 et 2018, Partenord Habitat a ainsi racheté en bloc près de 3 860 logements<sup>15</sup> à un autre bailleur HLM, Vilogia, situés à 90 % sur la Métropole européenne de Lille permettant à Partenord Habitat d'y renforcer son implantation.

<sup>15</sup> Et quelques centaines de garages, des locaux commerciaux, et des locaux à usage collectif

### Bilan des rachats en bloc de patrimoine Vilogia (en euros TTC)

| Date d'entrée dans le patrimoine de l'office | Nombre       | Coût total d'achat | Coût moyen d'achat au logement | Coût prévu des réhabilitations | Coût total moyen au logement |
|--|--------------|--------------------|--------------------------------|--------------------------------|------------------------------|
| 01/01/2012                                   | 1 830        | 50 M€              | 27 000 €                       | 63 M€                          | 61 700 €                     |
| 01/01/2014                                   | 805          | 35 M€              | 43 000 €                       | 14,64 M€                       | 61 700 €                     |
| 01/01/2018                                   | 1 225        | 36,75 M€           | 30 000 €                       | 51,3 M€                        | 72 000 €                     |
| <b>Total</b>                                 | <b>3 860</b> | <b>121,75 M€</b>   | <b>31 500 €</b>                | <b>128,94 M€</b>               | <b>65 000 €</b>              |

Source : RPLS 2018 et Présentations en conseil d'administration

Le prix moyen au logement, y compris les travaux de réhabilitations, n'appelle pas d'observations. Les acquisitions n'ont pas fait l'objet d'engagement formalisé sur des délais de réhabilitations. En 2018, elles démarrent seulement sur les immeubles acquis en 2012. Selon l'office, les études ou les travaux en cours n'ont pas mis en avant jusqu'à présent de dérive par rapport aux estimations établies préalablement aux rachats.

Le parc racheté est assez ancien, près de 73 % ayant plus de 40 ans, avec les risques d'obsolescence évoqués au §3. Il s'agit à 88 % de logements collectifs. La proportion de logements énergivores (DPE : E, F, G) est de 25 % soit un peu au-dessus des 21 % du parc de Partenord Habitat. En revanche, la troisième tranche de rachat comporte près de 45 % de logements énergivores, et quelques immeubles avec des problématiques lourdes<sup>16</sup>.

Au travers de ces rachats, les locataires vont pouvoir bénéficier de réhabilitations et des importants dispositifs d'accompagnement social de Partenord Habitat.

Les démolitions prévues dans le PSP concernent près de 1 200 logements (1 142 collectifs et 65 individuels), dont l'essentiel correspond aux prévisions du NPNRU faites par Partenord Habitat à fin juin 2017.

## 5.4 RENOVATION ET RENOUVELLEMENT URBAINS

Jusque fin 2014, la politique patrimoniale de Partenord Habitat a été fortement concernée par la réalisation du programme national de rénovation urbaine (PNRU), avec 17 projets portant sur près de 13 % de son parc.

Globalement les délais ont été tenus hormis sur quelques opérations, notamment du fait de difficultés liées à l'amiante. Ce programme a représenté pour l'office un investissement de 437 millions d'euros (valeur au 1/1/2017) aidé à hauteur du tiers soit 137,8 millions d'euros de subventions ou d'aides foncières. Les fonds propres investis représentent 15 % du programme (soit 65,6 millions d'euros). La mise en œuvre de ces projets représente un endettement complémentaire de 233,8 millions d'euros. A fin 2017, les prêts pour le PNRU sont presque totalement contractés et le niveau de dette de l'office est encore inférieur à la médiane des organismes de même taille soit 34,4 % des loyers pour une médiane à 38,4 %. La mise en œuvre du PNRU a donc eu partiellement pour effet de rattraper le retard d'investissement lié à la longue période durant laquelle l'office a été en difficulté financière.

Aujourd'hui, près d'un tiers du patrimoine de l'office se situe en quartiers prioritaires de la politique de la ville (13 814 logements au 31/12/2016). Dans le cadre des projets du nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU), Partenord Habitat est concerné par 7 quartiers d'intérêt national et 6 quartiers d'intérêt régional. A ce stade, la base de travail retenue dont la soutenabilité financière a été étudiée par l'office

<sup>16</sup> Exemple visité : ROUBAIX : 28 rue de la Tour Résidence Crouy – LEA



est chiffrée à 350 millions d'euros HT de dépenses. Le programme de travaux associé est le suivant (hors produits spécialisés) :

- 2 477 réhabilitations-résidentialisations (62 milliers d'euros HT au logement) soit 168 millions d'euros ;
- 1 081 résidentialisations seules (6 milliers d'euros HT au logement) soit 6,5 millions d'euros ;
- 1 024 démolitions/reconstructions prévues (20 milliers d'euros HT de démolition au logement et 126 milliers d'euros au logement reconstruit) soit 20,5 millions d'euros de démolition et 130 millions d'euros de reconstruction.

Des enjeux de démolitions complémentaires portant sur près de 910 logements sont en cours de discussion avec les partenaires locaux, représentant un coût supplémentaire de 100 à 130 millions d'euros selon les scénarios de reconstitution de l'offre.

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

### **5.5.1 Engagement et suivi des opérations**

Lors de la réorganisation de 2016, la maîtrise d'ouvrage, centralisée au siège depuis 2012, a été décentralisée en grande partie dans chacune des 4 Directions Territoriales. Le Département Patrimoine conserve cependant la responsabilité de la conception des opérations neuves de logements locatifs (hors VEFA) jusque l'ordre de service des travaux, de la totalité des opérations complexes (avec commerces, services, ...), de la totalité des foyers et résidences, et de la réponse aux appels à projet des collectivités locales.

Les retards observés en production neuve et en réhabilitation sont difficilement explicables. La maîtrise d'ouvrage apparaît correctement dimensionnée en regard du ratio moyen des OPH<sup>17</sup>, avec environ 6 % des effectifs totaux. Partenord Habitat est certifié ISO 9001 pour l'activité de production de logements locatifs et en accession à la propriété depuis 2010. La maîtrise d'ouvrage dispose de procédures formalisées adaptées, permettant notamment d'assurer les interfaces avec les services en charge de la gestion locative en phase amont (conception des logements) et aval (mise en location). La passation des dossiers de construction entre les équipes chargées de la conception et celles chargées du suivi des travaux apparaît également maîtrisée.

Toute opération d'investissement fait l'objet, au stade de la faisabilité, d'un examen par un comité d'engagement, présidé par le directeur général, puis une validation par la commission d'investissement et par le bureau du conseil d'administration (BCA), ces 2 dernières instances ayant la même composition. Sauf si l'opération vient à dépasser le montant arrêté par le BCA, notamment après appel d'offres, elle ne fait plus l'objet d'examen par ces 3 instances.

L'examen de quelques dossiers de marchés travaux n'a pas soulevé d'observations.

### **5.5.2 Analyse d'opérations**

Sur la base des tableaux de synthèse fournis par Partenord Habitat sur les opérations neuves livrées entre 2013 et 2017 (y compris l'ANRU), les coûts des opérations apparaissent maîtrisés. Le coût moyen TTC d'un logement est d'environ 140 milliers d'euros en maîtrise d'ouvrage directe, pour 75m<sup>2</sup> de surface habitable moyenne (base : 1 460 logements produits). En VEFA (base : 560 logements produits), il est de 129 milliers d'euros environ pour une surface habitable moyenne de 69m<sup>2</sup>.

---

<sup>17</sup> Cf. Rapport de branche.

Les prix de revient moyens au m<sup>2</sup> HT sont inférieurs à ceux constatés en moyenne dans la région Hauts de France, soit 1 869 euros/m<sup>2</sup> pour 2 045 euros/m<sup>2</sup> en maîtrise d'ouvrage directe, et 1 865 euros/m<sup>2</sup> pour 1 932 euros/m<sup>2</sup> HT en VEFA.

La proportion globale de VEFA de 28 % est moindre que chez les autres bailleurs, pour des moyennes (2016) régionale de 45 % et nationale de 50 %.<sup>18</sup>

## 5.6 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Le CA délibère annuellement sur les orientations de sa politique de vente de logements. Les résultats restent très modestes, avec une moyenne de 24 ventes annuelles (0,06 % du parc) et 2,2 millions d'euros de chiffre d'affaires moyen entre 2013 et 2017.

Jusqu'en 2015, le parc de logements à vendre concerne essentiellement des collectifs. Partenord Habitat y conserve la majorité des tantièmes, et assure le syndic de la copropriété. Fin 2015, le parc à vendre a été élargi à des logements individuels. Les locataires de Partenord Habitat bénéficient d'un rabais sur le prix de vente, proportionnel à leur ancienneté de locataire. Le contrôle n'a pas détecté d'irrégularités dans l'application de la réglementation.

Le CA ne fixe pas d'objectifs annuels de ventes en nombre de logements, mais en plus-values. L'objectif est passé de 2 millions d'euros en 2014 à 4 millions d'euros à partir de 2017. Outre l'élargissement du parc à vendre, l'organisation a été adaptée pour pouvoir augmenter la performance des ventes, en décentralisant l'action commerciale du siège vers chacune des 4 Directions Territoriales.

### **Bilan des ventes réalisées entre 2013 et 2017**

|  | 2013 | 2014 | 2015  | 2016  | 2017  |
|--|------|------|-------|-------|-------|
| Stock de logements commercialisés au 31/12             | 820  | 835  | 1 615 | 1 447 | 1 776 |
| % du parc proposé à la vente                           | 2,0  | 2,0  | 3,8   | 3,4   | 4,0   |
| Objectif en nombre de ventes (CUS)                     | 40   | 42   | 33    | 34    | -     |
| Nombre de ventes réalisées                             | 12   | 23   | 26    | 24    | 34    |
| Dont ventes locataires HLM                             | 11   | 17   | 21    | 16    | 21    |
| Chiffres d'affaires des cessions (en milliers d'euros) | 1110 | 1958 | 2262  | 2139  | 3390  |
| Plus-value (en milliers d'euros)                       | 900  | 1713 | 1921  | 1676  | 2939  |
| Plus-value nette par logement (en milliers d'euros)    | 75   | 74   | 74    | 70    | 86    |

Source : données Partenord Habitat

<sup>18</sup> Source : Bilan 2016 des logements aidés – Ministère de la cohésion des territoires

## 5.7 AUTRES ACTIVITES

Partenord Habitat a une activité importante en matière de résidences et foyers. Entre 2013 et 2017, l'office a livré 713 logements et places de foyers et résidences spécialisés, dont 362 logements pour étudiants, gérés par le CROUS (211 PLUS et 151 PLS).

458 logements et places en foyers sont en travaux ou en projet, dont 120 logements étudiants. Ces opérations sont pilotées par le Département Patrimoine. La gestion est assurée par un Département spécifique (Partenord Habitat Immobilier Spécialisé – PHIS).

Du fait des ventes de logements anciens en collectif, Partenord Habitat assure le syndic de copropriétaires de 76 immeubles<sup>19</sup>, représentant 2 708 lots dont 2 005 appartenant à l'office et 703 à des tiers. Les visites de patrimoine n'ont pas mis en avant de retard apparent dans la maintenance de ces copropriétés.

L'activité de vente de parcelles constructibles et viabilisées, ainsi que d'accession sociale à la propriété demeure marginale, avec seulement 9 ventes PSLA (prêt social location-accession) réalisées entre 2015 et 2017.

---

<sup>19</sup> Source : Etats Réglementaires 2016

## 6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

### 6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

#### 6.1.1 Organisation

L'office est en comptabilité commerciale. Depuis le dernier contrôle, l'organisation du service comptable et financier n'a pas connu de changement majeur et l'encadrement est resté stable. Aucun dysfonctionnement significatif n'est identifié. Au niveau des modifications organisationnelles, les points suivants sont relevés :

- Le contrôle de gestion n'est désormais plus intégré au service comptable et financier. Antérieurement limité à un simple suivi budgétaire, il a vocation, suite à la réorganisation, à s'étoffer et à mettre en œuvre des outils de pilotage financier et des indicateurs à destination de la direction générale. Il tarde cependant à se mettre en place et ne dispose pas de plan d'action formalisé ;
- Un effort de centralisation des fonctions comptables a été mené à terme sur la période contrôlée ainsi par exemple l'ensemble des factures arrivent désormais au siège. La chaîne de la dépense est efficiente et les délais de paiement respectés. L'office dispose de moyens humains importants pour dématérialiser les factures qui sont adressées en format papier au siège. La facturation électronique par les fournisseurs concerne uniquement les grandes entreprises à ce stade et les démarches de déploiement suivent normalement leur cours ;
- Des moyens importants ont été déployés pour actionner au mieux les leviers fiscaux notamment dans le cadre des travaux de mise à niveau thermique, ces leviers financiers orientent fortement les choix d'action de l'office.

Les principales marges de progrès organisationnelles identifiées sont les suivantes:

- Améliorer le pilotage budgétaire en fiabilisant les prévisions financières relatives aux investissements (neufs et réhabilitations) ;
- Produire une gestion prévisionnelle de trésorerie pour accompagner la montée en charge opérationnelle ;
- Disposer d'outils de reporting financiers simples, fiables et rapides à agréger.

#### 6.1.2 Comptabilité générale

L'examen comptable et financier a porté sur les années 2012 à 2016. Les comptes arrêtés de l'exercice 2017 ont été remis en cours de contrôle et sont exploités.

La tenue de la comptabilité n'appelle pas de remarques particulières. En termes de procédures financières et comptables, l'office dispose de notes de services éparses et des protocoles de saisie informatique sur quelques thématiques ciblées. Il n'existe pas de guide de procédures d'ensemble précisant les modalités de saisie et de consolidation des données comptables au sens du plan comptable général (art 410-2) ce qui est potentiellement problématique dans la perspective du renouvellement de personnel lié aux départs en retraite à venir.

Les états réglementaires et les supports littéraires offrent une information complète sur les règles et méthodes comptables utilisées. Le contrôle relève uniquement les deux points suivants :

- Les cotisations CGLLS (art. L. 452-4 et L. 452-4-1 du CCH) sont comptabilisées en charges à payer sur l'exercice servant d'assiette au calcul. Ce mode opératoire, classique en matière fiscale, pose ici des

difficultés en raison du caractère incertain de la charge à comptabiliser faute de barème connu plus particulièrement pour la cotisation additionnelle, les écarts suivants sont constatés sur la période de contrôle :

**Synthèse des cotisations additionnelles estimées et définitives 2013-2018**

| <b>En k€ - Cotisations additionnelles</b>  | <b>2013<br/>(exercice<br/>2011)</b> | <b>2014<br/>(exercice<br/>2012)</b> | <b>2015<br/>(exercice<br/>2013)</b> | <b>2016<br/>(exercice<br/>2014)</b> | <b>2017<br/>(exercice<br/>2015)</b> | <b>2018<br/>(exercice<br/>2016)</b> |
|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| (A) Estimation de la cotisation additionnelle passée en charge à payer sur exercice antérieur d'assiette (N-2) | 1 974                               | 610                                 | 1 188                               | 1 157                               | 273                                 | 156                                 |
| (B) Calcul définitif de la cotisation suite à déclaration  | 1 336                               | 368                                 | 2 944                               | 155                                 | 551                                 | nc                                  |
| <b>écart (A) -(B)</b>  | <b>+637</b>                         | <b>+242</b>                         | <b>-1 756</b>                       | <b>+1 002</b>                       | <b>-278</b>                         | <b>nc</b>                           |

Ce choix de comptabilisation en charge à payer plutôt qu'en provision pour charges peut venir perturber le calcul définitif de la cotisation additionnelle en raison des incidences sur la détermination du résultat locatif.

Par ailleurs en 2017 sur ce même principe, l'office a comptabilisé au titre de la cotisation de base un montant de 8,2 millions d'euros. Faute de taux connu et par mesure de prudence, le taux maximal de la CGLLS base soit 5 %, a été appliqué. Au final, la cotisation à régler s'élève à 1,3 million d'euros. Le niveau d'incertitude propre à cet exercice aurait justifié la comptabilisation d'une provision pour charges.

| <b>En k€ - Cotisations de base</b>   | <b>2013<br/>(base<br/>2012)</b> | <b>2014<br/>(base<br/>2013)</b> | <b>2015<br/>(base<br/>2014)</b> | <b>2016<br/>(base<br/>2015)</b> | <b>2017<br/>(base<br/>2016)</b> | <b>2018<br/>(base<br/>2017)</b> |
|--|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|---------------------------------|
| (A) Estimation de la cotisation additionnelle passée en charge à payer sur exercice antérieur d'assiette (N-2) | 411                             | 117                             | 901                             | 1 715                           | 1 678                           | 8 274                           |
| (B) Calcul définitif de la cotisation suite à déclaration  | 299                             | 118                             | 880                             | 1 715                           | 1 678                           | 1 354                           |
| <b>écart (A) -(B)</b>  | <b>+112</b>                     | <b>-1</b>                       | <b>+19</b>                      | <b>0,0</b>                      | <b>0,0</b>                      | <b>+ 6 920</b>                  |

- L'office comptabilise ses frais de conduite d'opérations en coûts internes sur la base d'un forfait de 1,5 % du coût des travaux et voiries. Ce taux est extrait d'un arrêté du 24 juillet 1997 précisant les modalités d'établissement des prix de revient prévisionnels pouvant servir de base au calcul des subventions. Cette méthode n'est pas conforme aux dispositions comptables et au principe d'imputation rationnelle. L'office doit s'attacher régulièrement à vérifier que le montant comptabilisé est cohérent avec les temps passés par ses équipes. Cette démarche permettra de fiabiliser les coûts de gestion.

**6.1.3 Comptabilité des investissements**

La tenue des fiches de situation financière et comptable (FSFC) est efficiente. Les données financières sont exploitables. Les seuls points de vigilance identifiés sont les suivants :

- L'outil informatique nécessaire à l'établissement des FSFC (GOP « gestion des opérations ») est sous-utilisé. Les données administratives et techniques nécessaires au suivi des opérations n'y sont pas suffisamment intégrées. On observe une multiplication des outils de suivi entre les services Maitrise d'Ouvrage et Financier et une mise en commun insuffisante des données nécessaires au suivi des opérations ;
- Une précaution de lecture est posée dans l'exploitation de la comptabilité de programmes qui ne

fournit pas, en lecture directe, le niveau d'apport en fonds propres investi par l'office. En effet, concernant, les réhabilitations, Partenord Habitat n'investit aucun fonds propres. Il assure en revanche le portage sur sa trésorerie des produits exceptionnels à venir liés aux certificats d'économie d'énergie (CEE) et aux exonérations de taxe foncière liées aux travaux thermiques et d'accessibilité. Ce portage est affiché au même titre que des fonds propres investis dont la proportion sera moindre au final. Cela ne fausse pas l'appréciation à terminaison car la part de fonds externes prévus (subventions et prêts) est correctement chiffrée.

## 6.2 GESTION DE LA DETTE

L'office recourt principalement à l'emprunt pour porter sa stratégie d'investissement et fait partie des opérateurs, dans le département, qui mobilisent le moins de ressources propres<sup>20</sup>. (cf. §6.4).

Sa capacité de désendettement offre pourtant des marges de manœuvre. A fin 2016, le ratio de désendettement apparent, qui rapporte l'endettement net à la CAF annuelle, est de seulement 11 ans avec un montant net de dettes de 904 millions d'euros. En outre, l'âge du patrimoine, avec 63 % des immeubles construits avant 1980, explique un profil de dette rapidement décroissant dans les années à venir :

| En k€   | 2014        | 2015        | 2016        |
|---|-------------|-------------|-------------|
| Endettement net de la trésorerie                        | 855 235     | 904 947     | 904 161     |
| Capacité d'autofinancement (CAF)                        | 71 875      | 75 466      | 84 307      |
| <b>Endettement net / CAF brute (en nombre d'années)</b> | <b>11,9</b> | <b>12,0</b> | <b>10,7</b> |

Entre 2013 et 2016, l'endettement locatif a progressé de 363 millions d'euros (hors réaménagement de dette) ce qui représente en moyenne 90 millions d'euros par an. Un montant total de 88,5 millions d'euros a été consacré aux seuls rachats de parcs anciens à d'autres opérateurs HLM soit environ un quart de l'endettement locatif.

L'encours de dette ne présente pas de risque particulier. Les derniers contrats d'échange de taux structurés contractés en 2005 se sont achevés en 2015. Ils représentaient une part modeste de l'encours avec un notionnel de 40 millions d'euros et ne mettaient pas la santé financière de l'office en difficulté. Les pertes totales constatées sur l'ensemble de la durée de ces contrats s'élèvent à 1,2 million d'euros dont 15 % sur la seule période contrôlée.

Par ailleurs, des actions ont été menées pour sécuriser l'encours et mieux maîtriser l'incidence des annuités sur la rentabilité de l'office.

Un réaménagement limité de la dette portant sur 90 millions d'euros (soit 11 % de l'encours) a été réalisé. Ces prêts indexés sur le livret A ont été remboursés par anticipation donnant lieu au paiement de pénalités à hauteur de 1,5 million d'euros (dont 865 milliers d'euros sur l'exercice 2017) et refinancés par des emprunts à taux fixe au taux de 2 %. Les effets de ce réaménagement sont effectifs à compter des exercices 2017 et 2018. Cette stratégie a un coût compte tenu du taux actuel du Livret A mais permet une sécurisation opportune du portefeuille. Suite à ce réaménagement, le risque de taux est mieux réparti entre taux fixe (28 %) et taux variable (74 %). Le niveau des annuités reste cependant largement tributaire de l'évolution du livret A dans l'avenir.

Sur le premier semestre 2018, l'office a réalisé les démarches auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) pour bénéficier d'un allongement des délais de remboursement portant sur 95 millions d'euros de son encours de dette. Cet allongement doit permettre un report d'annuité de 16 millions d'euros sur les 10 années

<sup>20</sup> Enquête DDTM Nord avril 2018 – Développement du LLS

à venir pour un surcout en intérêt estimé à 3,2 millions d'euros. Cela représente un gain de 1 % d'autofinancement en moyenne entre 2018 et 2028.

## 6.3 ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière porte sur les exercices 2012 à 2016. Les ratios retenus pour l'analyse sont issus des référents Boléro 2015 (médiane des organismes de logement locatif social ayant un parc de plus de 12 000 logements).

### 6.3.1 Analyse de la rentabilité d'exploitation

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

L'autofinancement net moyen est d'un niveau confortable et supérieur à la médiane observée pour les organismes de même taille. Il s'élève en moyenne à 13,4 % sur les 3 derniers exercices. Il est globalement en progression régulière sur la période. Le niveau atypique atteint en 2013 est lié au versement de 21 millions d'euros de subventions ANRU pour les démolitions dont les coûts ont été supportés sur les exercices antérieurs. Globalement, le profil de la dette est favorable compte tenu de l'âge du patrimoine.

#### Evolution de l'autofinancement net de Partenord Habitat entre 2012 et 2016

|   | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          |
|---|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Marge accession et aménagement          | 277           | 725           | 460           | 452           | 235           |
| Marge sur prêts                         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             |
| Loyers                                  | 170 480       | 184 372       | 194 000       | 196 920       | 198 882       |
| Cout de gestion (hors entretien)        | -45 677       | -48 452       | -50 681       | -53 589       | -53 117       |
| Entretien courant (avec régie)          | -10 041       | -10 404       | -11 545       | -13 344       | -12 756       |
| Gros entretien                          | -28 538       | -28 152       | -30 812       | -28 534       | -27 061       |
| Taxe foncière                           | -12 560       | -13 443       | -13 865       | -14 231       | -15 413       |
| Flux financier                          | -255          | -56           | -63           | 683           | 657           |
| Flux exceptionnel                       | 1 280         | 18 907        | 2 706         | 3 973         | 6 898         |
| Autres produits d'exploitation          | 2 431         | 1 785         | 1 790         | 2 166         | 3 239         |
| Pertes sur créances irrécouvrables      | -2 443        | -686          | -1 074        | -1 116        | -1 840        |
| Intérêts des opérations locatives       | -21 730       | -23 664       | -20 307       | -18 868       | -16 056       |
| Remboursements d'emprunts locatifs      | -33 220       | -35 192       | -43 519       | -49 486       | -54 192       |
| <b>Autofinancement net</b>              | <b>20 005</b> | <b>45 741</b> | <b>27 090</b> | <b>25 026</b> | <b>29 475</b> |
| <b>% du chiffre d'affaires</b>          | <b>11,3%</b>  | <b>24,0%</b>  | <b>13,4%</b>  | <b>12,3%</b>  | <b>14,5%</b>  |
| <b>Moyenne des 3 derniers exercices</b> |               |               |               | <b>13,4%</b>  |               |
| <b>Médiane*</b>                         | <b>10,5%</b>  | <b>12,4%</b>  | <b>12,6%</b>  | <b>12,1%</b>  |               |

\* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

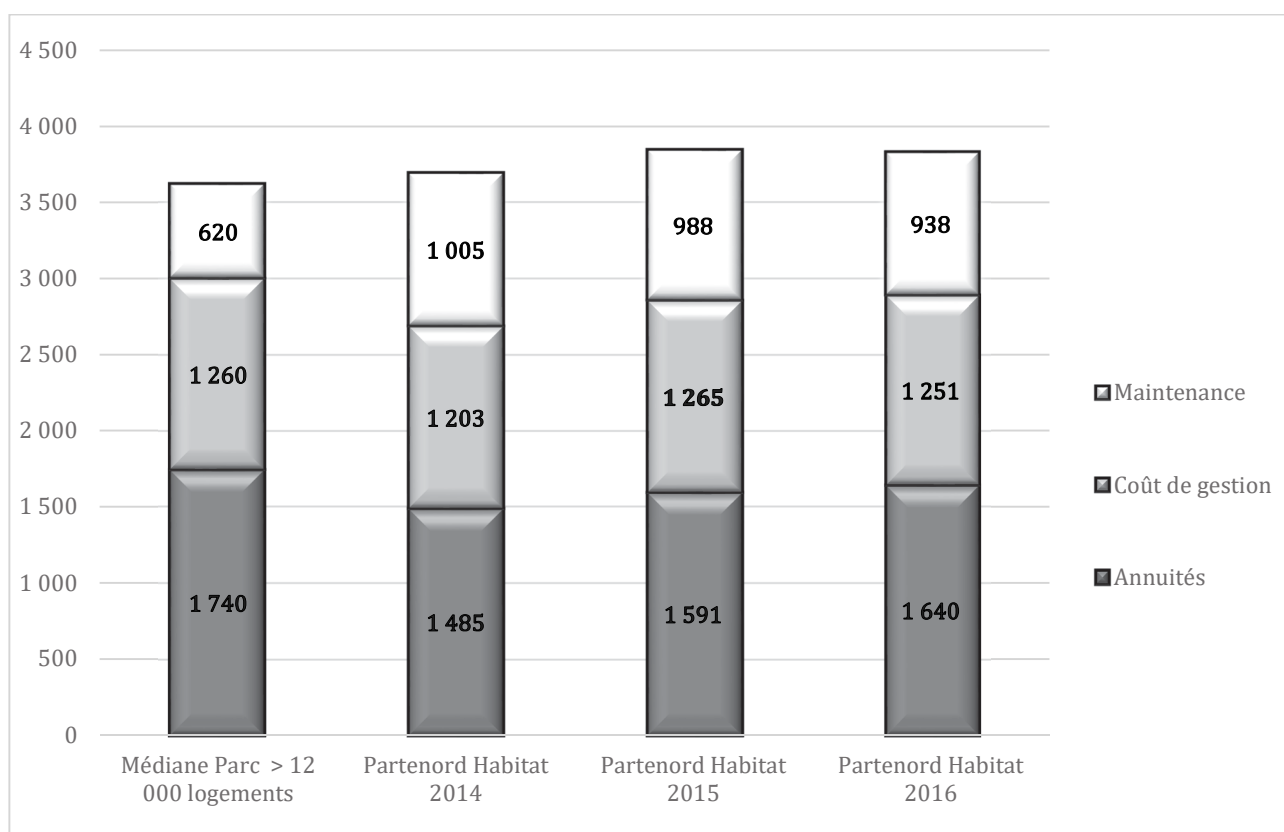
### 6.3.1.2 Les principales composantes de la rentabilité

#### 6.3.1.2.1 Des recettes locatives soutenues et des risques locatifs maîtrisés :

Partenord Habitat dispose d'un bon niveau de produit de loyers. Les augmentations conséquentes de produits locatifs sur 2013 (+14 millions d'euros) et 2014 (+9,7 millions d'euros) sont en grande partie induites par l'entrée dans le patrimoine des rachats effectués auprès d'autres bailleurs sociaux. Les risques locatifs, impayés et vacance, sont par ailleurs bien maîtrisés.

#### Graphique représentant les principaux postes de charges de Partenord Habitat :

| En €/logement   | Médiane 2015 parc > 12 000 logements | Partenord Habitat 2014 | Partenord Habitat 2015 | Partenord Habitat 2016 |
|-----------------|--------------------------------------|------------------------|------------------------|------------------------|
| Annuité         | 1 740                                | 1 485                  | 1 591                  | 1 640                  |
| Coût de gestion | 1 260                                | 1 203                  | 1 265                  | 1 251                  |
| Maintenance     | 620                                  | 1 005                  | 988                    | 938                    |





### 6.3.1.2.2 Un niveau d'annuité contenu dans un contexte de taux favorable :

En fin de période, le niveau des annuités locatives est encore inférieur de près de 4 points à la dernière médiane connue des organismes ayant des volumes de parc similaires.

| En k€  | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Intérêts des opérations locatives                            | 21 730        | 23 664        | 20 307        | 18 868        | 16 056        |
| Remboursement du capital des emprunts                        | 33 220        | 35 192        | 43 519        | 49 486        | 54 192        |
| <b>Total annuités Locatives</b>                              | <b>54 950</b> | <b>58 856</b> | <b>63 825</b> | <b>68 354</b> | <b>70 248</b> |
| Annuités locatives en € par Igt Partenord Habitat            | 1 365         | 1 440         | 1 485*        | 1 591         | 1 640         |
| <b>Annuités locatives en% des loyers Partenord Habitat</b>   | <b>32,8%</b>  | <b>32,5%</b>  | <b>32,2%</b>  | <b>34,2%</b>  | <b>35,0%</b>  |
| Médiane des organismes dont le parc est > à 12 000 logements | 40,4%         | 38,6%         | 38,8%         | 38,4%         |               |
| <b>écart par rapport à la médiane</b>                        | <b>-7,6%</b>  | <b>-6,1%</b>  | <b>-6,6%</b>  | <b>-4,2%</b>  |               |

\* Hors prêt relais exceptionnel dans le cadre du rachat de patrimoine

Entre 2012 et 2016, l'annuité locative par logement est en augmentation modérée mais régulière. Cette progression lente est principalement expliquée par le contexte de taux sur le Livret A. L'augmentation du remboursement en capital est liée au programme ANRU pour lequel la quasi-totalité des prêts sont contractés. Elle est néanmoins caractérisée par une moindre progression qu'attendue en raison des retards opérationnels (cf. §5) aussi bien en production neuve qu'en réhabilitation.

### 6.3.1.2.3 Des coûts de gestion qui font l'objet d'un suivi rigoureux :

L'office se situe en deçà de la médiane des organismes de taille similaire. Les frais généraux font l'objet d'une vigilance particulière :

| En k€  | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Cout de gestion Partenord Habitat</b>                     | <b>45 677</b> | <b>48 452</b> | <b>50 681</b> | <b>53 589</b> | <b>53 117</b> |
| <i>dont frais généraux</i>                                   | 14 393        | 14 742        | 15 011        | 15 567        | 15 774        |
| <i>dont prélèvement CGLLS et mutualisation comptabilisée</i> | 262           | 524           | 2 477         | 3 940         | 3 505         |
| <i>dont impôts</i>   | 600           | 741           | 716           | 1 450         | 1 100         |
| <i>dont salaires</i>   | 30 684        | 32 445        | 32 477        | 32 633        | 32 737        |
| Coût de gestion par logement Partenord Habitat               | 1 114         | 1 164         | 1 203         | 1 265         | 1 251         |
| Médiane nationale *  | 1 210         | 1200          | 1240          | 1260          |               |
| <b>écart par rapport à médiane</b>                           | <b>-96</b>    | <b>-36</b>    | <b>-37</b>    | <b>5</b>      |               |
| Coût de gestion en% des loyers Partenord Habitat             | 26,8%         | 26,3%         | 26,1%         | 27,2%         | 26,7%         |
| Médiane nationale*   | 27,5%         | 26,5%         | 27,4%         | 27,8%         |               |
| <b>écart par rapport à médiane</b>                           | <b>-0,7%</b>  | <b>-0,2%</b>  | <b>-1,3%</b>  | <b>-0,6%</b>  |               |

Les données chiffrées apparentes traduisent une augmentation globale induite en grande partie par les prélèvements versés à la Caisse de Garantie du Logement Locatif Social (CGLLS) et les charges de mutualisation. Une fois neutralisés ces prélèvements spécifiques au secteur, les coûts de gestion ramenés aux loyers ont tendance à diminuer, en raison également de la forte augmentation du parc et des recettes locatives :

| En k€   | 2012  | 2013  | 2014  | 2015  | 2016  |
|---|-------|-------|-------|-------|-------|
| Coût de gestion par logement Partenord Habitat <b>hors cglls et mutualisation</b>   | 1 108 | 1 151 | 1 148 | 1 172 | 1 169 |
| Coût de gestion en% des loyers Partenord Habitat <b>hors cglls et mutualisation</b> | 26,6% | 26,0% | 24,8% | 25,2% | 24,9% |

Concernant les frais de personnel, un surcoût au logement existe en début de période mais a été résorbé à partir de 2014. Pour 2017, l'analyse des données confirme une poursuite de l'effort de maîtrise des frais de personnel avec un niveau au logement de 775 euros (cf. § 2) :

| En k€  | 2012      | 2013      | 2014      | 2015       | 2016 |
|--|-----------|-----------|-----------|------------|------|
| Frais de personnel en € par logement Partenord Habitat | 749       | 779       | 771       | 770        | 771  |
| Médiane nationale *                                    | 730       | 740       | 780       | 790        |      |
| <b>écart par rapport à médiane</b>                     | <b>19</b> | <b>39</b> | <b>-9</b> | <b>-20</b> |      |

\* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

#### 6.3.1.2.4 Un niveau de maintenance d'exploitation particulièrement élevé

Les coûts de maintenance (entretien courant et gros entretien) sont atypiques car extrêmement élevés, ils sont supérieurs de plus de 8 % à l'effort fourni par les organismes de même taille :

| En k€   | 2012         | 2013         | 2014         | 2015         | 2016         |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| <b>Coût de maintenance Partenord Habitat en €/lgt</b>       | <b>941</b>   | <b>926</b>   | <b>1 005</b> | <b>988</b>   | <b>938</b>   |
| Médiane nationale *   | 590          | 600          | 590          | 620          |              |
| <b>écart</b>  | <b>+351</b>  | <b>+326</b>  | <b>+415</b>  | <b>+368</b>  |              |
| <b>Coût de maintenance Partenord Habitat en% des loyers</b> | <b>22,6%</b> | <b>20,9%</b> | <b>21,8%</b> | <b>21,3%</b> | <b>20,0%</b> |
| Médiane nationale *   | 12,7%        | 12,70%       | 12,90%       | 13%          |              |
| <b>écart</b>  | <b>+9,9%</b> | <b>+8,2%</b> | <b>+8,9%</b> | <b>+8,3%</b> |              |

\* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

En outre, cet effort de maintenance d'exploitation est caractérisé par une sous consommation récurrente des enveloppes de gros entretien. Le flux de dépenses annuelles moyennes est de 40 millions d'euros pour un flux prévu de 44 millions d'euros :

| En k€                    | Cumul 2012/2016 | Enveloppe annuelle moyenne |
|--------------------------|-----------------|----------------------------|
| <b>Entretien courant</b> |                 |                            |
| Prévu                    | 55 676          | 11 135                     |
| Réalisé comptable        | 58 091          | 11 618                     |
| <b>écart</b>             | <b>+2 415</b>   | <b>+483</b>                |
| <b>Gros entretien</b>    |                 |                            |
| Prévu                    | 165 235         | 33 047                     |
| Réalisé comptable        | 143 098         | 28 620                     |
| <b>écart</b>             | <b>-22 137</b>  | <b>-4 427</b>              |

Les ratios observés déjà très élevés sont donc en deçà de l'effort prévu par l'office qui au final devrait être supérieur de 10,5 % à la médiane nationale. La sous-consommation des enveloppes de gros entretien est expliquée par le retard de la stratégie de réhabilitation. En effet, faute d'avancement suffisant des investissements de remise à niveau du parc (146 millions d'euros cumulé entre 2012 et 2016 soit environ 29 millions d'euros par an), les travaux de gros d'entretien prévus en accompagnement n'ont pas été réalisés (cf. §5).

### 6.3.1.2.5 Des leviers fiscaux bien exploités

A fin 2016, le parc est assujéti à près de 78 % à la taxe foncière. Cela représente près de 8 % des loyers et se situe en dessous de la médiane. Cette situation favorable s'explique par le nombre important de logements situés en quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) soit un tiers du parc qui bénéficie d'un abattement de 30 % jusque 2020, cela représente 2 millions d'euros par an. Des démarches de centralisation et de déploiement d'outil ont été menées pour veiller à l'exactitude de la base d'imposition foncière, développer l'expertise et mieux coordonner les actions.

| En k€                  | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          |
|------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| <b>Taxes foncières</b> | <b>12 560</b> | <b>13 443</b> | <b>13 865</b> | <b>14 231</b> | <b>15 413</b> |
| En% des loyers         | 7,4%          | 7,3%          | 7,1%          | 7,2%          | 7,7%          |
| Médiane nationale *    |               |               |               | 10,7%         |               |

\* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

L'objectif poursuivi est d'optimiser le recouvrement de produits exceptionnels induits par les dégrèvements fonciers.

### 6.3.1.2.6 Un flux exceptionnel marqué par l'importance des démolitions conduites et la montée en puissance des dégrèvements liés la réhabilitation thermique du parc

Le flux exceptionnel cumulé est bénéficiaire de 33,7 millions d'euros sur les 5 exercices étudiés principalement suite à l'encaissement des subventions versées dans le cadre de l'ANRU qui couvre sur la période les charges des démolitions réalisées. Les produits constitués par les dégrèvements de taxe foncière sont croissants et accompagnent la montée en charge de la mise en œuvre du plan de réhabilitation thermique de l'office. Cette tendance se poursuit en 2017 avec un produit de dégrèvement de 7,2 millions d'euros.

| En k€                                  | 2012         | 2013          | 2014         | 2015         | 2016         | cumul         |
|--|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| <b>Flux exceptionnel</b>               | <b>1 280</b> | <b>18 907</b> | <b>2 706</b> | <b>3 973</b> | <b>6 898</b> | <b>33 763</b> |
| <i>dont frais de démolition</i>        | -3 086       | -4 681        | -3 649       | -2 520       | -2 109       | -16 045       |
| <i>dont projets abandonnés</i>         | -904         | -138          | -245         | -49          | -441         | -1 777        |
| <i>dont frais de déménagement</i>      | -289         | -422          | -412         |              |              | -1 123        |
| <i>dont produit de dégrèvement</i>     | 1 398        | 1 930         | 1 765        | 3 412        | 7 145        | 15 650        |
| <i>dont subvention démolition ANRU</i> | 4 373        | 20 937        | 5 636        | 3 213        | 1 784        | 35 943        |

### 6.3.1.2.7 Les produits financiers encore marqués sur la période par les pertes sur les opérations de swaps

Jusque 2014, les pertes sur les opérations de swaps, le coût des lignes de trésorerie et les pénalités de remboursement anticipées (665 milliers d'euros) ne sont pas couvertes par les produits financiers. A partir de 2015, la stratégie de placement est profondément modifiée. Le niveau moyen de placement passe de 27 millions d'euros en 2014 à 109 millions d'euros au-delà. Le niveau de rendement de la trésorerie évolue en conséquence comme en atteste le ratio qui passe de 26 euros au logement en 2014 à 40 euros au logement au-delà (2017 : 42 euros /logement).

| En k€   | 2012        | 2013       | 2014       | 2015       | 2016       |
|---|-------------|------------|------------|------------|------------|
| <b>Flux financier (k€)</b>                            | <b>-255</b> | <b>-56</b> | <b>-63</b> | <b>683</b> | <b>657</b> |
| <i>cessions de VMP, rémunération des comptes</i>      | 207         | 954        | 963        | 1 645      | 1 634      |
| <i>produits sur swaps</i>                             | 763         | 309        | 136        | 53         | 0          |
| <i>Intérêts sur ligne de trésorerie à court terme</i> | -198        | -303       | -410       | -280       | -299       |
| <i>Pertes sur swaps</i>                               | -548        | -429       | -267       | -190       | 0          |
| <i>autres intérêts et pénalités de RA</i>             | -478        | -587       | -485       | -544       | -677       |
| Ratio produits financiers de placement / logt         | 24          | 30         | 26         | 40         | 38         |
| Médiane nationale                                     |             |            |            | 50         |            |

L'office dispose donc d'une très abondante trésorerie, placée conformément à la réglementation, en grande partie constituée d'un important placement sur des dépôts à terme progressifs à 3, 5 ou 10 ans dont le niveau de rendement moyen est de 1,1 % en 2016.

### 6.3.2 Résultats comptables

Les résultats comptables bénéficiaires de 170 155 milliers d'euros sont en progression forte sur la période. Les plus-values réalisées sur les ventes participent modestement à la formation du résultat (5 % en moyenne de période).

| En k€  | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|--|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| <b>Capacité d'autofinancement (CAF)</b>                                  | <b>54 482</b>  | <b>82 171</b>  | <b>71 875</b>  | <b>75 466</b>  | <b>84 307</b>  |
| <b>Dotations aux amortissements et provisions (c.68)</b>                 | <b>-66 111</b> | <b>-75 460</b> | <b>-67 726</b> | <b>-61 958</b> | <b>-68 039</b> |
| <b>Reprises aux amortissements et provisions (c.78)</b>                  | <b>19 208</b>  | <b>18 898</b>  | <b>23 770</b>  | <b>17 741</b>  | <b>21 741</b>  |
| Subventions d'investissements virées au résultat de d'exercice (c.777)   | 5 614          | 5 872          | 6 265          | 6 301          | 6 262          |
| Valeurs comptables <u>des actifs cédés</u> (c.675)                       | -935           | -517           | -647           | -601           | -1 289         |
| Produits de cessions <u>d'actifs</u> (c.775)                             | 3 187          | 1 650          | 2 704          | 2 572          | 3 354          |
| <b>Résultats comptables</b>  | <b>15 445</b>  | <b>32 614</b>  | <b>36 240</b>  | <b>39 522</b>  | <b>46 335</b>  |
| <i>dont part des plus-values de cession d'immeuble <u>uniquement</u></i> | 14%            | 3%             | 5%             | 4%             | 6%             |

Source : Etats réglementaires HLM – c675 et 775 cession et VNC tous éléments d'actif

## 6.4 STRUCTURE FINANCIERE

### 6.4.1 Bilans fonctionnels 2012 à 2016

Les bilans fonctionnels pour les exercices 2012 à 2016 sont présentés dans le tableau ci-dessous :

|   | 2012           | 2013           | 2014           | 2015           | 2016           |
|---|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Capitaux propres (+)  | 362 034        | 405 852        | 465 092        | 500 590        | 549 986        |
| Provisions pour risques et charges (+)                      | 72 845         | 71 936         | 52 268         | 44 576         | 44 572         |
| <i>dont PGE</i>   | 55 283         | 56 787         | 41 361         | 31 780         | 33 218         |
| Amortissements et provisions (actifs immobilisés) (+)       | 592 866        | 622 284        | 658 801        | 688 775        | 726 007        |
| Dettes financières (+)                                      | 744 423        | 806 005        | 867 185        | 916 412        | 915 316        |
| Actif immobilisé brut (-)                                   | 1 776 896      | 1 878 549      | 1 986 389      | 2 042 074      | 2 111 359      |
| <b>Fond de Roulement Net Global (A)</b>                     | <b>-4 727</b>  | <b>27 528</b>  | <b>56 956</b>  | <b>108 279</b> | <b>124 522</b> |
| <b>FRNG à terminaison des opérations au 31/12</b>           | <b>128 753</b> | <b>159 693</b> | <b>174 332</b> | <b>239 914</b> | <b>236 459</b> |
| Stocks (toutes natures) (+)                                 | 29 081         | 27 342         | 25 413         | 21 117         | 20 179         |
| Autres actifs d'exploitation (+)                            | 106 744        | 120 107        | 106 108        | 81 435         | 63 541         |
| Provisions d'actif circulant (-)                            | 9 296          | 15 774         | 15 198         | 17 509         | 13 599         |
| Dettes d'exploitation (-)                                   | 67 411         | 75 092         | 70 760         | 62 759         | 52 544         |
| <b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation (B)</b> | <b>59 118</b>  | <b>56 584</b>  | <b>45 563</b>  | <b>22 284</b>  | <b>17 576</b>  |
| Créances diverses (+)                                       | 1 517          | 1 852          | 2 041          | 2 360          | 3 222          |
| Dettes diverses (-)   | 47 963         | 34 339         | 32 676         | 28 428         | 29 032         |
| <b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation</b>  | <b>-46 446</b> | <b>-32 487</b> | <b>-30 635</b> | <b>-26 068</b> | <b>-25 809</b> |
| <b>Besoin (+) ou Ressource (-) en FR (D= B+C)</b>           | <b>12 672</b>  | <b>24 097</b>  | <b>14 929</b>  | <b>-3 784</b>  | <b>-8 233</b>  |
| <b>Trésorerie nette (A-D)</b>                               | <b>-17 400</b> | <b>3 431</b>   | <b>42 028</b>  | <b>112 063</b> | <b>132 755</b> |
| Concours bancaires Passif (C/519)                           | 40 721         | 40 716         | 40 758         | 59 904         | 60 037         |
| <b>Trésorerie du Bilan Actif</b>                            | <b>23 322</b>  | <b>44 147</b>  | <b>82 786</b>  | <b>171 968</b> | <b>192 792</b> |

### 6.4.2 Analyse du fonds de roulement et des perspectives à terminaison

L'analyse fonctionnelle du bilan a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou que dans le cas contraire le besoin en fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme et que la situation de trésorerie soit positive. Le niveau du fonds de roulement net global (FRNG) est tributaire des modalités de mobilisations des financements retenues par l'office lesquelles sont neutralisées par le biais d'une analyse à terminaison des opérations<sup>21</sup>.

La structure bilancielle de Partenord Habitat est solide et s'est fortement confortée sur la période contrôlée. Au 31/12/2016, le fonds de roulement net global (FRNG) est conséquent et représente un montant de 124 522 milliers d'euros soit plus de quatre mois de dépenses mensuelles moyennes à comparer au ratio médian de 3,6 mois au niveau national.

<sup>21</sup> Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent ou du déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) déduction faite des emplois stables (immobilisation corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées toutes dépenses comptabilisées et toutes recettes encaissées.

|                                       | 2012   | 2013   | 2014   | 2015    | 2016    |
|---------------------------------------|--------|--------|--------|---------|---------|
| FRNG                                  | -4 727 | 27 527 | 56 956 | 108 279 | 124 522 |
| En mois de dépenses Partenord Habitat | -0,14  | 1,00   | 1,99   | 4,28    | 4,76    |
| Médiane nationale *                   |        |        | 3,4    | 3,6     |         |

\* SA et OPH dont le parc est supérieur à 12 000 logements

Ce FRNG connaît une variation très marquée sur la période passant de -4,7 à +124 millions d'euros. Cette amplitude forte est essentiellement expliquée par la bonne santé financière de l'office à l'origine de la progression importante des capitaux propres<sup>22</sup> visible au niveau du bilan fonctionnel et par un rythme d'investissement locatif caractérisé par un retard d'avancement (cf. §5) ainsi que par un niveau d'apport en fonds propres jugé insuffisant au regard des capacités financières de l'office (cf. §6.4.3)

La progression du fonds de roulement de 129 millions d'euros est détaillée dans le tableau suivant :

| En k€  | Flux de trésorerie 2013/2016 | Fonds de roulement |
|--|------------------------------|--------------------|
| Fonds de roulement fin 2012                            |                              | -4 727             |
| Autofinancement net de 2013 à 2016                     | 127 332                      |                    |
| Dépenses d'investissements                             | -395 373                     |                    |
| Financements. comptabilisés*                           | 491 951                      |                    |
| <b>Autofinancement disponible après investissement</b> | <b>223 910</b>               |                    |
| Remboursements anticipés (RA) d'emprunts locatifs*     | -96 687                      |                    |
| Cessions d'actifs                                      | 10 279                       |                    |
| Autres ressources (+) ou emplois (-)                   | -8 252                       |                    |
| <b>Variation du fonds de roulement</b>                 | <b>129 250</b>               |                    |
| Fonds de roulement fin 2016                            |                              | 124 522            |

\* incluant le réaménagement de dette de 90 M€ et les RA associés

Au final, sur la période étudiée, le financement du programme d'investissements de Partenord Habitat représente 395 millions d'euros et a été couvert à 98 % par des ressources externes (hors le réaménagement de dettes 2015 mobilisant 90 millions d'euros sur les 492 millions d'euros de financements comptabilisés).

Les importants rachats de patrimoine effectués pour un coût de 88,5 millions d'euros entre 2012 et 2016 ont été financés quasiment entièrement par emprunt sur ce même laps de temps et n'ont donc pas contribué à mobiliser cet important fonds de roulement. Par ailleurs, les réhabilitations afférentes à ces rachats n'ont pas été conduites sur la période observée et vont intervenir seulement en 2018.

L'autofinancement cumulé, d'un montant de 127,3 millions d'euros, et la politique de vente de patrimoine (+10,2 millions d'euros) sont venus renforcer le fonds de roulement. Celui-ci reste également d'un niveau très soutenu en 2017 de l'ordre de 114,8 millions d'euros.

Le fonds de roulement à terminaison de Partenord Habitat a été calculé sur l'ensemble de la période afin de neutraliser le décalage particulièrement important pour cet office entre l'investissement et la mobilisation des financements associés.

<sup>22</sup> Nota bene : sur l'exercice 2014, la reprise sur la provision gros entretien de 15,3 millions d'euros des dépenses de désamiantage suite à la décision de l'ANC du 24 novembre 2014 est portée au crédit du compte de report à nouveau. L'évolution des capitaux propres sur 2014 inclut donc cette somme et n'est pas uniquement liée à l'affectation du résultat.

Cette analyse confirme la grande solidité de la structure financière de l'office. Le fonds de roulement à terminaison des opérations passe de 128 millions d'euros en 2012 à 236 millions d'euros fin 2016 ce qui correspond à plus de 9 mois de dépenses mensuelles moyennes

Cet accroissement se poursuit sur l'exercice 2017 avec un fonds de roulement à terminaison qui se renforce encore et qui avoisine le 256 millions d'euros (8 mois de dépenses mensuelles moyennes).

### 6.4.3 Ingénierie financière

La qualité de l'ingénierie financière, déjà signalée dans le rapport précédent, perdure comme en atteste la fiche de situation financière et comptable à fin 2016. L'office assure le portage financier de ses investissements grâce à des lignes de découvert à court terme peu onéreuses, bien suivies et sans risque. Les mobilisations de prêts sont repoussées au maximum facilitant l'équilibre financier des opérations et garantissant une bonne gestion des frais financiers associés.

#### **Synthèse des plans de financements des opérations neuves mises en services ces 5 dernières années**

| En %   | Part des prêts | Part des subventions | Part des fonds propres |
|--|----------------|----------------------|------------------------|
| PH- Opérations neuves LLS global                   | 80,0           | 15,1                 | 5,2                    |
| PH -Opération neuves ANRU (hors AA)                | 69,0           | 19,2                 | 12,0                   |
| PH-Opérations neuves LLS hors ANRU (hors AA)       | 83,3           | 13,7                 | 3,1                    |
| Plan de financement national moyen LLS hors ANRU * | 79,1           | 8,8                  | 12,1                   |

Source : Partenord Habitat- opérations d'investissement 2013 à 2017 - \* DGALN info SISAL 9/01/2017

L'office évolue dans un contexte partenarial très favorable et réduit corrélativement au strict minimum son apport en fonds propres.

Concernant la promotion neuve hors ANRU sur les 5 dernières années, le niveau de subvention est important et avoisine les 14 % alors qu'au niveau national il est de 8,8 % en moyenne. L'apport moyen en fonds propres reste quant à lui très modéré de l'ordre de 3 % bien en deçà du niveau national moyen situé à 12,1 %. Ces données sont confortées par l'analyse de la comptabilité des investissements pour les opérations en cours au 31/12/2017.

La politique de réhabilitation est financée exclusivement par prêts et subventions.

#### **Les critères d'analyse financière des opérations neuves et de réhabilitation :**

Concernant les opérations locatives neuves, les modalités ont été revues par le conseil d'administration en 2014. Les modifications apportées ont permis un assouplissement des critères trop limitatifs retenus jusqu'alors et sont plus conforme au mode opératoire classique appliqué dans le logement social. L'opération est jugée équilibrée si sa rentabilité cumulée est positive 5 ans après la fin de son amortissement (soit à la 45<sup>ème</sup> année).

L'étude d'un échantillon d'opération neuves récentes met en lumière que les opérations lancées sont jusqu'à présent systématiquement bien équilibrées grâce à un prix de revient maîtrisé de l'ordre de 122 milliers d'euros au logement en moyenne sur l'échantillon analysé et à un niveau d'aide soutenu des collectivités locales. La production neuve n'a en ce sens pas d'incidence négative sur la rentabilité à venir de l'office.

Les modalités d'analyse des opérations de réhabilitation ont quant à elles été revues lors de l'engagement dans la démarche du PSEE. L'analyse réalisée consiste à mettre en équilibre le loyer complémentaire mobilisé dans le cadre d'une 3<sup>ème</sup> ligne quasi-systématique avec les annuités induites par le prêt contracté pour la réhabilitation sur une durée de 20 à 25 ans. Cette analyse vise à déterminer une perte de rentabilité à la 21<sup>ème</sup> année qui est mise en perspective avec un niveau de perte autorisé dans le cadre de l'étude prévisionnelle. Ces

modalités de travail font volontairement abstraction de l'antériorité de l'opération et n'intègre pas en conséquence les loyers hors 3<sup>ème</sup> ligne et les capitaux restant dus.

Un test réalisé sur un échantillon de 6 opérations conduit au constat que la réhabilitation a moins d'incidence sur les comptes de l'office que ce qui est affiché car le capital restant dû est souvent faible voire nul et que la recette locative hors 3<sup>ème</sup> ligne couvre largement le prêt complémentaire pour la remise à niveau du programme. La dégradation de rentabilité du fait de la politique de réhabilitation apparaît dès lors surévaluée par l'office.

#### 6.4.4 Etude des fonds propres disponibles

##### **Besoin de financement et fonds de roulement au 31 décembre 2016 et à terminaison des opérations – OPH Partenord Habitat**

| En k€   | au 31/12       |
|---|----------------|
| <b>Total moyens financiers fin 2016 (1) (A)</b>   | <b>109 909</b> |
| Dépenses comptabilisées fin 2016  | -2 094 385     |
| Subventions notifiées fin 2016  | 297 911        |
| Emprunts locatifs encaissés fin 2016  | 1 981 961      |
| Autres  | 0              |
| Remboursements anticipés emprunts :   | -222 847       |
| Autres utilisations   | -6 138         |
| <b>Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations fin 2016 (B)</b>                  | <b>-43 498</b> |
| <b>FONDS PROPRES DISPONIBLES 31/12/2016 (C) = (A) + (B)</b>                                     | <b>66 410</b>  |
| Dépenses restant à comptabiliser (2)  | -142 287       |
| Emprunts restant à encaisser (2)  | 247 503        |
| Subventions restant à notifier (2)  | 6 720          |
| <b>Sous total ressources pré-affectées à terminaison (D)</b>                                    | <b>111 937</b> |
| <b>Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations à terminaison (H) = (B) + (D)</b> | <b>68 439</b>  |
| <b>FONDS PROPRES DISPONIBLES A TERMINAISON (I) = (A) + (H)</b>                                  | <b>178 348</b> |
| <u>Ressources semi-permanentes:</u>   | 0              |
| Dépôts et cautionnements reçus  | 12 891         |
| Provisions pour risques   | 44 572         |
| Provisions pour dépréciation de Haut d'Actif  | 648            |
| <b>FRN 31/12/2016</b>   | <b>124 522</b> |
| <b>FRN A TERMINAISON</b>  | <b>236 459</b> |

(1) Situation nette, excédent d'amortissement technique et emprunts non affectés

(2) Données issues de la comptabilité programme brute de l'office

Les fonds propres disponibles à fin 2016 sont positifs de 66,4 millions d'euros et se renforcent considérablement à terminaison (+178 millions d'euros). Les dépôts de garantie et les provisions de haut de bilan (provisions risques et charges, PGE et dépréciations d'actifs) sont disponibles. L'office dispose de marges d'action pour faire face à l'important besoin de réhabilitation sur son parc.



### 6.4.5 Analyse du besoin de fonds de roulement

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

| En k€  | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016          |
|--|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Stocks accession (+)                                     | 29 081        | 27 342        | 25 413        | 21 117        | 20 179        |
| Créances d'exploitation (+)                              | 106 744       | 120 107       | 106 108       | 81 435        | 63 541        |
| <i>dont subventions à recevoir</i>                       | 70 244        | 83 178        | 67 465        | 45 517        | 24 108        |
| Créances diverses (+)                                    | 1 517         | 1 852         | 2 041         | 2 360         | 3 222         |
| Provisions d'actif circulant (-)                         | -9 296        | -15 774       | -15 198       | -17 509       | -13 599       |
| Dettes d'exploitation (-)                                | -115 373      | -101 749      | -100 086      | -95 839       | -96 442       |
| <b>Besoin (+) ou Ressource (-) en Fonds de Roulement</b> | <b>12 672</b> | <b>24 097</b> | <b>14 929</b> | <b>-3 784</b> | <b>-8 233</b> |

Jusque 2014, les flux de bas de bilan génèrent un besoin en fonds de roulement. Cette situation est induite par le niveau important des subventions notifiées en attente d'encaissement. Au-delà, la bonne dynamique de l'office dans sa gestion des subventions permet d'inverser la tendance. Les seuls points de vigilance identifiés sur cette thématique concernent :

- La justification des soldes de subvention pour lesquels les délais de traitement sont parfois un peu longs et mérite une meilleure coordination entre le service maîtrise d'ouvrage et le service financier ;
- L'harmonisation du suivi car les justifications relatives aux subventions du Conseil départemental du Nord n'est pas assuré par le service financier qui peut donc difficilement jouer son rôle d'alerte.

### 6.4.6 Gestion de la trésorerie

| En k€  | 2012           | 2013          | 2014          | 2015           | 2016           |
|--|----------------|---------------|---------------|----------------|----------------|
| Valeurs mobilières de placement (nettes de provisions financières) | 3 454          | 1 809         | 1 802         | 309            | 0              |
| Disponibilités   | 19 868         | 42 337        | 80 984        | 171 658        | 192 792        |
| <b>Trésorerie brute</b>  | <b>23 322</b>  | <b>44 146</b> | <b>82 786</b> | <b>171 968</b> | <b>192 792</b> |
| Concours bancaires   | 40 721         | 40 716        | 40 758        | 59 904         | 60 037         |
| <b>Trésorerie nette (trésorerie brute - concours bancaires)</b>    | <b>-17 400</b> | <b>3 430</b>  | <b>42 028</b> | <b>112 063</b> | <b>132 755</b> |
| Trésorerie nette en mois de dépenses Partenord Habitat             | -0,5           | 0,1           | 1,5           | 4,4            | 5,1            |
| Médiane nationale  |                |               |               | 2,7            |                |

La trésorerie nette en mois de dépenses est très au-dessus du ratio médian. Le niveau de trésorerie est en forte progression passant de 23 millions d'euros en 2012 à 192 millions d'euros en 2016. Ce niveau se maintient à 188 millions d'euros en 2017.

Partenord Habitat a recours à des lignes de trésorerie afin de renforcer ses disponibilités et de ne pas mobiliser ses placements sur dépôt à terme à taux progressif.

Son très important volant de trésorerie placé et disponible lui offre une souplesse de gestion qui lui permet pour l'instant de faire l'économie d'une gestion fine sur la base d'un plan prévisionnel de trésorerie. La mise en place rapide d'un tel outil semble pourtant pertinente dans la perspective de la nécessaire mise sous tension financière plus importante de la structure.

## 6.5 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'office réalise une projection d'exploitation prévisionnelle à 15 ans actualisée chaque année. Celle présentée en CA le 10 mai 2017 permettait de s'assurer de la soutenabilité financière de la première esquisse du nouveau programme de renouvellement urbain et de sa compatibilité avec les objectifs de réhabilitations. Cette étude a ensuite été actualisée le 16 mai 2018 afin d'intégrer les incidences prévisionnelles de la loi de finances de 2018 et de la réduction des loyers solidarité (RLS).

La stratégie actée suite à la loi de finances de 2018 prévoit un rythme d'investissement très insuffisant compte tenu des capacités financières de l'office et des besoins de réhabilitation de son parc.

### 6.5.1 Analyse de la projection d'exploitation préalable à la loi de finances de 2018

#### 6.5.1.1 Les objectifs patrimoniaux initiaux

La stratégie patrimoniale alors prévue est caractérisée par un bon niveau de renouvellement du patrimoine accompagné d'un effort de réhabilitation soutenu. Cette stratégie se décline comme suit :

- Le parc progresse de 25 % soit plus de 11 685 logements ordinaires mis en service (hors NPNRU). De 2020 à 2025, l'office réalise le programme NPNRU soit 1 024 logements en reconstitution de l'offre. Le rythme global retenu est de 600 logements par an jusque 2021, puis 800 jusque 2025 et au-delà de 1 000 logements par an. Il projette en toute logique de revoir à la hausse son niveau d'apport en fonds propres investis progressivement amené à 15 %. Cette stratégie représente un investissement de 2 226 614 milliers d'euros dont 279 815 milliers d'euros en fonds propres (soit 12,5 % en moyenne de période) ;
- La production de foyers et de résidences, soutenue sur la période observée, se poursuit et est intégrée à hauteur de 1 280 logements représentant un coût de 224 460 milliers d'euros ;
- L'effort de réhabilitation représente 571 000 milliers d'euros et est financé uniquement par prêt. Aucune subvention n'est prévue. Un montant estimé à 150 millions d'euros est alloué à la réalisation prioritaire du programme NPNRU entre 2020 et 2025. Le programme de remise à niveau thermique du parc est mené en parallèle et doit être achevé vers 2030 ;
- L'effort de maintenance d'exploitation est dans la continuité des constats effectués. Il est maintenu à un niveau élevé et représente 617 500 milliers d'euros soit en moyenne annuelle une enveloppe de 41 millions d'euros consacrée à l'entretien courant et au gros entretien. Un effort très soutenu est prévu jusque 2024 pour accompagner les réhabilitations NPNRU ;
- Les démolitions sont prévues pour 1 024 logements entre 2020 et 2026 pour un coût de 15 360 milliers d'euros (15 milliers d'euros au logement) ;
- Les ventes sont intégrées à hauteur de 50 par an et constituent un apport financier de 60 millions d'euros sur 15 ans ce qui représente un produit de cession annuel de 4 millions d'euros soit 80 milliers d'euros par logement ;
- La réalisation d'un nouveau siège social estimée à 23 millions d'euros financé par la revente du siège historique.

### 6.5.1.2 La rentabilité prévisionnelle

#### **Evolution de la rentabilité prévisionnelle de Partenord Habitat- Plan à 15 ans (base 2016) intégrant le NPNRU (extrait sur 10 ans) (CA mai 2017)**

| En k€                           | 2018        | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        | 2026        | 2027        | 2028        |
|---------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Capacité d'autofinancement (A)  | 94 345      | 99 474      | 104 794     | 107 102     | 112 149     | 119 631     | 125 967     | 135 846     | 143 152     | 150 777     | 159 165     |
| Annuités locatives (B)          | 84 863      | 85 983      | 83 402      | 90 027      | 94 745      | 102 536     | 109 104     | 114 721     | 122 195     | 130 515     | 138 942     |
| Autofinancement net HLM (A)-(B) | 9 482       | 13 492      | 21 392      | 17 076      | 17 404      | 17 094      | 16 863      | 21 125      | 20 957      | 20 262      | 20 223      |
| <b>En% du CA</b>                | <b>4,5%</b> | <b>6,1%</b> | <b>9,4%</b> | <b>7,3%</b> | <b>7,2%</b> | <b>6,8%</b> | <b>6,5%</b> | <b>7,8%</b> | <b>7,5%</b> | <b>7,0%</b> | <b>6,7%</b> |

Les hypothèses économiques retenues pour calibrer la rentabilité prévisionnelle ne présentent pas d'incohérences manifestes mais minorent les produits :

#### **Côté produits :**

- Les loyers connaissent un rythme d'évolution de +3 % par an jusque 2025 et de + 4 % au-delà adossé à une production neuve relativement soutenue. L'étude ne reprend pas encore à cette date les loyers des 1 225 logements rachetés en bloc qui intègrent le parc au 1<sup>er</sup> janvier 2018 ;
- Les risques locatifs induits par l'impayé et la vacance sont considérés maîtrisés à long terme. Ils sont intégrés à des niveaux bas mais cohérents avec les constats effectués dans le cadre du contrôle ;
- Aucun produit financier n'est prévu ;
- Aucun dégrèvement fiscal n'est intégré malgré une politique de réhabilitation thermique importante programmée ;
- Aucune subvention n'est prévue au titre des démolitions pour couvrir la perte d'exploitation.

#### **Côté charges :**

- La taxe foncière connaît un rythme d'accroissement annuel de 3 % en moyenne. Les sorties progressives du champ d'exonération sont bien intégrées ainsi que l'achèvement de l'abattement de 30 % en QPV à l'horizon 2021 ;
- Le flux exceptionnel (hors vente) pèse très négativement sur la rentabilité (-5 millions d'euros par an), les prélèvements spécifiques au secteur (cotisation CGLLS) sont intégrés sur la base d'un forfait de 4 millions d'euros par an ce qui correspond à une fourchette plutôt haute ;
- Le coût de gestion est plafonné à près de 23 % des loyers. Cette hypothèse correspond à une maîtrise très forte des frais de fonctionnement maintenus en dessous de 1 200 euros au logement jusque 2024 et progressant lentement jusque 1 300 euros au logement à l'horizon 2030 ;
- L'hypothèse d'évolution de l'endettement est cohérente et adossée à un taux de Livret A moyen terme de 2,5 %. Le niveau d'endettement en baisse jusque 2020 augmente progressivement pour accompagner l'effort d'investissement et atteindre le seuil de 48 % des loyers à l'horizon de 15 ans.

Sur ces bases, dans les 10 ans à venir, l'office projette une rentabilité prévisionnelle moyenne de 7 %, en repli au regard de la rentabilité dégagée sur la période précédente (moyenne des 3 derniers exercices : 14,3 %). Cette évolution est toutefois jugée globalement cohérente et expliquée par l'augmentation du niveau d'endettement à effort de maintenance constant.

La neutralisation du flux exceptionnel uniquement défavorable fait gagner 2 points d'autofinancement en moyenne. L'incidence des mesures d'allongement de dette actée mi- 2018, dont l'office n'avait pas

connaissance à la date d'établissement de l'étude, est plus modeste et représente un gain estimé de 1 % d'autofinancement sur 10 ans. Globalement, il semblerait pertinent de retenir un niveau moyen de rentabilité de l'ordre de 10 % avant la loi de finances de 2018.

### 6.5.1.3 Analyse des perspectives financières

Compte tenu du niveau prévu de rentabilité, l'incidence de la politique patrimoniale sur la structure financière de l'office est la suivante :

#### **Evolution de la trésorerie à terminaison de Partenord Habitat – Plan à 15 ans (base 2016) intégrant le NPNRU (extrait sur 10 ans) –CA mai 2017**

| En k€                        | 2017           | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           |
|------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Autofi. net HLM (+)          |                | 9 482          | 13 492         | 21 392         | 17 076         | 17 404         | 17 094         | 16 863         | 21 125         | 20 957         | 20 262         | 20 223         |
| FP-neuf (-)*                 |                | 9 888          | 10 086         | 10 287         | 10 493         | 14 271         | 14 556         | 14 847         | 22 716         | 23 171         | 23 634         | 30 133         |
| FP -foncier (-)*             |                | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 2 000          | 2 000          | 2 000          | 2 000          |
| Immo structure (-)           |                | 1 500          | 1 500          | 2 000          | 2 000          | 2 000          | 2 000          | 2 000          | 2 000          | 2 000          | 2 000          | 2 000          |
| Frais démolitions            |                | 0              | 0              | 2 250          | 2 250          | 2 250          | 2 250          | 2 250          | 2 250          | 1 860          | 0              | 0              |
| <b>Trésorerie au 31/12**</b> | <b>182 107</b> | <b>180 201</b> | <b>182 107</b> | <b>188 962</b> | <b>191 294</b> | <b>190 178</b> | <b>188 466</b> | <b>186 232</b> | <b>178 391</b> | <b>170 317</b> | <b>162 945</b> | <b>149 035</b> |

\* FP pour fonds propres investis

Dans cette étude, la rentabilité générée sur 15 ans entre 2018 et 2032 s'élève à 298 millions d'euros. Elle est totalement absorbée par la politique d'investissement et par la revalorisation de l'effort en fonds propres sur la production neuve :

#### **Synthèse des flux retenus par Partenord Habitat ayant une incidence sur l'évolution de la trésorerie à terminaison entre 2018 et 2032**

| En k€                                 | Cumul 2018/2032 (étude base 2016) |
|---------------------------------------|-----------------------------------|
| Autofinancement net HLM (+)           | 298 277                           |
| Fonds propres-neuf (-)                | 308 067                           |
| Fonds propres -réserves foncières (-) | 16 000                            |
| Immo structure (-)*                   | 29 000                            |

\* dont portage financier pour la réalisation du nouveau siège social refinancé par la vente du siège historique

Compte tenu du niveau de départ estimé par l'office à 182 millions d'euros qui est cohérent avec les constats effectués dans le cadre du contrôle, la trésorerie à terminaison reste à un niveau extrêmement soutenu sur l'ensemble de la période supérieur à 180 millions d'euros jusqu'en 2024 et décroissant au-delà en raison du rythme des investissements neufs mais pour rester à un niveau de 112 millions d'euros à l'horizon 2032.

Cette étude de la trésorerie à terminaison présente les limites suivantes :

- Elle est adossée à une rentabilité d'exploitation prévisionnelle minorée qui n'intègre aucun dégrèvement fiscal et qui est grevée d'un niveau d'annuités assez soutenu pour les réhabilitations en l'absence de subventions prévues dans le plan de financement de celles-ci ;
- Elle n'intègre pas les produits de vente de patrimoine (+60 millions d'euros).

De toute évidence, à ce stade l'office ne prévoit pas une mise sous tension financière importante malgré des objectifs patrimoniaux revus à la hausse. Des marges de manœuvres sont laissées disponibles dans l'attente

de la stabilisation du coût du nouveau programme de renouvellement urbain qui présente encore des incertitudes importantes quant au nombre de démolitions-reconstructions.

## 6.5.2 Analyse de la projection d'exploitation actualisée suite à la loi de finances de 2018

### 6.5.2.1 L'adaptation de la stratégie patrimoniale

Lors du conseil d'administration (CA) du 16 mai 2018, la projection d'exploitation est actualisée pour tenir compte des incidences estimatives de la loi de finances de 2018 et la politique patrimoniale est revue comme suit :

- La priorité est donnée à la réalisation du NPNRU hors les démolitions complémentaires encore en discussion. Le coût du programme présente encore des incertitudes ;
- Un ralentissement important de la promotion neuve est décidé. Elle est réduite de 47 % passant de plus de 11 000 à 6 239 logements produits (hors NPNRU) en 15 ans pour un coût de 1 232 768 milliers d'euros associé à un effort en fonds propres plafonné à 10 % (soit 123 277 milliers d'euros) ;
- L'effort de réhabilitation est réduit de 20 % et ramené à 454 950 milliers d'euros. Cela induit un allongement de 5 ans des délais de remise à niveau thermique du parc achevé vers 2035 ;
- L'effort de maintenance d'exploitation est en repli jusqu'à l'achèvement du NPNRU et une réduction brutale des enveloppes budgétaires est actée dès 2018 (- 13 millions d'euros) ;
- Le rythme de ventes est augmenté à 75 par an et constitue un apport financier de 90 millions d'euros soit des produits de cessions de l'ordre de 6 millions d'euros par an représentant 80 milliers d'euros au logement.

### 6.5.2.2 Analyse des données chiffrées actualisées en mai 2018

#### **Evolution de la rentabilité prévisionnelle de Partenord Habitat – Plan à 15 ans intégrant la loi de finances de 2018 (extrait sur 10 ans) (CA mai 2018)**

| En k€                            | 2019        | 2020        | 2021        | 2022        | 2023        | 2024        | 2025        | 2026        | 2027        | 2028        | 2029        |
|----------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Autofinancement net HLM (A)-(B)  | 2 011       | 8 337       | 562         | 3 671       | 2 887       | 3 336       | 4 581       | 4 818       | 4 502       | 6 642       | 7 383       |
| <b>En% du chiffre d'affaires</b> | <b>1,0%</b> | <b>4,1%</b> | <b>0,3%</b> | <b>1,7%</b> | <b>1,3%</b> | <b>1,5%</b> | <b>2,0%</b> | <b>2,0%</b> | <b>1,8%</b> | <b>2,6%</b> | <b>2,9%</b> |

Suite à l'entrée en vigueur de la loi de finances de 2018, la rentabilité prévisionnelle moyenne est fortement revue à la baisse et représente en moyenne 2 % du chiffre d'affaires dans les 10 ans à venir.

Cette étude intègre une incidence financière de la RLS à hauteur de 21 millions d'euros soit 13,5 % des loyers dès l'exercice 2018. Une cotisation CGLLS de plus de 15 millions d'euros est prévue au titre du prélèvement 2018. Aucune mesure de lissage ni de péréquation n'est intégrée car elles ne sont alors pas connues.

Au regard des premiers éléments recueillis dans le cadre du contrôle :

- L'estimation de perte de recettes locatives apparaît très surévaluée. Elle est calculée sur la base des barèmes maximaux établis fin 2017. Elle a fait l'objet d'une actualisation début 2018. Les dernières évaluations par l'office des pertes de loyers sont ramenées à 10,3 millions d'euros (date valeur : mars 2018) ce qui représente 5 % des loyers par an avant mesure de compensation. Suite au premier quittance de juin intégrant la RLS, la projection 2018 fait même état d'un chiffre à 9 millions d'euros ;
- La cotisation CGLLS définitive au titre du prélèvement 2018 s'élève à 1,3 millions d'euros au lieu des 15 millions d'euros prévus. L'office bénéficie d'une modulation à la baisse compte tenu du nombre de

locataires bénéficiaires de l'APL logés.

***Les perspectives financières revues :***

Sur ces bases actualisées, la trésorerie à terminaison se maintient au-dessus de 100 millions d'euros jusque 2026, connaît un léger repli entre 2026 et 2031 et augmente à nouveau en 2032 pour se stabiliser à 112 144 milliers d'euros à l'horizon 2033.

**Evolution de la trésorerie à terminaison de Partenord Habitat –Plan à 15 ans intégrant la loi de finances de 2018 (extrait sur 10 ans) - CA mai 2018**

| En k€                | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027          | 2028          |
|----------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|---------------|---------------|
| Autofi. net          | 649            | 2 011          | 8 337          | 562            | 3 671          | 2 887          | 3 336          | 4 581          | 4 818          | 4 502         | 6 642         |
| Plus-values cessions | 4 000          | 5 000          | 6 000          | 6 000          | 6 000          | 6 000          | 6 000          | 6 000          | 6 000          | 6 000         | 6 000         |
| FP neuf              | -6 498         | -10 952        | -18 200        | -7 949         | -8 108         | -8 271         | -8 436         | -9 128         | -7 572         | -7 724        | -7 878        |
| FP foncier           | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0              | 0             | 0             |
| FP structure         | -3 000         | -3 000         | -3 000         | -3 000         | -3 000         | -3 000         | -3 000         | -3 000         | -3 000         | -3 000        | -3 000        |
| Flux exceptionnel    | -4 000         | -4 000         | -4 000         | -4 000         | -4 000         | -4 000         | -4 000         | -4 000         | -4 000         | -4 000        | -4 000        |
| Charges démolitions  | 0              | 0              | -900           | -495           | -3 600         | -3 600         | -3 600         | -3 600         | -4 220         | 0             | 0             |
| <b>Trésorerie</b>    | <b>179 812</b> | <b>168 872</b> | <b>157 108</b> | <b>148 226</b> | <b>139 188</b> | <b>129 204</b> | <b>119 504</b> | <b>110 358</b> | <b>102 383</b> | <b>98 162</b> | <b>95 927</b> |

La simple remise à jour des données relatives à la perte de loyer met en évidence que les mesures patrimoniales adoptées sont disproportionnées compte tenu des capacités financières accumulées par l'office.

**Etude ANCOLS – juin 2018- Plan à 15 ans de Partenord Habitat actualisé en mai 2018 intégrant une perte de recettes locatives ramenée à 5 % des loyers (extrait sur 10 ans)**

| En k€                           | 2018           | 2019           | 2020           | 2021           | 2022           | 2023           | 2024           | 2025           | 2026           | 2027           | 2028           |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Autofinancement net             | 8 924          | 10 559         | 17 180         | 9 783          | 13 154         | 12 610         | 13 306         | 14 802         | 15 304         | 15 231         | 17 665         |
| En% du CA                       | 4,5%           | 5,1%           | 8,0%           | 4,4%           | 5,8%           | 5,4%           | 5,5%           | 6,0%           | 6,0%           | 5,9%           | 6,6%           |
| <b>Trésorerie à terminaison</b> | <b>188 087</b> | <b>185 694</b> | <b>182 774</b> | <b>183 112</b> | <b>183 558</b> | <b>183 297</b> | <b>183 567</b> | <b>184 641</b> | <b>187 153</b> | <b>193 660</b> | <b>202 447</b> |

De nouvelles simulations doivent être réalisées par l'office lors du débat d'orientation budgétaire du second semestre 2018 afin de réajuster la stratégie patrimoniale de manière plus pertinente.

A ce titre, les études menées par l'ANCOLS sur la base des outils de l'office permettent d'ores et déjà de conclure que Partenord Habitat a la capacité de conduire le programme de rénovation urbaine tout en poursuivant l'effort de réhabilitation entrepris.

Partenord Habitat indique que la stratégie décidée début 2018 peut paraître excessive mais qu'elle était nécessaire compte tenu des incertitudes financières occasionnées par la loi de finances 2018. L'office précise avoir réajusté son étude prévisionnelle une fois les mécanismes de compensation connus. Cet ajustement a permis de retrouver des marges de manœuvres opérationnelles de l'ordre de 6 millions d'euros complémentaires par an, qui a permis à l'office d'augmenter les réhabilitations prévues.

## 7. ANNEXES

### 7.1 INFORMATIONS GENERALES

**RAISON SOCIALE :** OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT DU NORD

**SIÈGE SOCIAL :**

|                      |                             |                            |
|----------------------|-----------------------------|----------------------------|
| Adresse du siège :   | 27 boulevard Vauban, BP 309 | Téléphone : 03 20 78 56 00 |
| Code postal, Ville : | 59020 LILLE CEDEX           | Télécopie : 03 20 78 58 85 |

**PRÉSIDENT :** M. Max André PICK

**DIRECTEUR GÉNÉRAL :** M. Christophe BECUWE

**COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT :** Conseil départemental du Nord

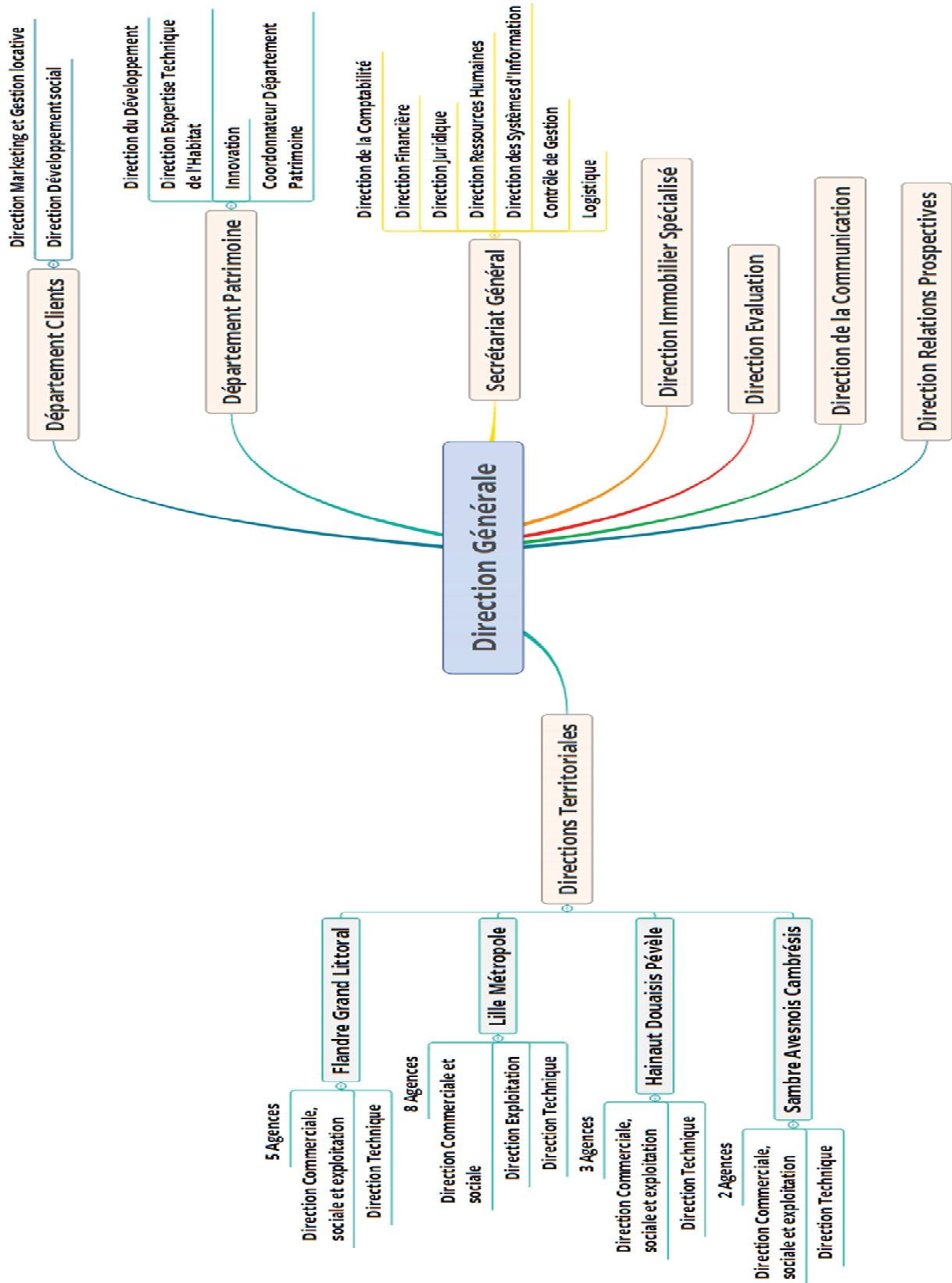
| <b>CONSEIL D'ADMINISTRATION au 31/12/2017</b>                   |                                 |  |                                      |
|---|---------------------------------|--|--------------------------------------|
| <i>En application de l'article R. 421-4 du CCH : 23 membres</i> |                                 |  |                                      |
|   | <b>Membres</b>                  | <b>Désignés par :</b>  | <b>Professions</b>                   |
| Président   | Max André PICK                  | Conseil départemental  | Directeur commercial                 |
| Vice-Président  | Alain POYART                    | Personnalité qualifiée   | Retraité                             |
| Vice-Président  | Michel D'ORGEVAL                | UDAF du Nord   | Retraité                             |
|   | Martine ARLABOSSE               | Conseil départemental  | Gérante de société                   |
|   | Mickaël HIRAUX                  | Conseil départemental  | Directeur                            |
|   | Caroline SANCHEZ                | Conseil départemental  | Secrétaire Administratif             |
|   | Nicolas SIEGLER                 | Conseil départemental  | Juriste                              |
|   | Marie Christine STANIEC-WAVRANT | Conseil départemental  | Retraité                             |
|   | Dany COLOMB                     | Personnalité qualifiée   | Secrétaire Générale                  |
|   | Gérard De RYCKER                | Personnalité qualifiée   | Administrateur de biens              |
|   | Jean-Marcel GRANDAME            | Personnalité qualifiée   | Proviseur Honoraire                  |
|   | Marie-Pierre NONY               | Personnalité qualifiée   | Gestionnaire d'immeuble              |
|   | Jacques PATIN                   | Personnalité qualifiée   | Retraité                             |
|   | Marc PILLIEZ                    | Personnalité qualifiée   | Retraité                             |
|   | Laëtitia WATTEAU                | Association dont l'un des objets est l'insertion ou le logement des personnes défavorisées | chargée de gestion locative à l'ABEJ |
|   | Serge LEGENDRE                  | CAF du Nord  | 2e vice-président CAF du Nord        |
|   | Lionel MEURIS                   | Associés des collecteurs de la participation des employeurs à l'effort de construction     | Fonctionnaire La Poste               |
|   | Alain REYBAUT                   | Organisations syndicales de salariés les plus représentatives dans le département - CFDT   | Chef de Projet                       |
|   | Christian ROSSEUW               | Organisations syndicales de salariés les plus représentatives dans le département - CGT    | Retraité                             |

|   |                |              |                   |
|---|----------------|--------------|-------------------|
| <b>Représentants<br/>des locataires</b> | Chantal BROEKS | ADAL-AFOC    | Retraitée         |
|   | Gérard COPIN   | CLCV         | Retraitée         |
|   | Isabelle LERAT | INDECOSA-CGT | Employée à la CAF |
|   | Gérard PITOLET | CNL          | Retraitée         |

|  |  |        |  |  |
|--|--|--------|--|--|
| <b>EFFECTIFS DU<br/>PERSONNEL au :</b><br>31/12/2017 :<br><br>Effectif total : 746,45<br>(dont 7 contrats aidés) | Cadres :   | 98,35  | Total administratif et technique :<br>186,35 |  |
|  | Maîtrise :   | 77,10  |  |  |
|  | Employés :   | 10,90  |  |  |
|  | Autres personnels de proximité : Directions<br>Territoriales, Agences,<br>dont 69 Responsables Clients |        | 373,40                                       | Total personnel de proximité :<br>560,10 |
|  | Gardiens :   | 19,60  |  |  |
|  | Employés d'immeuble :  | 167,10 |  |  |
|  | Ouvriers régie :   | 0      |  |  |



## 7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'OFFICE (MAI 2017)



### 7.3 TABLEAU RECAPITULATIF DES IRREGULARITES RELEVES EN MATIERE DE DEPASSEMENT DES PLAFONDS DE RESSOURCES

| N° d'ordre | N° du logement | Financement d'origine | Date de la CAL | Date de signature du bail de location | N° unique SNE | Nature de l'irrégularité | Pourcentage de dépassement du plafond de ressources | Loyer mensuel (€) |
|------------|----------------|-----------------------|----------------|---------------------------------------|---------------|--------------------------|---|-------------------|
| PLAI 1     |                | PLAI                  | 16/09/2015     | 06/10/2015                            |               | Dépassement              | 22,6%   | 365 €             |
| PLAI 2     |                | PLAI                  | 24/06/2015     | 27/08/2015                            |               | Dépassement              | 76,7%   | 421 €             |
| PLAI 3     |                | PLAI                  | 15/05/2015     | 29/06/2015                            |               | Dépassement              | 4,7%  | 364 €             |
| PLAI 4     |                | PLAI                  | 04/09/2015     | 14/09/2015                            |               | Dépassement              | 9,9%  | 364 €             |
| PLAI 5     |                | PLAI                  | 15/05/2015     | 26/06/2015                            |               | Dépassement              | 28,9%   | 368 €             |
| PLAI 6     |                | PLAI                  | 13/06/2014     | 26/06/2015                            |               | Dépassement              | 62,2%   | 364 €             |
| PLAI 7     |                | PLAI                  | 16/11/2015     | 18/11/2015                            |               | Dépassement              | 33,3%   | 435 €             |
| PLAI 8     |                | PLA Loyer Minoré      | 17/02/2015     | 10/03/2015                            |               | Dépassement              | 40,5%   | 314 €             |
| PLAI 9     |                | PLAI                  | 16/10/2015     | 20/10/2015                            |               | Dépassement              | 12,1%   | 349 €             |
| PLAI 10    |                | PLAI                  | 12/11/2015     | 06/01/2016                            |               | Dépassement              | 81,7%   | 385 €             |
| PLAI 11    |                | PLATS                 | 01/04/2016     | 09/05/2016                            |               | Dépassement              | 20,4%   | 649 €             |
| PLAI 12    |                | PLA Loyer Minoré      | 08/03/2016     | 09/03/2016                            |               | Dépassement              | 42,2%   | 274 €             |
| PLAI 13    |                | PLAI                  | 03/03/2016     | 18/04/2016                            |               | Dépassement              | 16,6%   | 349 €             |
| PLAI 14    |                | PLAI                  | 23/08/2016     | 14/09/2016                            |               | Dépassement              | 23,1%   | 537 €             |
| PLAI 15    |                | PLA Loyer Minoré      | 01/08/2017     | 02/08/2017                            |               | Dépassement              | 3,9%  | 184 €             |
| PLAI 16    |                | PLATS                 | 04/07/2017     | 24/07/2017                            |               | Dépassement              | 35,6%   | 355 €             |
| PLAI 17    |                | PLATS                 | 30/11/2017     | 04/12/2017                            |               | Dépassement              | 19,1%   | 480 €             |
| PLAI 18    |                | PLAI                  | 12/01/2017     | 16/03/2017                            |               | Dépassement              | 25,0%   | 324 €             |
| PLAI 19    |                | PLATS                 | 29/06/2017     | 03/10/2017                            |               | Dépassement              | 32,7%   | 334 €             |
| PLAI 20    |                | PLAI                  | 07/12/2017     | 28/12/2017                            |               | Dépassement              | 7,5%  | 371 €             |
| PLAI 21    |                | PLATS                 | 09/06/2017     | 28/06/2017                            |               | Dépassement              | 14,1%   | 436 €             |
| N° d'ordre | N° du logement | Financement d'origine | Date de la CAL | Date de signature du bail de location | N° unique SNE | Nature de l'irrégularité | Pourcentage de dépassement du plafond de ressources | Loyer mensuel (€) |
| PLUS 1     |                | PLUS                  | 24/10/2017     | 24/10/2017                            |               | Dépassement              | 56,3%   | 376 €             |
| PLUS 2     |                | PLUS                  | 18/10/2017     | 23/10/2017                            |               | Dépassement              | 32,1%   | 321 €             |
| N° d'ordre | N° du logement | Financement d'origine | Date de la CAL | Date de signature du bail de location | N° unique SNE | Nature de l'irrégularité | Pourcentage de dépassement du plafond de ressources | Loyer mensuel (€) |
| PLS 1      |                | PLS                   | 14/09/2016     | 29/09/2016                            |               | Absence justificatifs    | non connu   | 607 €             |
| PLS 2      |                | PLS                   | 18/07/2017     | 21/08/2017                            |               | Dépassement              | 14,8%   | 605 €             |
| PLS 3      |                | PLS                   | 25/04/2017     | 01/06/2017                            |               | Dépassement              | 8,4%  | 638 €             |
| PLS 4      |                | PLS                   | 13/04/2017     | 21/04/2017                            |               | Dépassement              | 4,5%  | 538 €             |
| PLS 5      |                | PLS                   | 05/10/2017     | 12/10/2017                            |               | Dépassement              | 3,8%  | 449 €             |
| PLS 6      |                | PLS                   | 30/11/2017     | 11/12/2017                            |               | Dépassement              | 4,2%  | 450 €             |
| PLS 7      |                | PLS                   | 16/11/2017     | 04/12/2017                            |               | Dépassement              | 3%  | 571 €             |

(119991\*: logement neuf - numéro dans le système du bailleur)

## 7.4 SIGLES UTILISES

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

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

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

