

# RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2015-146 Décembre 2016

## Société coopérative de production d'HLM Escaut Habitat

Douai (59)



MINISTÈRE  
DES FINANCES  
ET DES COMPTES  
PUBLICS

MINISTÈRE  
DE L'ÉCONOMIE,  
DE L'INDUSTRIE  
ET DU NUMÉRIQUE

MINISTÈRE  
DU LOGEMENT  
ET DE L'HABITAT  
DURABLE

**Rapport définitif de contrôle n°2015-146 Décembre 2016**

**Société coopérative de production d'HLM**

**Escaut Habitat**

**Douai (59)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2015-146

### SCP HLM ESCAUT HABITAT – 59

---

Président du conseil d'administration: M. Christophe CAPPE

Directeur général : M. Patrick DUJARDIN

Adresse : 67 avenue des Potiers- CS 60513 – 59505 Douai cedex

Au 31 décembre 2014	nombre de logements familiaux gérés :	0
	nombre de logements familiaux en propriété :	Nc

**Points forts**

- Une société qui produit et remplit son rôle d'opérateur social de l'accession
- Des outils de projection satisfaisants, un pilotage très nettement amélioré sur la période de contrôle

**Points faibles**

- Une surface financière limitée, qui entraîne une dépendance par rapport à la SA SIA.
- Une projection d'exploitation à actualiser rapidement début 2016
- Un report évident de l'atteinte de l'équilibre d'exploitation

**Irrégularités**

- Des anomalies dans les relations contractuelles avec le groupe BPCE, associées à des flux financiers importants non justifiés
- Des dépassements légers de plafonds de redevance locative

Inspecteurs-auditeurs Ancols :

Délégué territorial, chargé de mission d'inspection :

Précédent rapport de contrôle : n° 2009-134 de juillet 2010

Contrôle effectué du 22/05/2015 au 08/01/2016

Diffusion du rapport définitif : Décembre 2016

## RAPPORT DE CONTROLE N° 2015-146

### SCP HLM ESCAUT HABITAT – 59

---

## SOMMAIRE

Synthèse .....	4
1. Préambule.....	5
2. Présentation générale de l'organisme dans son contexte .....	5
2.1 Contexte socio-économique de l'organisme .....	5
2.2 Gouvernance, stratégie et management.....	5
2.2.1 Présentation de la structuration du groupe : .....	5
2.2.2 Évaluation de la gouvernance .....	6
2.2.3 Relations intra-groupes .....	6
2.2.4 Stratégie de l'organisme .....	7
2.2.5 Organisation et management .....	7
2.3 Conclusion de la présentation générale.....	8
3. Activité accession à la propriété .....	8
3.1 Objectifs de production .....	8
3.2 Moyens mis en œuvre et modalités de validation des programmes .....	9
3.3 Qualité de service.....	9
3.4 Résultats de l'activité.....	10
3.4.1 Rythme de production et de commercialisation sur les 5 dernières années .....	10
3.4.2 L'accession sociale classique.....	11
3.4.3 Les PSLA .....	11
3.5 Conclusion de l'activité accession.....	12
4. Autres activités.....	12
5. Tenue de la comptabilité et analyse financière .....	13
5.1 Tenue de la comptabilité.....	13
5.2 Analyse financière .....	14
5.2.1 Calcul de la marge brute .....	14
5.2.2 Calcul de la marge nette.....	15

5.2.3	Résultats comptables.....	16
5.2.4	Ratios de rentabilité .....	16
5.3	Analyse du bilan.....	17
5.3.1	Fonds de roulement net global.....	17
5.3.2	Besoin de fonds de roulement .....	17
5.3.3	Trésorerie.....	18
5.4	Projection d'exploitation .....	18
5.4.1	Principales données chiffrées.....	19
5.4.2	Hypothèses.....	19
5.4.3	Analyse .....	20
5.5	Conclusion sur la solidité financière .....	20
6.	Annexes.....	21
6.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme .....	21
6.2	Organigramme capitalistique du groupe au 31/12/2014 .....	22
6.3	Organigramme général de l'organisme .....	23
6.4	Tenue de la comptabilité.....	24
6.4.1	Présentation des comptes .....	24
6.4.2	Remarques sur la comptabilité générale .....	24
6.5	Soldes intermédiaires de gestion détaillés .....	29
6.6	Bilan fonctionnel détaillé – Période 2010/2014 .....	30
6.7	Sigles utilisés .....	31

## SYNTHESE

Escaut Habitat est une coopérative à l'identité propre qui est reconnue sur son territoire d'implantation tout en étant intégrée dans la logique du groupe SIA.

Escaut habitat s'inscrit dans une logique de production. C'est une coopérative dotée de personnels en propre, notamment sur sa fonction commerciale et dont la relance d'activité s'appuie sur les moyens du groupe SIA.


Son rattachement au groupe BPCE (Banques Populaires et Caisses d'Epargne) est source de flux financiers insuffisamment justifiés dans les relations de la SCP avec la holding et d'autres entités de ce groupe. La nouvelle structuration juridique d'Habitat en Région Services (HRS) doit être l'occasion de remettre en ordre ces différents points.

Grâce aux supports et à la sécurisation apportée par le groupe SIA, la SCP Escaut Habitat a réussi à produire plus de 300 logements en 5 ans, mais peine encore à atteindre ses objectifs, même revus à la baisse. Elle a changé son modèle de production en passant de logements individuels en accession classique sur des territoires semi-urbains à la commercialisation de PSLA en collectif sur la métropole lilloise. Elle doit cependant affiner sa maîtrise du processus PSLA dans son ensemble, et aurait intérêt à décliner plus finement sa stratégie foncière et de produit.

Escaut Habitat assume pleinement son rôle d'opérateur social de par les prix pratiqués et le niveau de ressources des accédants.

La société Escaut Habitat dispose d'une surface financière modeste. Ses marges de manœuvres sont liées à l'adossement à la SA HLM SIA habitat qui l'a recapitalisée et lui apporte un large soutien financier sous diverses formes. La société est engagée dans une dynamique de production. Les PSLA dégagent très peu de marges nettes et vont générer une faible rentabilité finale alors que l'organisme doit faire face à des frais fixes importants. Les difficultés de commercialisation rencontrées sur certains programmes rappellent que la prudence est de mise dans le démarrage de nouveaux chantiers. L'organisme est doté d'une panoplie d'outils prévisionnels satisfaisants (marketing, financiers...) qu'il doit s'attacher à actualiser très rapidement au regard des constats opérés fin 2015.

Le Directeur général

  
Pascal MARTIN-GOUSSET

# 1. PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de l'organisme SCP HLM Escaut 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'efficacité de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...).

Le précédent rapport de contrôle en 2009 avait souligné le risque juridique lié aux conventions de prestations de services passées avec les entités du groupe SIA, et une dégradation de la santé financière de la société, liée à une conjoncture défavorable. Toutefois son rattachement au groupe lui permettait de disposer des ressources techniques et d'assurer une pérennité financière.

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

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE DE L'ORGANISME

La SCP Escaut Habitat intervient sur le territoire de la région Nord-Pas-de-Calais.

La région Nord-Pas-de-Calais connaît une légère croissance démographique (+0,2%/an de population entre 2007 et 2012), avec un nombre de ménages qui continue de croître (+0,72% par an). Seule la métropole lilloise et les zones à proximité de l'autoroute A1 affichent une dynamique économique réelle, qui génère donc une demande de logements supplémentaires. Les prévisions Etat/INSEE à l'horizon 2030 affichent 17 000 logements supplémentaires par an.

### 2.2 GOUVERNANCE, STRATEGIE ET MANAGEMENT

#### 2.2.1 Présentation de la structuration du groupe :

L'actionnaire principal de la SCP Escaut Habitat est la SA HLM SIA (contrôle n° 2015-145), qui détient 99,65% des actions de la SCP depuis 2012.

Avec l'autre filiale de SIA qu'est la SA HLM LTO (contrôle n° 2015-011), les 3 sociétés (SIA, LTO, Escaut Habitat) sont regroupées sous l'entête générale « Groupe SIA ».

SIA est elle-même détenue depuis 2012 à 99,7% par la SAS Habitat en Région Services (HRS), née en janvier 2011 de la fusion de GCE Sem, et de GCE Habitat, l'opérateur de logement social des Caisses d'Épargne.

La SAS HRS constitue une holding de participation dans le secteur du logement social pour le groupe BPCE (Banques Populaires et Caisses d'Épargne). Ce groupe BPCE dispose de nombreuses filiales, notamment dans le secteur bancaire (dont Natixis).

Les Caisses d'Épargne régionales et les filiales HLM sont regroupées au sein d'une association loi 1901 nommée Habitat en Région (HR). La SCP Escout Habitat en est donc membre.

## **2.2.2 Évaluation de la gouvernance**

Le Président du conseil d'administration est M. Christophe CAPPE, nommé en décembre 2012. Il est également président du directoire de SIA Habitat, et président du conseil d'administration de la SA HLM LTO.

Le directeur général de la SCP Escout Habitat était M. Edouard DUROYON à l'ouverture du contrôle. Il a été remplacé en octobre 2015 par M. Patrick DUJARDIN, par ailleurs directeur général de la SA LTO Habitat, autre filiale de SIA Habitat.

Le directeur général de la SCP est membre du directoire de SIA Habitat.

Les organes dirigeants fonctionnent normalement. Le conseil d'administration dispose de tableaux de bord et de comptes rendus d'activité – améliorés tout au long de la période contrôlée- lui permettant d'effectuer efficacement ses missions-

Les coopérateurs membres du collège A des actionnaires, (les anciens locataires-attributaires qui détiennent encore une action et les nouveaux accédants en VEFA et PSLA), disposent de la majorité des droits de vote mais sont très peu présents en assemblée générale. La réalité du pouvoir est détenue par la SA SIA.

Un comité de rémunération au niveau du groupe SIA propose au conseil d'administration de la SCP la validation des parts variables de la rémunération du mandat du directeur général, qui les approuve sans toutefois disposer d'aucun élément écrit en séance.

## **2.2.3 Relations intra-groupes**

### **2.2.3.1 Le groupe BPCE :**

L'appartenance au groupe BPCE a généré d'importants flux financiers sans contrepartie évidente pour la SCP Escout Habitat.

Les conventions de partage des coûts avec la holding GCE Habitat puis HRS, prévoient la fourniture de divers services aux filiales du groupe BPCE notamment dans le domaine de la communication, des finances, du juridique, des ressources humaines et des systèmes d'information. La rémunération versée en contrepartie est forfaitaire, fixe pour Escout Habitat en 2010 et 2011 puis adossée au chiffre d'affaires de la SCP à partir de 2012, ce qui ne permet pas de justifier des prestations assurées en retour des sommes importantes versées par la SCP (soit de 2010 à 2014 un montant de 144,9 k€ / 17,5 k€ en 2015)

Par ailleurs, la SAS HRS étant prestataire de services pour la SCP, la convention aurait dû être soumise aux procédures réglementaires de la commande publique.

L'évolution récente de la structuration du groupe BPCE avec la transformation en 2015 de la SAS en un GIE HRS qui ne comporte que des sociétés HLM, résout la question des relations contractuelles et de la mise en concurrence. Dans la proposition d'adhésion à ce GIE HRS faite aux instances de gouvernance des sociétés en 2015, il est annoncé une baisse non négligeable des coûts pour les membres, par rapport à la convention de partage de coûts (- 11,8 k€ en 2015 pour Escout Habitat). L'objet des statuts de ce nouveau GIE HRS apparaît toutefois large («toutes opérations utiles à la poursuite de leurs missions sociales ») ; le caractère auxiliaire prévu par l'article L. 251-1 du code de commerce n'est pas assuré. Il est également prévu un transfert des actions de la SAS HRS à une SA d'HLM, la SA Erilia.



Dans sa réponse la société n'apporte pas d'éléments nouveaux par rapport au contrôle. Elle invoque le fait que les sociétés HLM membres du GIE en sont également administratrices, ce qui devrait permettre d'en apprécier l'activité. La société, précise, par ailleurs, que les activités du GIE ne portent pas sur des activités opérationnelles, cœur de métier d'une SA HLM.

L'adhésion à l'association Habitat en Région, dont l'objet apparaît redondant avec la convention de partage des coûts HRS, est assimilable à une redevance de marque.

En effet, la convention passée le 18 octobre 2011 engage Escaut Habitat à diffuser sur ses documents internes et outils de communication le logo de l'association et la phrase « membre du réseau Habitat en Région » et à participer au financement de l'équipe d'animation. Entre 2012 et 2014 cette participation, pour la SCP, s'est élevée à 15 k€. Cette association ne dispose pas de salariés, ce sont ceux d'Habitat en Région Services qui effectuent les missions d'animation, ce qui ne permet pas de distinguer les actions propres à l'association par rapport à la SAS.

Dans sa réponse la société signale que la convention de partage des coûts avec HRS a été arrêtée au 1<sup>er</sup> janvier 2015 et que seule la cotisation à l'association HR a été appelée.

Il convient de souligner que le GIE HRS s'est substitué à la SAS HRS et que l'objet de ce GIE est de la même manière, assimilable à celui de l'association HR. Le paiement de l'adhésion à l'association HR apparaît donc toujours redondant et assimilable à une redevance de marque.

Enfin, le plan de refacturation des actions Natixis, imposé par BPCE à ses filiales au bénéfice de tous les salariés du groupe, a coûté 17 k€ à Escaut Habitat en 2012.

### **2.2.3.2 Le groupe SIA :**

Le groupe SIA a adopté un fonctionnement par centres de fonctions partagées (CFP) sur des tâches support (sauf sur le financier), et sur des fonctions opérationnelles liées à la stratégie de développement (le foncier). Les CFP recouvrent en fait les prestations réalisées par les agents de la SA SIA Habitat pour la SA LTO et la SCP Escaut Habitat. Une prestation est effectuée en sens inverse, de la SCP vers la SA SIA Habitat, concernant la vente de logements. La refacturation s'effectue sur la base des temps passés, et n'appelle pas de remarques.

L'ensemble de ces conventions ont été autorisées par les instances de gouvernance des sociétés.

### **2.2.4 Stratégie de l'organisme**

Escaut Habitat est l'outil d'accession sociale à la propriété du groupe SIA. Le groupe a décliné sa stratégie dans les projets d'entreprise « Cap 2012 », puis « Elan 2016 », qui détermine une vision stratégique à 10 ans pour le groupe SIA.

Elan 2016 ayant recentré le développement du groupe SIA désormais essentiellement sur la métropole lilloise, la coopérative est devenue principalement active sur ce territoire. Elle a d'ailleurs ouvert un bureau de vente sur ce secteur.

Elan 2016 a identifié 4 domaines d'activités stratégiques : « Gérer », « Construire », « Vendre », et « Proposer » des services, autour desquels des plans d'actions sont déclinés sur 3 ans. Le pilotage est assuré par une instance faisant office de comité de direction du groupe SIA.

### **2.2.5 Organisation et management**

Après avoir compté jusqu'à 14 ETP en 2011, la coopérative s'appuie au 31 décembre 2014 sur une équipe de 10 collaborateurs salariés dont 6 pour réaliser la commercialisation et 2 pour la gestion financière et comptable. Une salariée est en charge du service après-vente (SAV).

La SCP recourt aux ressources de la SA SIA via les centres de fonctions partagées (CFP) pour les autres fonctions supports (ressources humaines, informatiques, audit), et suite aux difficultés rencontrées en 2009, également pour son développement (recherche foncière et activité maîtrise d'ouvrage).

L'organisation de SIA a été modifiée pour tenir compte des spécificités liées aux produits d'accession : un pôle spécifique « SAV » dédié à l'accession, est positionné auprès des conducteurs d'opérations.

Une partie des salariés de la SCP est mise à disposition de la SA HLM SIA via des conventions ad hoc. Cela permet à la société de calibrer ses charges de personnel au plus près de ses besoins.

Les récents et intenses mouvements de personnel (3 départs en 2015, un autre prévu en 2016) confortent le besoin d'amélioration du management de la qualité et du contrôle interne. En effet, les missions ne sont pas cadrées par des procédures et les outils informatiques sont vieillissants et sources de complexité (cf. §5.1). L'absence de capitalisation des pratiques entraîne une perte de mémoire dommageable pour la société, et de temps pour les successeurs.

La SCP présente le même déficit de contrôle que SIA concernant le respect des seuils sur l'ensemble de ses commandes : aucune computation n'est réalisée. Le choix du commissaire aux comptes n'a ainsi pas fait l'objet d'une mise en concurrence.

La fonction commerciale va se trouver diminuée en 2016. Toutefois l'animation des commerciaux est réalisée par un cadre SIA depuis 2015, avec une volonté de regrouper les forces de vente du groupe, accession et ventes HLM, et de créer des synergies, notamment dans les contacts clientèles.

## **2.3 CONCLUSION DE LA PRESENTATION GENERALE**

Escaut Habitat est une coopérative à l'identité propre qui est reconnue sur son territoire d'implantation tout en étant intégrée dans la logique du groupe SIA.

Escaut habitat s'inscrit dans une logique de production. C'est une coopérative dotée de personnels en propre, notamment sur sa fonction commerciale et dont la relance d'activité s'appuie sur les moyens du groupe SIA.

Son rattachement au groupe BPCE a été source de flux financiers insuffisamment justifiés et d'irrégularités dans les relations de SIA avec la holding et d'autres entités de ce groupe. La nouvelle structuration juridique d'HRS doit être l'occasion de remettre en ordre ces différents points.

# **3. ACTIVITE ACCESSION A LA PROPRIETE**

## **3.1 OBJECTIFS DE PRODUCTION**

Dans la CUS signée avec l'Etat en novembre 2011, la coopérative se fixait un retour progressif à un rythme de production avoisinant les 200 logements l'an, dont 58% en VEFA et 29% en PSLA, et prévoyait en moyenne 180 ventes par an. La coopérative s'engageait à vendre 10% de ses logements à des ménages sous plafonds PLUS et à 90% de ménages bénéficiant de la sécurisation HLM.

Les orientations actuelles sont plus modestes et mieux en phase avec les capacités financières de la société. L'objectif de production est désormais calé sur une centaine de logements par an essentiellement en PSLA. La société a étudié son point mort qu'elle fixe à 65 ventes annuelles pour garantir une exploitation tout juste équilibrée.

### **3.2 MOYENS MIS EN ŒUVRE ET MODALITES DE VALIDATION DES PROGRAMMES**

Le rattachement de la fonction maîtrise d'ouvrage au sein de la SA SIA implique désormais que les opérations d'Escaut Habitat soient examinées selon le même processus que celles de SIA.

Ainsi, un système de comités niveau groupe permet d'examiner toutes les opportunités d'opération, et de valider leur faisabilité : le comité foncier, réunit toutes les directions, sur la base d'une analyse marketing et d'une étude de faisabilité, pour valider les achats de terrain et les contrats de réservation en VEFA. Le comité d'investissement vient ensuite valider la faisabilité puis le bouclage financier des opérations jusqu'aux demandes de financement. Ce fonctionnement permet de fiabiliser les projets, et de partager les choix.

La recherche de foncier n'est toutefois pas spécifique pour les besoins et les projets d'Escaut Habitat.

Le processus de concertation entre les fonctions financières, techniques et commerciales de la société est garanti par la tenue régulière de comités finances, de comités de marges, et de réunions de commercialisation qui assurent la bonne circulation des informations relatives aux programmes à leurs différents stades, l'échange sur l'avancement des aspects financiers, techniques et commerciaux et l'analyse régulière des évolutions de coûts.

Des seuils financiers d'alerte ont été définis dans le cadre du comité « Contrôle de gestion » du groupe SIA : désormais les opérations doivent générer 10% de marge brute et 5% de marge nette à minima. Les budgets des opérations étudiées sont équilibrés. Un travail de sécurisation des marges a été conduit par l'organisme (intégration d'un aléa chantier...).

Les décisions sont prises par le directeur général qui rend compte trimestriellement de ses résultats d'activité. Le conseil d'administration dispose d'une information régulière pour le lancement, le financement et le suivi des programmes.

### **3.3 QUALITE DE SERVICE**

Face à un nombre de contentieux techniques particulièrement important chez Escaut Habitat avec les accédants, une mission spécifique a été menée au moment où la SA SIA Habitat a repris en charge la maîtrise d'ouvrage des programmes. Un bureau d'étude a été désigné afin d'évaluer l'étendue des problèmes à résoudre et une enveloppe spécifique y a été consacrée. Cela a permis de solutionner la quasi-totalité des problèmes dès 2012. Cette expérience a marqué l'intérêt d'un service après-vente (SAV) en charge de gérer les relations avec les accédants une fois la livraison des logements opérée. Un poste est donc dédié à cette fonction, en interaction forte avec les conducteurs de travaux. Les accédants sont invités aux phases de réception du chantier. Escaut Habitat pratique désormais des retenues de garantie pour contraindre les entreprises à réintervenir, ou parfois s'y substitue directement. Les frais de SAV sont ainsi en net recul sur la période.

La communication avec le service commercial est à structurer encore, notamment pour assurer qu'aucun désordre non résolu n'empêche les levées d'option en PSLA.

## 3.4 RESULTATS DE L'ACTIVITE

### 3.4.1 Rythme de production et de commercialisation sur les 5 dernières années

L'activité sur la période de contrôle a concerné 2 produits, qui ont connu des évolutions différentes : l'activité d'accession sociale dite « classique » (contrat de vente en l'état futur d'achèvement) a décliné au profit du PSLA.

<b>accession sociale classique</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Total</b>
Nombre d'O.S. de l'année (en nb logts) :	64	44	1	16	4	129
Logements mis en service dans l'année :	64	80	66	8	7	225
Logements vendus dans l'année	89	41	16	6	6	158
Nombre de logements en service, non réservés, non vendus au 31/12:	0	0	0	1	2	so

<b>PSLA</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>Total</b>
Nombre d'O.S. de l'année (en nb logts) :	0	16	51	64	66	197
Logements mis en service dans l'année :	0	5	0	27	50	82
Logements vendus dans l'année (contrats de réservation <i>ou levée d'option</i> )	4	16	52	53	96	221
Levées d'option	1	0	4	1	22	28
Nombre de résiliations enregistrées	17	6	14	16	28	81
Stock PSLA livrés, non réservés au 31/12/2015 = 2						

Les résultats restent donc en deçà des objectifs fixés, que ce soit en termes de livraisons ou de ventes.

Les coûts de construction sont maîtrisés, bénéficiant là aussi du savoir-faire de SIA Habitat, y compris en matière de réglementation thermique. Le cahier des charges techniques est d'ailleurs identique à celui du locatif. Sur les 262 logements livrés sur la période de contrôle, le prix de revient moyen est de 1 890 € / m<sup>2</sup> de surface utile.

Un travail a été conduit pour apurer les voiries et espaces verts qui n'avaient pas été rétrocedés.

Sur la période contrôlée, les logements livrés ont quasiment tous été construits en maîtrise d'ouvrage directe. Cependant la part des constructions achetées en VEFA va progresser fortement, les programmes sur la métropole lilloise ne se réalisant quasiment que par ce mode de construction, et presque exclusivement en collectif.

La moitié des logements vendus sont des T4, et un quart sont des T3.

La règle adoptée par le conseil d'administration pour le lancement des ordres de service est de 50% de commercialisation, règle prudentielle qui a permis à la société de limiter fortement le nombre de logements livrés et non réservés. Une convention de rachat des logements a d'ailleurs été signée avec les SA du groupe, SIA et LTO, qui permet, à 90% du prix d'origine, de garantir à la SCP de ne pas avoir de stock d'invendus à gérer. Cette garantie a été mise en œuvre une fois sur la période, avec un rachat par SIA.

Toutefois, avec les difficultés de commercialisation de certains programmes, la règle de 50% induit un délai long avant le démarrage de chantier, qui provoque des désistements chez les premiers accédants ayant réservé un logement. Ces désistements ont été plus importants en 2015 : l'équivalent d'un tiers des réservations enregistrées dans l'année. Ce phénomène est toutefois commun à l'ensemble du marché régional.

Malgré cette progression des résiliations, le pilotage prudentiel de l'activité permet de limiter le stock de logements livrés et non vendus. Seuls 3 logements sont dans ce cas fin 2015. Le risque d'invendus est d'ailleurs partagé au sein du groupe SIA via les conventions de rachat avec les 2 SA du groupe, il ne pèse pas intégralement sur les fonds propres de la SCP.

La coopérative est très active en termes de communication et d'outils pour la commercialisation, notamment sur le secteur de la MEL où la concurrence est forte.

Trois programmes situés sur la métropole lilloise représentant 47 logements vont toutefois être stoppés en 2016 du fait des difficultés de commercialisation. Il s'agit de programmes en collectif dans des secteurs prioritaires au titre de la politique de la ville. Ces échecs de commercialisation doivent conduire la société à affiner sa stratégie commerciale en termes de produits et de secteur de développement, par rapport à celle plus globale du groupe SIA.

Le stock de logements à commercialiser et les programmes qui le seront en 2016 suffisent tout juste à pouvoir atteindre le point mort défini.

### 3.4.2 L'accèsion sociale classique

Les modalités d'appels des fonds auprès des accédants sont régulières. Les contrats comportent les garanties de sécurisation HLM.

Les prix moyens des ventes réalisées sur la période par la SCP restent largement inférieurs aux prix de marché, ce qui confirme le caractère social de l'accèsion.

Accession classique	nb de logts étudiés	SCP Escaut Habitat	2010/2014	données régionales ECLN 2014		données régionales ECLN 2010	
		px moyen TTC /m <sup>2</sup> SU	px de vente moyen	px moyen TTC	px de vente moyen	px moyen TTC	px de vente moyen
Individuels	117	1 893	175 379		223 029		208 423
Collectifs	30	2 372	196 604	3 153		3 165	
<b>Total</b>	<b>147</b>	<b>1 983</b>	<b>179 711</b>				

Typologie des accédants - accession classique	2010	2011	2012	2013	2014	Total 2010/2014
Investisseur	5	13			1	19
Occupant	53	32	12	2	2	101
dont < plafond PLUS	39	14	4	1	1	59
% des ventes à des accédants < PLUS	67,2	31,1	33,3	50,0	33,3	49,2

(D'après données fournies par la SCP et vérifiables)

### 3.4.3 Les PSLA

Les plafonds de ressources sont respectés.

Les prix de vente sont maîtrisés (152 840 € en moyenne pour 85 m<sup>2</sup> de surface utile), d'autant plus que sur le territoire de la MEL, des subventions complémentaires sont accordées par la collectivité, qui viennent diminuer les prix de vente. Cela permet l'accès à la propriété de ménages aux revenus inférieurs aux plafonds PLUS.

De légers dépassements des plafonds de la redevance locative ont été constatés sur 7 logements, dont 6 sur le même programme (Lille Eden City).

- 1 dépassement sur le logement 5 du programme Abscon Les Peintres : la redevance locative contractualisée est de 738 € alors qu'elle aurait dû être plafonnée à 731,64 €.

- 6 dépassements sur 5 T3 et un T2 du programme acquis en VEFA, Lille Eden City. Les éléments annexés aux actes PSLA mentionnent des surfaces utiles de 75,31 m<sup>2</sup> et 61,59 m<sup>2</sup>, alors que la confirmation d'agrément a recalculé les surfaces utiles à hauteur de 72,86 m<sup>2</sup> et 59,88 m<sup>2</sup>. Les redevances locatives calculées sur les premières surfaces n'ont pas été modifiées en conséquence, d'où les dépassements constatés (621 et 508 € réclamés aux accédants au lieu de 612 € et 503€). Il s'agit des logements E 204, E 304, E 404, E 504, E 602 et E 702.

Ces dépassements illustrent également un déficit de contrôle interne.

Dans sa réponse, Escaut Habitat explique que ces dépassements sont liés au décalage entre les plans qui servent à l'établissement des contrats initiaux et les métrages réalisés à la livraison. Pour éviter de reproduire ce cas de figure, l'organisme déclare ne plus calculer les redevances au plafond applicable mais un peu en deçà, et mettre en place un contrôle des surfaces avant facturation. Il n'est toutefois pas fait mention d'une régularisation des dépassements détectés.

Fin 2015, 28 contrats PSLA en cours sont en attente de levée d'option. Un suivi a été mis en place, avec des relances régulières. Certains contrats arrivent à l'échéance sans que les locataires n'aient manifesté l'intention de lever les options. La SCP n'a pas encore établi de mode de fonctionnement sur ces cas de figure.

La SCP doit s'organiser pour la gestion de la phase locative du PSLA, notamment compte-tenu de ses responsabilités de propriétaire. Actuellement il n'y a pas de vision des termes des différentes garanties et des contrats éventuellement à la charge de la SCP en l'attente de la levée d'option. Les aspects sécurité sont à examiner en priorité.

### **3.5 CONCLUSION DE L'ACTIVITE ACCESSION**

Grâce aux supports et à la sécurisation apportée par le groupe SIA, la SCP Escaut Habitat a réussi à produire plus de 300 logements en 5 ans, mais peine encore à atteindre ses objectifs, même revus à la baisse. Elle a changé son modèle de production en passant de logements individuels en accession classique sur des territoires semi-urbains à la commercialisation de PSLA en collectif sur la métropole lilloise. Elle doit cependant affiner sa maîtrise du processus PSLA dans son ensemble, et aurait intérêt à décliner plus finement sa stratégie foncière et de produit.

Escaut Habitat assume pleinement son rôle d'opérateur social de par les prix pratiqués et les ressources des accédants.

## **4. AUTRES ACTIVITES**

Par ailleurs, la SCP commercialise des logements et des parcelles viabilisées pour le compte des ESH membres du groupe, à ce titre elle perçoit des honoraires de commercialisation, à hauteur de 4%.

Cette activité va se développer en 2016 étant donné la présence de plus en plus fréquente de lots libres en accompagnement des opérations locatives.

## 5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

L'ensemble des éléments relatifs à la partie comptable est développé en annexe - § 6.4

### 5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Le contrôle a porté sur les exercices 2010 à 2014. L'information financière et comptable à la gouvernance est qualitative (cf. §2.2.2). Les anomalies identifiées ne font pas obstacle à l'analyse financière. Toutefois, des points de vigilance sont relevés.

En matière organisationnelle :

- La fonction comptable et financière au sein de l'organisme reste fragile et manque de polyvalence. Les moyens humains sont limités du fait de la surface financière de la société. La continuité de service repose sur 2 personnes. Le responsable financier - d'une part - qui a pris très récemment ses fonctions suite au départ en retraite de son prédécesseur et - d'autre part - un agent comptable affecté à 50% de son temps.
- Cette fragilité est accentuée par le fait que la SCP ne dispose pas de procédures formalisées en matière financière et comptable ni de cartographie des risques. Cela peut poser problème en cas de mouvement de personnel comme tel est le cas sur la période de contrôle même si l'appartenance au groupe limite dans les faits les difficultés.
- Le contrôle relève également une complexité et une fragilité des outils informatiques déployés. La comptabilité est tenue sur une application ancienne qui ne fait plus l'objet de maintenance. Le suivi financier des opérations est assuré quant à lui sur un progiciel dédié interfacé avec le logiciel comptable mais qui ne centralise pas l'ensemble des données opérationnelles. La phase locative des PSLA est suivie dans un troisième outil (déployé chez SIA) sans passerelle automatique vers l'applicatif comptable de la coopérative et requiert donc chaque mois une saisie manuelle. Cette démultiplication des outils occasionne des difficultés. Le contrôle relève un nombre conséquent de tableurs de suivi en parallèle des applicatifs métiers.

En matière comptable :

- Quelques inexactitudes sont identifiées dans la tenue des états réglementaires. Les reports de comptes entre la balance de fin d'exercice, le bilan et le compte de résultat manquent de rigueur (ex : mauvais report des comptes c/706400 et c/708 impactant de 80 k€ la marge accession sur l'exercice 2011). L'annexe relative aux mouvements des comptes de stock durant l'exercice ne contient pas les précisions demandées quant aux frais financiers et à l'imputation des coûts internes. Les soldes intermédiaires de gestion sont erronés et font apparaître des marges accession très gonflées sur les 5 exercices en raison d'une erreur de traitement entre deux comptes.
- La lisibilité des comptes doit être améliorée sur certains points. La facturation des centres de fonctions partagées (CFP), la rétribution de la SAS HRS et la cotisation à l'association HR doivent ainsi être clairement isolées et ventilées selon la nature des dépenses et ne pas figurer sur un compte 6238 « Publicité, publications, relations publiques – divers (pourboires, don) ». Enfin, un compte de tiers dédié doit être créé pour assurer le suivi des subventions à recevoir.
- L'organisme doit également clarifier la méthode appliquée à la détermination des coûts internes de production imputés aux opérations et l'expliquer dans ses annexes littéraires afin de garantir la bonne compréhension du calcul des marges. En l'état, les coûts internes de production imputés sont partiellement forfaitisés sans aucune explication claire. Par ailleurs, un défaut de coordination entre le service financier d'Escaut Habitat et le contrôle de gestion de



SIA perturbe à la marge le calcul du prix de revient définitif des opérations en reprenant des coûts internes forfaitisés et non les montants réellement imputés comptablement (cf. annexe - §6.4).

La chaîne de la dépense est insuffisamment sécurisée.

- Les subdélégations de signatures pour les engagements de dépenses et la validation des paiements ne comportent jamais de limitation de montant et ne sont cadrées que par le montant global de la ligne budgétaire allouée.
- La comptabilisation des factures n'est pas systématiquement immédiate et le suivi des délais de paiement est en rendu inopérant (quelques exemples : 2014-5935002 ; 2014-5900201)
- Les écritures en « opérations diverses » sont insuffisamment cadrées et les justificatifs n'ont pu être systématiquement fournis.
- L'usage de la carte bancaire mise à la disposition du directeur général n'est pas cadré et le contrôle relève des achats en ligne de fournitures pour le compte de la société.
- La prise en charge des frais professionnels s'effectue sans que les justificatifs comptables ne mentionnent la nature du déplacement ni les personnes participantes. Le bien-fondé de leur prise en charge par la société n'est pas systématiquement établi.

Dans ses réponses, l'organisme a présenté un plan d'actions détaillé pour chacun des points relevés. Il annonce une mise en conformité immédiate concernant le cadrage de l'usage des cartes bancaires. Les mesures correctives doivent être prises essentiellement en 2016.

## 5.2 ANALYSE FINANCIERE

### 5.2.1 Calcul de la marge brute

La marge brute est la différence entre le prix de vente et le coût de production (incluant les coûts internes) des logements vendus entre 2010 et 2014 soit 379 ventes (cf. tableau explicatif en annexe - §6.5)

Extrait du SIG (Soldes intermédiaires de gestion)\*

\* Redressé en partie comptable

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Ventes d'immeuble et loyers location-accession	10 832	13 826	13 300	3 172	4 853
Achat de terrains	-956	-998	295	-746	82
Honoraires et frais de construction	-8 994	-8 783	-10 431	-7 216	-9 807
Variation des stocks-d' en-cours de production	-8 131	3 350	10 792	8 525	10 183
Variation des stocks- Immeubles achevés	7 290	-5 067	-11 975	-2 483	-3 855
<b>Marge brute sur accession</b>	<b>41</b>	<b>2 328</b>	<b>1 981</b>	<b>1 252</b>	<b>1 457</b>

L'exercice 2010 est encore marqué par le ralentissement des ventes dans un contexte économique difficile après la crise immobilière de 2008 laquelle a occasionné un gel momentané de l'activité d'Escaut Habitat. Ces difficultés conjoncturelles ont été aggravées par les difficultés internes auxquelles la société a remédié (sécurisation des marges, amélioration de la qualité produit). Le tableau ci-dessus met surtout en évidence l'incidence - à compter de 2013- de la conversion de la production



essentiellement en accession classique vers une production en PSLA qui diffère les marges alors que les frais de construction – pour relancer l’activité - restent soutenus.

## 5.2.2 Calcul de la marge nette

Le tableau ci-dessous identifie les produits et charges « fixes » de la structure.

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Frais généraux (dont CFP)	1 221	983	1 226	1 153	1 124
Frais de personnel (directs)	1 249	1 021	842	771	739
Frais financiers	53	81	88	62	205
Charges exceptionnelles	0	26	17	20	1
<b>Total des charges diverses</b>	<b>2 523</b>	<b>2 111</b>	<b>2 173</b>	<b>2 007</b>	<b>2 069</b>
Autres produits	481	144	186	267	41
Produits financiers	1	44	111	86	22
Produits exceptionnels	0	26	0	20	0
<b>Total des produits divers</b>	<b>482</b>	<b>214</b>	<b>298</b>	<b>374</b>	<b>63</b>
(Produits)-(Charges)	-2 041	-1 896	-1 876	-1 633	-2 006

Une vigilance particulière de la société est observée sur le suivi des coûts de gestion. La forte baisse des frais de personnel à compter de 2012 est induite par la création du CFP « Programmes et travaux » qui a conduit à un transfert d’effectifs vers la SA HLM SIA. Cela se traduit dans les chiffres par une baisse des frais de personnel directs (-18%) et par la hausse corollaire des frais généraux (+25%) observables sur l’exercice 2012.

Le jeu des mises à disposition – rendu possible par l’appartenance au groupe - permet aussi à la coopérative, tout en ayant des salariés en propre, d’adapter ses frais de personnels au plus près de ses besoins.

Les frais généraux sont stables mais restent élevés au regard du niveau de rentabilité actuel de la société. Ils absorbent à eux seuls en moyenne - hors masse salariale directe - 64% de la marge brute dégagée. Ils sont constitués en grande part des facturations au temps passé des CFP pour le recours aux fonctions support groupe (RH, juridique, développement...). La SCP Escaut Habitat représente environ 10% des coûts des CFP à fin 2014. L’essentiel de la dépense est due – en toute logique- à la refacturation des agents en charge du montage et de la conduite des opérations d’accession dans le contexte de relance d’activité.

En k€	2010	2011	2012*	2013	2014
<b>Frais généraux</b>	<b>1 221</b>	<b>983</b>	<b>1 226</b>	<b>1 153</b>	<b>1 124</b>
dont les contributions groupe BPCE (SAS HRS, Association HR)	25	25	47	45	17
<b>en % des frais généraux</b>	<b>2%</b>	<b>3%</b>	<b>4%</b>	<b>4%</b>	<b>2%</b>
dont montant des salaires et charges des CFP refacturés	290	361	572	671	583
<b>en % des frais généraux</b>	<b>24%</b>	<b>37%</b>	<b>47%</b>	<b>58%</b>	<b>52%</b>

\* changement de périmètre à compter de 2012 création du CFP travaux

La marge brute est donc fortement diminuée par le poids de la structure. L’intégration des autres composantes du prix de revient (frais de fonctionnement, frais commerciaux ...) engendre les marges nettes suivantes :

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Marge brute	41	2328	1981	1252	1457
Variations des autres produits et charges	-2041	-1896	-1876	-1633	-2006
<b>Marge nette</b>	<b>-2000</b>	<b>432</b>	<b>105</b>	<b>-381</b>	<b>-549</b>

### 5.2.3 Résultats comptables

De la marge nette au résultat comptable

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Marge nette	-2 000	432	105	-381	-549
+ Reprises	1 776	1 145	745	925	526
- Dotations	1 216	1 488	732	528	301
<b>Résultats comptables</b>	<b>-1 439</b>	<b>90</b>	<b>119</b>	<b>16</b>	<b>-324</b>

Le résultat comptable sur la période est déficitaire en raison des pertes importantes sur l'exercice 2010 qui ont requis un apport en capital de la SA SIA Habitat (cf. §5.3).

Le volume important des dotations et reprises en début de période est expliqué en grande partie par la résorption progressive des difficultés induites par l'activité antérieure (cf. §3.3). Les provisions pour risques et charges couvrent les risques contentieux, la remise en état des voiries pour rétrocession, la décote de prix et le service après-vente induits par l'activité actuelle de la société.

### 5.2.4 Ratios de rentabilité

	2010	2011	2012	2013	2014
Chiffres d'affaires de l'accession (k€)	10 832	13 826	13 300	3 172	4 853
capitaux propres	841	2 360	2 479	2 495	2 171
Marge brute sur chiffres d'affaires	0,4%	16,8%	14,9%	39,5%	30,0%
<b>Rentabilité nette sur chiffres d'affaires</b>	<b>-18,5%</b>	<b>3,1%</b>	<b>0,8%</b>	<b>-12,0%</b>	<b>-11,3%</b>

L'activité d'accession sociale à la propriété – relancée depuis 2010 - ne parvient pas à couvrir les frais de fonctionnement. La SCP Escaut Habitat reste fragile et son rythme de redressement est fortement ralenti par le passage à une production en PSLA. La société dépend financièrement de son intégration au groupe SIA qui lui permet de conforter sa structure financière et d'emprunter pour porter son développement.

## 5.3 ANALYSE DU BILAN

Le bilan fonctionnel fait apparaître le fonds de roulement constaté à la fin de chaque exercice et permet d'apprécier le niveau et l'évolution de la situation financière de la société. La structure de bilan d'Escaut Habitat se caractérise par des masses de « haut de bilan » peu importantes. Son activité d'accession sociale à la propriété génère en revanche des dettes et créances court terme en « bas de bilan ».

La structure financière d'Escaut Habitat reste fragile au regard de ses ambitions de développement. (cf. annexe - §6.6)

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres (+)	841	2 360	2 479	2 495	2 171
Provisions pour risques et charges (+)	932	858	943	711	625
Amortissement et provisions (Actifs immobilisés) (+)	225	210	218	226	231
Dettes financières (+)	366	366	366	372	411
Actif immobilisé brut (-)	684	658	660	663	669
<b>Fonds de Roulement Net Global</b>	<b>1 679</b>	<b>3 135</b>	<b>3 346</b>	<b>3 141</b>	<b>2 769</b>
Stocks accession	11 718	10 001	8 819	14 861	21 189
Autres actifs d'exploitation (+)	5 572	6 768	3 233	1 820	2 507
Provisions d'actif circulant (-)	82	333	136	136	189
Dettes d'exploitation (-)	4 398	5 376	10 127	13 956	23 584
dont crédit de trésorerie garanti par SIA	700	0	3000	1500	1500
Créances diverses (+)	63	74	80	74	91
Dettes diverses (-) (dont SGA)	11 726	9 104	3 185	2 096	2 052
Dont avance en compte courant d'associé par SIA	1 430	Nc	1000	1 000	1 000
Dont versement SGA		628	962	820	770
<b>Besoin (+) ou Ressource (-) en Fonds de Roulement</b>	<b>1 147</b>	<b>2 031</b>	<b>-1 317</b>	<b>568</b>	<b>-2 039</b>
<b>Trésorerie nette</b>	<b>532</b>	<b>1 105</b>	<b>4 662</b>	<b>2 573</b>	<b>4 808</b>
Découvert bancaire autorisé	0	0	1 093	0	0
Trésorerie du Bilan Actif	532	1 105	5 755	2 573	4 808

### 5.3.1 Fonds de roulement net global

Les résultats comptables déficitaires ont amené la SA SIA Habitat à souscrire en 2011 une augmentation du capital d'Escaut Habitat afin de garantir un niveau de fonds propres suffisant à la poursuite de l'activité. Depuis lors les capitaux propres stagnent au gré des légers bénéfices (exercices 2012 et 2013) ou sont absorbés par les pertes (exercice 2014). La société dispose d'un fonds de roulement net global (FRNG) composé à 78% de capitaux propres à fin 2014. Elle supporte peu d'immobilisations de structure. Il s'agit essentiellement de l'ancienne activité de location-attribution en cours d'achèvement. La société n'a pas de locaux en propre. Ses ressources de haut de bilan sont donc disponibles.

Fin 2014, le FRNG s'élève à 2,7 M€ soit moins de 3 mois de dépenses moyennes.

### 5.3.2 Besoin de fonds de roulement

La relance de l'activité est perceptible via l'accroissement progressif des stocks à compter de 2012. Le portage des stocks est assuré par du préfinancement bancaire et par la mobilisation des prêts PSLA au démarrage des travaux et au fur et à mesure du chantier pour limiter l'impact sur la trésorerie durant la phase locative comme en atteste le montant mobilisé fin 2014 (21 631 k€ soit 92% des dettes d'exploitation). La société limite au maximum le portage sur fonds propres et recherche des emprunts couvrant le prix de revient estimé. Elle procède bien aux remboursements anticipés au fur et à mesure des levées d'option pour limiter les frais financiers et préserver sa capacité d'emprunt.

La stratégie de production de logements quasi-exclusivement en PSLA, la réduction des ventes en accession classique et les délais induits par le rythme des levées d'option impliquent un besoin bien plus soutenu en fonds de roulement avec une mobilisation accrue des fonds propres et ressources externes. Cela requiert également un portage de stock plus long que sur les programmes en accession classique. La société doit donc conforter son « bas de bilan ».

Elle y parvient grâce à l'aide de la Société de Garantie de l'Accession (SGA) qui lui apporte une aide à la reconstitution des fonds propres – remboursable annuellement. La SA HLM SIA garantit - quant à elle - sur toute la période l'ouverture du crédit de trésorerie (soit 1,5 M€ en 2014). Elle lui assure également une avance en compte courant d'associé rémunérée au taux du Livret A (soit 1 M€ sur les exercices 2013 et 2014 correspondant à une couverture pour 100 logements à sortir). Cette avance est portée à 1,9 M€ sur l'exercice 2015.

Ces appuis financiers garantissent le niveau de fonds propres nécessaires au développement projeté. L'analyse de 5 opérations permet de constater que les bénéficiaires reposent sur des marges au logement désormais satisfaisantes. La détermination du prix de revient définitif des opérations doit cependant être revue afin d'intégrer les coûts internes réellement imputés aux opérations par le service comptable et non des forfaits théoriques. (cf. partie comptable)

### **5.3.3 Trésorerie**

La montée en puissance de l'activité requiert un pilotage prévisionnel de trésorerie afin de gérer finement les mobilisations d'emprunt. Le contrôle relève une mise en ordre de marche progressive sur ce sujet et un suivi désormais efficient assuré par le service financier. La conversion de la production en PSLA conduit à identifier un risque lié au portage financier des stocks et au décalage des marges selon le rythme des levées d'option. La trésorerie se renforce sur la période grâce aux financements externes et au soutien financier apporté par SIA sous diverses formes (garantie de la ligne de trésorerie, découvert autorisé...) (cf. §5.3.2)

Les modalités de placement sont conformes à la réglementation. Les produits financiers contribuent très peu à la rentabilité de la société (22 k€ en 2014)

## **5.4 PROJECTION D'EXPLOITATION**

Les outils de projections prévisionnelles doivent être rapidement actualisés.

Le Business Plan 2016-2019 a été validé en conseil d'administration le 15 octobre 2015. Il a été établi sur la base des données chiffrées en date du 1er trimestre de ce même exercice. Le document présenté en conseil en fin d'année n'a pas fait l'objet d'une réactualisation avec les prévisions d'atteinte des objectifs à fin 2015 sur la base des derniers chiffres connus et de prévisions actualisées.

Dans ses réponses, l'organisme ne conteste pas ce défaut d'actualisation suffisante et propose d'y remédier en procédant à deux actualisations annuelles. Ainsi, les marges attendues pour 2015 ne seront vraisemblablement pas atteintes et l'exercice sera de nouveau déficitaire contrairement à la prévision du Business Plan qui prévoit un bénéfice de 84 k€. Le nombre de ventes prévisionnel recalé (soit 50 ventes) est insuffisant pour couvrir les frais de gestion.

La société a effectué une analyse du nombre de ventes nécessaire à l'équilibre de son exploitation et considère que le seuil de 63 ventes annuelles est un minimum à atteindre pour couvrir les frais de structure sans dégager ni perte ni bénéfice.

### 5.4.1 Principales données chiffrées

Extrait du Business Plan 2016-2019 présenté en conseil d'administration du 15 octobre 2015.

En k€	2015	2016	2017	2018	2019
nombre sur livraison acc classique	21	4	24	19	8
nombre de levées d'option PSLA	41	61	51	91	100
nombre de PSLA en période locative	54	94	105	81	95
livraisons	75	98	129	100	103
<b>Cumul de marges attendues</b>	<b>62</b>	<b>65</b>	<b>75</b>	<b>110</b>	<b>108</b>
Ventes d'immeuble	9 315	9 868	12 413	17 288	17 372
- honoraires et frais de construction	8 315	8 952	11 090	15 512	15 518
<b>Marge brute sur accession</b>	<b>1 000</b>	<b>916</b>	<b>1 323</b>	<b>1 776</b>	<b>1 854</b>
<b>Marge brute sur chiffre d'affaires</b>	<b>11%</b>	<b>9%</b>	<b>11%</b>	<b>10%</b>	<b>11%</b>
<b>variations des autres produits et autres charges</b>	<b>-948</b>	<b>-840</b>	<b>-875</b>	<b>-959</b>	<b>-920</b>
dont frais généraux	534	534	538	550	570
dont frais des CFP	638	650	663	677	692
dont frais de personnel (direct)	699	720	878	896	913
<b>Marge nette sur accession</b>	<b>52</b>	<b>76</b>	<b>448</b>	<b>818</b>	<b>934</b>
<b>Marge nette sur chiffre d'affaire</b>	<b>1%</b>	<b>1%</b>	<b>4%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
<b>Reprise et provision</b>	<b>32</b>	<b>-40</b>	<b>0</b>	<b>-36</b>	<b>71</b>
<b>Résultat comptable</b>	<b>84</b>	<b>36</b>	<b>448</b>	<b>782</b>	<b>1 005</b>

### 5.4.2 Hypothèses

La projection de l'organisme s'appuie sur les postulats suivants :

- Une production d'une centaine de logements par an à 90% en PSLA sur la base d'opérations identifiées jusque fin 2016 ;
- Un prix de revient par logement estimé à 135 k€ (valeur 2015) avec un objectif de marge brute de 15 k€ soit environ 10% ;
- Des coûts internes de production actualisés de 2% par an sur la base de l'année 2015 qui sert d'année étalon ;
- Un délai chantier de base de 18 mois à compter de l'ordre de service de démarrage recalibré au cas par cas avec l'appui du service développement ;
- Une période locative moyenne de 18 mois en PSLA, sans désistement et sans défaut de paiement de la redevance locative ;
- Une redevance locative en PSLA calculée sur la base des loyers effectifs constatés à fin 2014 portée au plafond mais pas actualisée ;
- Un portage par emprunt des opérations PSLA sur la base d'un taux de 3%. Les frais financiers des prêts accession et les charges de copropriétés sont considérés couverts par les loyers PSLA ;
- Aucune activité de production de lots n'est intégrée ;
- Des honoraires perçus sur les ESH du groupe SIA sont prévus au titre de la commercialisation de lots (4% d'honoraires sur le prix de vente soit 85 k€ en moyenne par an de produits ;
- Produits financiers et exceptionnels : néant ;
- Charges de structure : hypothèse de maîtrise forte avec une hausse moyenne inférieure à 3 points par an confortée par le suivi régulier effectué par la société ;

- Frais de personnel : stables, +2% hormis en 2017 avec le renforcement prévu des effectifs sur la fonction commerciale.

### **5.4.3 Analyse**

La société dispose d'outils de projection prévisionnels. Son activité économique couvre des cycles courts qui restent très délicats à appréhender étant donné la difficulté de maîtrise de paramètres déterminants tels que la capacité de levée d'option des accédants à l'échéance de la phase locative.

L'étude de la société veille au respect des fondamentaux financiers arrêtés au niveau du groupe soit 10% de marge brute sur chaque exercice, une atteinte du point mort à compter de 2015 et du seuil de 5% de marge nette à l'horizon 2019.

Le niveau des réservations en PSLA sur les exercices 2012 à 2014 permet de considérer que les efforts de la société porteront d'avantage leurs fruits à compter de l'exercice 2016.

Toutefois, les perspectives intégrées dans le Business Plan doivent être mises à jour et lissées dans le temps car :

- L'exercice 2015 doit enregistrer une nouvelle perte financière et ne permettra pas l'équilibre d'exploitation attendu ;
- Un risque de non levées d'option est identifié sur quelques logements sur le programme d'Hénin-Beaumont ;
- 3 projets sont abandonnés suite à l'échec de la commercialisation fin 2015 et les pertes seront à comptabiliser sur l'exercice 2016 (valeur de stock estimé à 600 k€ dont 200 k€ en étude et 400 k€ en terrain)

Il apparaît indispensable d'actualiser très rapidement les données opérationnelles (soit prévisions d'OS, de livraisons et de marges suite aux récentes évolutions de stratégie (abandons de projets notamment, ...) et de conforter le portefeuille d'opérations à lancer au-delà de 2016 pour garantir un niveau de production suffisant à la couverture des frais fixes.

## **5.5 CONCLUSION SUR LA SOLIDITE FINANCIERE**

La société Escaut Habitat dispose d'une surface financière modeste. Ses marges de manœuvres sont liées à l'adossement à la SA HLM SIA Habitat qui l'a recapitalisée et lui apporte un large soutien financier sous diverses formes. La société est engagée dans une dynamique de production. Les PSLA dégagent très peu de marges nettes et vont générer une faible rentabilité finale alors que l'organisme doit faire face à des frais fixes importants. Les difficultés de commercialisation rencontrées sur certains programmes rappellent que la prudence doit être de mise dans le démarrage de nouveaux chantiers. L'organisme est doté d'une panoplie d'outils prévisionnels satisfaisants (marketing, financiers...) qu'il doit s'attacher à actualiser très rapidement au regard des constats opérés fin 2015.

## 6. ANNEXES

### 6.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME

#### INFORMATIONS GENERALES SCP HLM ESCAUT HABITAT – 59

##### (SA à conseil d'administration)

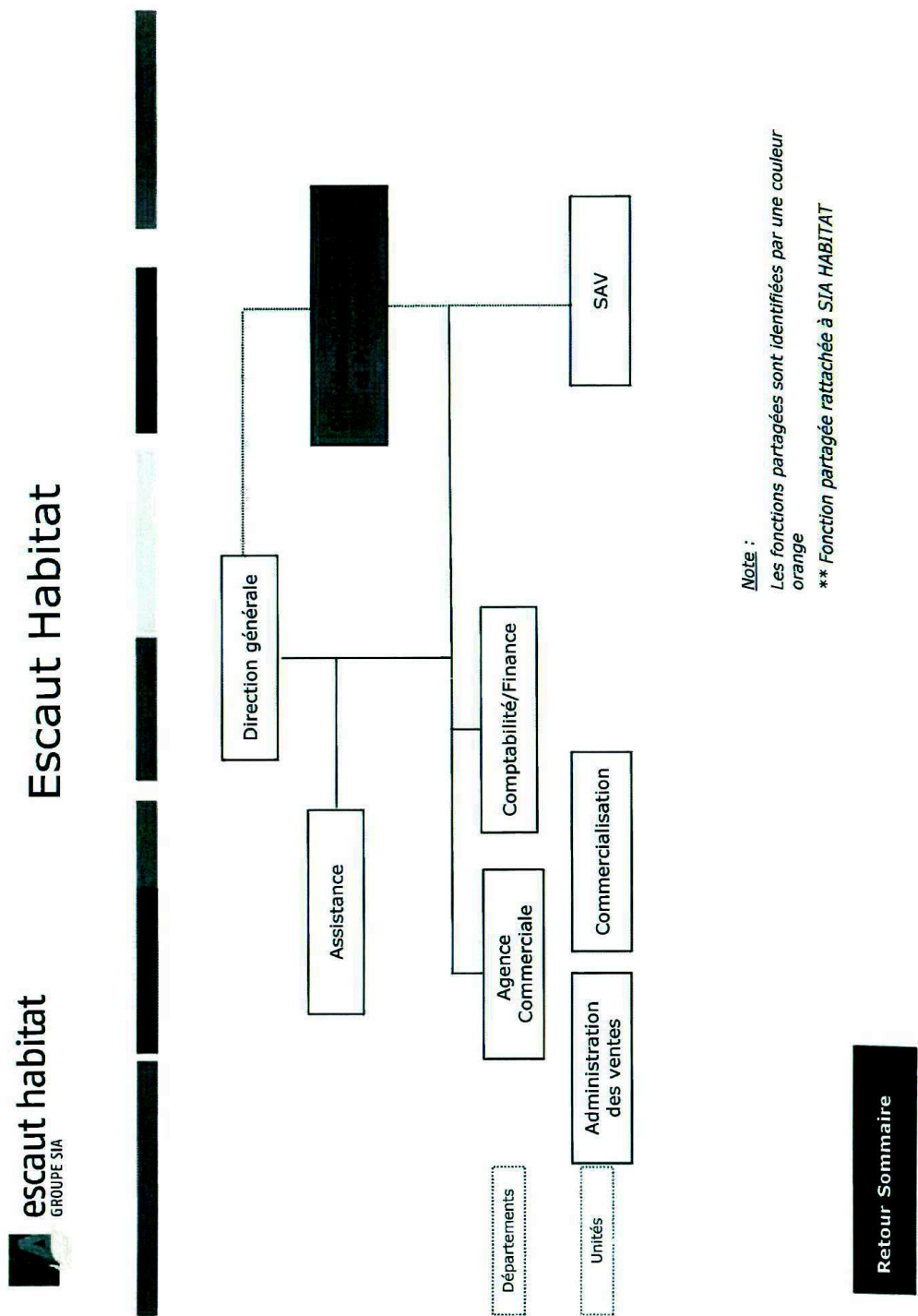
<b>RAISON SOCIALE :</b> Escaut Habitat			
<b>SIEGE SOCIAL :</b>			
Adresse du siège : 67 avenue des Potiers – CS 60513		Téléphone : 03 27 93 07 07	
Code postal : 59505		Télécopie : 03 27 99 08 95	
Ville : Douai cedex			
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION AU :</b> 22/05/2015			
	<b>Membres (personnes morales)</b>	<b>Représentants permanents pour les personnes morales</b>	<b>Collège d'actionnaire d'appartenance</b>
<b>Président :</b>	Christophe CAPPE		
	Eloi CARTON	Caisse d'Epargne Nord France Europe	
	Jean BEGUIN		
	Philippe CHOQUET		
	Jean-Louis CONVERT		
	Patrick DUJARDIN		
	Valérie FOURNIER		
	Guy LEFEBVRE		
	Patrice GUEGUEN		
	Anne-Marie VANCAUWELAERT		
<b>ACTIONNARIAT</b>		<b>Catégorie</b>	<b>Actionnaires les plus importants (% des actions)</b>
	Capital social : 5 000 000 €	C	SIA Habitat (99,6%)
	Nombre d'actions : 43 160	C	Axentia (0,17%)
	Nombre d'actionnaires : 242	B	Habitat en Région Services (0,08%)
<b>COMMISSAIRE AUX COMPTES :</b> MAZARS			
<b>EFFECTIFS AU :</b>	Cadres :	4	Total administratif et technique : 9
	Maîtrise :	3	
31/12/2013	Employés :	2	Effectif total :
	Gardiens et employés d'immeuble	0	
	Ouvriers régie :	0	

## 6.2 ORGANIGRAMME CAPITALISTIQUE DU GROUPE AU 31/12/2014





### 6.3 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



## 6.4 TENUE DE LA COMPTABILITE

### 6.4.1 Présentation des comptes

Tenue des états réglementaires :

- **Les états des stocks et des opérations accession à la propriété** ne fournissent pas l'ensemble des informations comptables, des données financières prévisionnelles et les données extra-comptables requises. Ainsi l'annexe relative aux « mouvements des comptes de stock au cours de l'exercice » ne contient pas les précisions demandées notamment quant aux frais financiers et à l'imputation des coûts internes.
- **Les soldes intermédiaires de gestion sont erronés sur les 5 exercices** en raison d'une erreur de traitement entre le compte 605 « frais liés à la production de stocks immobiliers » et le compte 602 « achat stockés approvisionnement »

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Marge accession (SIG organisme)	9 035	11 193	12 412	8 467	11 263
Marge accession (SIG redressé ANCOLS)	41	2 328	1 980	1 251	1 456

- **Quelques erreurs de report de comptes entre la balance et le compte de résultats** mais peu à peu résorbées sur la période de contrôle.

Exemple : exercice 2011- erreur de report des comptes c/706400 et c/708 impactant la marge accession.

Exemple : exercice 2011 –erreur de report des comptes 758 « autres produits » repris sur le compte 755 « quote-part de résultat sur opération faites en commun » dans le compte de résultat.

### 6.4.2 Remarques sur la comptabilité générale

- Détermination des marges, précision à apporter sur la détermination des coûts internes de production et calcul des prix de revient définitifs.

**Précisions sur les notions de marge brute, marge nette et résultat de l'activité accession :**

Ventes
<u>Moins</u> coûts de production : terrains, travaux, frais annexes de production, frais financiers externes de la période de construction, coûts internes de production.
<b>= Marge brute</b>
<u>Moins</u> coûts commerciaux et divers : frais financiers externes postérieurs à l'achèvement, frais de publicité, commissions sur ventes, coût de commercialisation interne, charges de structure hors coûts de production.
<b>= Marge nette</b>
Autres charges : frais financiers de la mobilisation de fonds propres.
<b>Bénéfice ou perte</b>

**Méthode utilisée par l'organisme pour la détermination annuelle des coûts internes de production imputés aux opérations:**

Facturation des CFP « programmes et travaux » et « développement durable »	Imputé à 100% aux opérations
Facturation du CFP Juridique	Imputée pour la partie « domaine foncier » et « droit des marchés »
Facturation des CFP « système d'information » et « ressources humaines	Imputé à 10% aux opérations
Loyers des locaux de la société	Imputé à 10% aux opérations
Formations professionnelles	Imputé à 10% aux opérations
Congés payés et compte épargne temps	Imputé à 10% aux opérations
Facturation du CFP « prospection foncière »	Imputé à 100% aux opérations concernées

**TOTAL = coûts internes de production de l'année**

**Méthode de ventilation par opération :**

(Coûts internes de production totaux de l'année / Montant total des travaux de l'année) \* montant des travaux de l'année sur opération Y = coûts internes imputés à l'opération Y sur l'année.

**Constat 1**

La facturation des CFP est bien réalisée au temps passé. La méthode retenue permet de considérer que les coûts internes correspondent bien au niveau réel d'activité de la société. La partie forfaitaire mérite d'être clarifiée et l'ensemble de la méthode doit être expliquée dans les annexes littéraires de l'organisme lorsqu'il développe les modalités de détermination des marges.

**Constat 2**

Le contrôle relève que lors de l'analyse des marges par le contrôle de gestion au stade des décomptes généraux ce ne sont pas les données comptables qui sont reprises pour la détermination du prix de revient de l'opération mais des forfaits estimatifs soit :

Type	ratio
Coûts de montage et de conduite d'opération	Forfait de 4 151€ TTC/lgt
Frais de commercialisation	Forfait de 4 151€ TTC /lgt
Frais de gestion groupe	1% du prix de vente HT
Frais de publicité	Forfait 3 000€/lgt
Frais de communication externe	5% du prix de vente HT

Une meilleure coordination des services est indispensable sur le sujet.

- Lisibilité des comptes

Un balayage complet des comptes utilisés doit être effectué à l'occasion de la prise de poste du nouveau responsable financier. En effet, quelques anomalies sont relevées qui nuisent à la lisibilité des comptes :

### **Facturation des CFP, de la rétribution de la SAS HRS et de l'association HR**

2 comptes 6238 « publicité, publications, relations publiques –divers » sont créés. L'un sert à la comptabilisation des frais généraux des CFP, l'autre sert à la comptabilisation pêle-mêle des frais RH des CFP, de l'adhésion à HR et du versement annuel à la SAS HRS.

Les factures payées à SIA dans le cadre des CFP doivent être isolées et ventilées par nature de dépenses.

### **Comptabilisation des subventions des collectivités locales**

L'organisme comptabilise les subventions notifiées des collectivités locales notamment dans le cadre de la surcharge foncière sur un compte de classe 3. Il n'a pas créé de compte de tiers pour garantir la bonne visibilité des subventions restant à recevoir.

- Chaîne de la dépense

Le contrôle sur pièce des factures a mis en évidence un certain nombre d'anomalies qui requiert un recadrage rapide.

Echantillon contrôlé : 100 factures - exercice 2014 - comptes 33, 60, 61 et 62.

Ainsi :

- *Défaut de comptabilisation immédiate des factures et difficultés corollaires à garantir le suivi des délais de paiement.*

Pièce	Débit EUR	Date facture	Date réception	Date comptabilisation	Date paiement	Délai entre date facture et réception	Délai entre réception et paiement	Constats ANCOLS
35708	800	12/04/2013	15/04/2013	3/01/2014	15/1/2014		9 mois	facture posant problème en SAV, absence de comptabilisation à réception <u>constat</u> : méconnaissance des factures en attente dans les services
35715	5943	11/12/2013	24/12/2013	07/01/2014	4/02/2014		>30 jours	délai de paiement de 30 jours à compter de la réception dépassé <u>constat</u> : pas de compte 6787 "Intérêts moratoires"
35725	307	1/10/13	4/10/13	10/01/14	15/01/14		>30 jours	facture bloquée au niveau du CFP "développement" et défaut de comptabilisation immédiate <u>constat</u> : délai de paiement non maîtrisé
36125	2952	30/09/13	08/4/2014	9/4/2014	9/4/2014		> 7 mois	problème de dispatching des factures niveau service courrier <u>constat</u> : facture non transmise à Escout Habitat

- *Impossibilité de fournir les supports de comptabilisation de certaines opérations diverses.*

Pièce	Libellé	Débit EUR	Constats ANCOLS
0000328	SOLDE OPERATION	-7 200,35	
0000337	INTERETS SOFICIL 2014	3 983,36	Absence de support de comptabilisation remis dans le cadre du contrôle
0000142	HONOR LOC COMM CHEV FRAN	6 250,00	
0000050	PROVISION FRAIS DEPLACEMENT	340,00	

- *Insuffisance de pièces justificatives concernant les frais de déplacement et de réception **(16% de l'échantillon)** dont :*

Comptes	Pièce	Libellé	Mouvements Débit EUR	TYPE
61850000	0000460	CB HOTEL OPERA F.N° 55096	127,27	Frais stage
62510000	0000047	CB BERCING FACT.N° 56219	10,03	Transport déplacement
62510000	0000152	BIP & GO F.N°FB0008082029	90,21	Transport déplacement
62510000	0000257	CB AIRFRANCE F.N°01116796	331,83	Transport déplacement
62510000	0000298	CB TAXI AER FACT.N° 41571	70,00	Transport déplacement
62510000	0000488	INDIVITOUR F.N°7000008675	172,00	Transport déplacement
62510000	0000604	AFAT VOYAGES FACT10023559	108,00	Transport déplacement
62570000	0000048	CB HD DINER FACT.N° T5	48,13	Réception
62570000	0000126	CB LES BRAISES FN°0402865	225,15	Réception
62570000	0000128	CB EURL UYUNI F.N° T018	16,36	Réception
62570000	0000186	CB EXKI FACT.N° 119440	49,73	Réception
62570000	0000294	CB AEROPORT FACT N° 9390	14,45	Réception
62570000	0000306	CB HOTEL PERON N°20022731	84,54	Réception
62570000	0000307	CB E LECLERC N° 170514	11,18	Réception

Constat 1 :

Pièces justificatives insuffisantes à la liquidation par la comptabilité d'Escaut, aucune mention du motif du déplacement, des participants, pas de cadrage de ces types de dépenses.

Constat 2 :

Imputabilité de certaines dépenses à Escaut Habitat non avérée (ex : Pièces 257 et 298)

- *Cadrage de l'utilisation de la carte bancaire de société*

Compte	Pièce	Libellé	Débit €	Constats ANCOLS
6068	0000117	CB CASTORAMA FAC.N°557090	32,23	<u>faits</u> : achat de petites fournitures auprès d'une enseigne de bricolage, information orale sur le motif de la commande, paiement avec CB société; simple facturette remise au service comptable <u>constat</u> : absence de cadrage des modalités d'utilisation de la CB société (périmètre d'utilisation, justificatif à fournir, formalisation de commande)
6068	0000345	CB LIVINGDESIGN FN°472127	202,50	<u>Faits</u> : achat en ligne auprès d'un fournisseur espagnol de fournitures pour l'agence de Lille <u>Constat</u> : absence de sécurisation des créations/suppression de comptes fournisseurs
6068	0000187	CB CLC VALS F.N° 14030292	56,66	<u>faits</u> : information orale sur le motif de la commande, paiement en ligne de fournitures pour le compte de la société <u>constat</u> : absence de cadrage des modalités d'utilisation de la CB société (périmètre d'utilisation, justificatif à fournir, formalisation de commande)
6136	0000188	CB EVASIA FA.N° C5- 100362	363,33	<u>faits</u> : location véhicule pour le compte de la société, paiement en ligne <u>constat</u> : défaut de sécurisation usage CB professionnelle

## 6.5 SOLDES INTERMEDIAIRES DE GESTION DETAILLES

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
+ Ventes d'immeubles	10 826	13 826	13 267	3 104	4 399
+ Logements en location-accession et invendus	5	0	33	68	455
- Achats de terrains	956	998	-295	746	-82
- Travaux, honoraires et frais annexes de construction	8 994	8 783	10 431	7 216	9 807
+ Variation des stocks d'en-cours de production	-8 131	3 350	10 792	8 525	10 183
+ Variation des stocks d'immeubles achevés	7 290	-5 067	-11 975	-2 483	-3 855
<b>MARGE SUR ACCESSION (A)</b>	<b>41</b>	<b>2 328</b>	<b>1 981</b>	<b>1 252</b>	<b>1 457</b>
<b>MARGE SUR LOCATIF (B)</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>16</b>
+ Autres prestations de services	452	81	173	239	16
+ Produits des activités annexes	29	63	12	22	10
<b>PRODUCTIONS DIVERSES (C)</b>	<b>481</b>	<b>143</b>	<b>185</b>	<b>261</b>	<b>26</b>
<b>MARGE BRUTE TOTALE (D= A+B+C)</b>	<b>522</b>	<b>2 473</b>	<b>2 167</b>	<b>1 519</b>	<b>1 498</b>
- Variation des stocks	235	17	0	112	0
- Achats non stockés de matières et fournitures	16	8	5	5	4
- Autres travaux d'entretien	60	13	18	19	10
- Autres charges externes	905	940	1 196	1 006	1 101
- Taxes foncières	5	4	8	11	9
<b>CONSOMMATIONS DE TIERS (E)</b>	<b>-1 221</b>	<b>-983</b>	<b>-1 226</b>	<b>-1 153</b>	<b>-1 124</b>
<b>VALEUR AJOUTEE (F= D+ E)</b>	<b>-699</b>	<b>1 490</b>	<b>941</b>	<b>366</b>	<b>374</b>
- Impôts, taxes sur rémunérations	16	15	12	13	10
- Salaires et traitements	1 233	1 005	830	758	729
<b>FRAIS DE PERSONNEL (G)</b>	<b>-1 249</b>	<b>-1 021</b>	<b>-842</b>	<b>-771</b>	<b>-739</b>
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (H= F+G)</b>	<b>-1 948</b>	<b>469</b>	<b>99</b>	<b>-405</b>	<b>-365</b>
+ Reprises sur provisions d'exploitation (hors grosses réparations)	1 162	487	388	367	157
+ Transferts de charges d'exploitation (hors grosses réparations)	383	0	29	116	55
+ Autres produits de gestion courante	231	658	328	442	314
- Dotat. aux amort. et provis. d'exploit. (hors amort VRD, constr,...)	631	675	284	144	130
- Charges diverses de gestion courante	585	812	448	384	172
<b>SOLDE PROVISIONS D'EXPLOITATION(I)</b>	<b>561</b>	<b>-343</b>	<b>14</b>	<b>397</b>	<b>225</b>
<b>RESULTAT D'EXPLOITATION (J= H+I)</b>	<b>-1 387</b>	<b>126</b>	<b>112</b>	<b>-8</b>	<b>-140</b>
+ Produits des participations	1	1	1	1	0
+ Autres intérêts et produits assimilés	0	44	110	85	22
- Intérêts des autres opérations	53	81	88	62	205
<b>RESULTAT FINANCIER (K)</b>	<b>-52</b>	<b>-37</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>-183</b>
<b>RESULTAT COURANT (L= J+K)</b>	<b>-1 439</b>	<b>90</b>	<b>136</b>	<b>16</b>	<b>-323</b>
<b>RESULTAT EXCEPTIONNEL (M)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-17</b>	<b>0</b>	<b>-1</b>
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE (N= L+M)</b>	<b>-1 439</b>	<b>90</b>	<b>119</b>	<b>16</b>	<b>-324</b>

## 6.6 BILAN FONCTIONNEL DETAILLE – PERIODE 2010/2014

En k€	2010	2 011	2 012	2 013	2 014
Capital et réserves (SA)	5 463	4 275	4 275	4 275	4 275
Report-à-nouveau	-3 183	-2 004	-1 915	-1 796	-1 780
Résultat de l'exercice	-1 439	90	119	16	-324
<b>Situation nette</b>	<b>841</b>	<b>2 360</b>	<b>2 479</b>	<b>2 495</b>	<b>2 171</b>
<b>Capitaux propres</b>	<b>841</b>	<b>2 360</b>	<b>2 479</b>	<b>2 495</b>	<b>2 171</b>
Provisions pour risques et charges	932	858	943	711	625
Amort. et Provisions pour dépréciation de l'actif immobilisé	225	210	218	226	231
Emprunts et dettes financières	571	455	3 345	8 204	20 131
Dépôts et cautionnements reçus	0	0	0	6	46
Droits sur immobilisations	366	366	366	366	366
Emprunts et dettes financières diverses (Hors ICNE)	-571	-455	-3 345	-8 204	-20 131
<b>Ressources stables</b>	<b>2 363</b>	<b>3 794</b>	<b>4 005</b>	<b>3 804</b>	<b>3 439</b>
Immobilisations incorporelles (VB)	91	67	67	67	67
Immobilisations corporelles (VB)	171	171	174	177	184
Immeubles en Location-Vente	366	366	366	366	366
<b>Immobilisations d'exploitation</b>	<b>627</b>	<b>603</b>	<b>606</b>	<b>610</b>	<b>616</b>
Immobilisations financières	51	51	51	53	53
Prêts accession	6	4	2	1	0
<b>Immobilisations financières</b>	<b>57</b>	<b>55</b>	<b>54</b>	<b>54</b>	<b>53</b>
<b>Fonds de roulement net global (FRNG)</b>	<b>1 679</b>	<b>3 135</b>	<b>3 346</b>	<b>3 141</b>	<b>2 769</b>
Stocks d'approvisionnement et autres stocks	11 718	10 001	8 819	14 861	21 189
Autres créances d'exploitation (avec ICNE Actif)	5 572	6 768	3 233	1 820	2 507
Provisions d'actif circulant (Hors provisions financières)	-82	-333	-136	-136	-189
Actifs d'exploitation nets	17 208	16 437	11 916	16 545	23 506
Avances et acomptes reçus sur commandes	4	4	4	69	4
Dettes sur achats d'exploitation	2 572	4 110	3 284	3 899	1 638
Dettes fiscales et sociales	551	806	493	283	311
Emprunts accession relais et préfinancement, opérations d'aménagement	1 271	455	6 345	9 704	21 631
Dettes d'exploitation	4 398	5 376	10 127	13 956	23 584
<b>Besoin de Fonds de Roulement d'Exploitation</b>	<b>12 810</b>	<b>11 061</b>	<b>1 789</b>	<b>2 590</b>	<b>-78</b>
Créances diverses	57	68	61	70	81
Charges constatées d'avance hors exploitation	6	6	18	4	10
Créances diverses Hors Exploitation	63	74	80	74	91
Autres dettes diverses	1 640	907	1 235	1 947	1 837
Produits constatés d'avance hors exploitation	10 086	8 196	1 951	148	149
Dettes diverses Hors Exploitation	11 726	9 104	3 185	2 096	2 052
<b>Besoin de Fonds de Roulement Hors Exploitation</b>	<b>-11 663</b>	<b>-9 030</b>	<b>-3 106</b>	<b>-2 022</b>	<b>-1 961</b>
<b>Besoin en Fonds de Roulement</b>	<b>1 147</b>	<b>2 031</b>	<b>-1 317</b>	<b>568</b>	<b>-2 039</b>
<b>Trésorerie active</b>	<b>532</b>	<b>1 105</b>	<b>5 755</b>	<b>2 574</b>	<b>4 808</b>



## 6.7 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	PDALPD	Plan Départemental d’Action pour le Logement 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 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
DAPP	Diagnostic Amiante des Parties Privatives	SDAPL	Section Départementale des Aides Publiques au Logement
DPE	Diagnostic de Performance Energétique	SEM	Société anonyme d’Economie Mixte
DTA	Dossier Technique d’Amiante	SIEG	Service d’Intérêt Economique Général
EHPAD	Etablissement d’Hébergement pour Personnes Agées Dépendantes	SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
ESH	Entreprise Sociale pour l’Habitat	SNE	Système National d’
ETP	Equivalent Temps Plein	SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
FSL	Fonds de Solidarité Logement	USH	Union Sociale pour l’Habitat (union des différentes fédérations HLM)
GIE	Groupement d’Intérêt Économique	VEFA	Vente en État Futur d’Achèvement
HLM	Habitation à Loyer Modéré	ZUS	Zone Urbaine Sensible