

13 HABITAT

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 26 NOVEMBRE 2025

ADMINISTRATEURS PRESENTS :

- M. Jean-Marc PERRIN, Président
- Mme Marine PUSTORINO, Vice-Présidente
- Mme Sabine BERNASCONI
- M. Julian BOIS
- Mme CatherineCHANTELOT
- Mme Martine CORSO
- Mme Gisèle DARMON
- M. Lionel DE CALA
- Mme Judith DOSSEMONT
- M. Faouzi JACQUOT
- Mme Marie-Madeleine GHIO
- M. Jean-Paul GUILBERT
- M. Marc KATRAMADOS
- M. Christophe MAGNAN
- M. Jordan MANGANI
- Mme Marie MARTINOD
- Mme Yvette ROCHETTE
- M. Michel ROUX
- M. Fayçal ZERGUINE

ADMINISTRATEURS REPRESENTES

- M. Martial ALVAREZ, donne pouvoir à M. PERRIN

ADMINISTRATEURS EXCUSES

- M. Michel BALLARO
- M. Patrick CASU
- M. Abdelali LOUAFI

ASSISTENT A LA SEANCE A TITRE CONSULTATIF :

- M. Damien VANOVERSHELDE, Directeur Général
- Mme Anne WERMELINGER, Adjointe au Chef du Service Habitat, représentant M. le Préfet de la Région Provence Alpes Côte d'Azur, Préfet des Bouches-du-Rhône, et M. le Directeur Départemental du Territoire et de la Mer conformément aux dispositions de l'article R. 421-21 du Code de la Construction et de l'Habitation.
- Mme Ranjing WANG, Commissaire aux Comptes (en visio)
- Mme Valérie BORONI, Secrétaire du CSE

80, rue Albe - CS 40238
13248 Marseille Cedex 04

Tél. : 04 91 12 71 00

Établissement Public Industriel & Commercial à Compétence Régionale - RCS Marseille 914 721 4782 855 696

13habitat.fr

Conseil d'Administration du 26 novembre 2025
Délibération n° 2-CA.25.080

DEBAT D'ORIENTATION BUDGETAIRE 2026

Considérant les termes du rapport n° 2 ci annexé

Le Conseil d'Administration,

Vu l'article R. 423-6 du code de la construction et de l'habitation selon lequel le Conseil d'administration délibère sur les orientations générales du budget dans un délai de deux mois précédant l'examen de celui-ci ;

Après en avoir délibéré :

Avec 19 voix Pour

1 voix absente (M. Jacquot n'a pas participé au vote)

- **APPROUVE** les orientations générales préparatoires à l'établissement du Budget Primitif 2026 et valide les arbitrages budgétaires proposés.

Extrait certifié conforme,

Marseille, le 26 novembre 2025

Le Directeur Général


Damien VANOVERSCHELDE

Le Directeur Général certifie le caractère exécutoire de la présente délibération dûment publiée au procès-verbal des séances du Conseil d'Administration et transmise à M. le Préfet qui l'a réceptionnée à la date mentionnée en marge.

Le Directeur Général


Damien VANOVERSCHELDE

RAPPORT N° 2

CONSEIL D'ADMINISTRATION DU 26 NOVEMBRE 2025

OBJET : Débat d'orientation budgétaire 2026

Pour rappel, la procédure budgétaire de l'Office comporte deux phases :

D'abord, le débat d'orientation budgétaire, qui doit avoir lieu dans les deux mois qui précèdent le vote du budget. Il présente les grandes orientations du budget de l'exercice à venir en matière de loyers, de maintenance, de frais de gestion, de service de la dette, ainsi que les grands projets d'investissement.

Ensuite, le vote du budget primitif, qui intervient avant le 31 décembre de l'année précédente dans un souci de saine gestion.

Le débat d'orientation budgétaire est présenté sur la base de chiffres en millions d'euros (M€) dessinant les grandes orientations économiques de l'Office. Au regard de l'avancée des travaux budgétaires, ils ne peuvent être considérés comme définitifs.

Ce débat doit permettre au Conseil d'administration d'appréhender les conditions d'élaboration du budget primitif 2026, de valider les grandes orientations sur l'investissement et l'exploitation et par là même de valider l'action à conduire par l'Office pour l'année à venir.

Le contenu du débat est présenté en annexe (document remis sur table).

* *
*

Le Conseil d'Administration est invité à approuver les grandes orientations du budget de l'exercice 2026 ainsi que les arbitrages proposés dans le présent rapport et son annexe.

L'article R. 423-6 du Code de la Construction et de l'Habitation prévoit, dans les Offices Publics de l'Habitat, un débat d'orientation budgétaire annuel.

Ce dernier constitue un moment privilégié de notre réflexion collective et permet de préciser l'action à conduire pour l'année à venir.

Il convient de dresser au préalable quelques constats sur notre secteur.

Depuis 2016, la production de logements sociaux est en forte baisse alors que les financements s'amenuisent ; les prélèvements sur les organismes de logements sociaux augmentent et le foncier se fait rare.

Les difficultés des promoteurs dont les ventes se sont effondrées pèsent sur la production HLM car ils fournissent traditionnellement près de la moitié des logements sociaux neufs.

Parallèlement, la demande n'a jamais été aussi élevée avec près de 100 000 ménages demandeurs de logements sociaux dans les Bouches du Rhône.

Au niveau national il s'agit de près de 2,4 millions de ménages en attente de logement social dont 1,6 millions en première attribution.

Les bailleurs sociaux doivent également relever le défi de la rénovation énergétique et répondre aux ambitions de la stratégie Nationale Bas Carbone. En effet le volet « logement » de la loi portant « lutte contre le dérèglement climatique et le renforcement de la résilience face à ses effets » a pour ambition de rénover massivement l'habitat existant pour qu'il atteigne un niveau de consommation énergétique moyen très bas en 2050.

La nécessité d'investir dans la rénovation énergétique du parc existant, tandis que les logements énergivores seront progressivement interdits à la location, risque de peser sur la capacité des offices à investir dans la production.

Avant d'aborder les orientations stratégiques, il apparaît nécessaire de nous intéresser à l'environnement économique et réglementaire, conformément à l'article R. 421-17 du Code de la Construction et de l'Habitation.

Ce débat se tient alors que le projet de Loi de finances pour 2026 est encore des plus incertains. Les derniers débats n'ont pas laissé entendre qu'une politique de soutien au secteur du logement et du logement social en particulier serait lancée.

C'est donc dans un contexte d'incertitude que le projet de budget sera élaboré.

Contexte économique et financier :

Depuis 2017, les bailleurs ont été impactés par plusieurs mesures importantes, tant sur le plan organisationnel dans le cadre de la loi Elan que sur le plan financier avec la mise en place de la Réduction de Loyer de Solidarité et l'augmentation de la TVA.

Même si son évolution a été gelée, le taux du livret A sur lequel sont indexés les emprunts des organismes est passé de 0,5 % en janvier 2022 à 3% en février 2023, ce taux est désormais de 1,7% depuis août 2025, mais pourrait être relevé à 1,8% en février 2026, en raison de sa formule de calcul basée sur l'inflation, selon la Fédération des OPH.

13 HABITAT - DEBAT D'ORIENTATIONS BUDGETAIRES – CA DU 26/11 2025

L'inflation, après avoir atteint en France près de 6% ce qui s'est traduit par une hausse sans retour des coûts d'exploitation pour l'Office, est désormais de 1,2% annuel à fin octobre 2025, en raison principalement de la baisse du coût de l'énergie. La Fédération des OPH prévoit une évolution de l'inflation à 1,6% en 2026.

Les coûts de construction et de rénovation ont fortement augmenté, conséquence du choc inflationniste initié en 2022, ce qui accentue les déséquilibres des opérations mais aussi des normes environnementales exigeantes.

La situation inflationniste a affecté le pouvoir d'achat des ménages ce qui s'est traduit par une augmentation du taux des impayés difficile à enrayer.

Les coûts d'assurance sont également en forte hausse en raison des risques et incertitudes qui pèsent sur le secteur, à tel point que l'Office a opté fin 2024 pour l'auto-assurance Dommage aux Biens du patrimoine.

Les taxes foncières, dont les bases locatives suivent l'inflation, augmentent encore.

Parallèlement, depuis 2018, la mise en œuvre de la Réduction de Loyer Solidarité a considérablement impacté les ressources de l'Office. La RLS avant dispositif de lissage devrait atteindre en 2026 environ 6,7% des loyers conventionnés, et après dispositif de lissage entre 4,5 et 5 % des loyers conventionnés.

Enfin, comme vous l'avez voté le 22 octobre lors du dernier Conseil, l'évolution de l'IRL à 1,04%, contre 3,5% l'an passé, ne suffit pas à dynamiser réellement et de façon pérenne nos recettes locatives.

Dans ce contexte, il est difficile de retrouver des équilibres financiers solides.

Comme le précise l'ANCOLS dans son rapport définitif sur les exercices 2019 à 2023, des efforts de gestion doivent être faits pour assurer les enjeux de rénovation du patrimoine et son développement.

Ainsi, il est proposé pour 2026 d'élaborer un budget qui nous permette :

- 1- De poursuivre des objectifs de croissance des recettes
- 2- De mener un plan de maîtrise des coûts notamment de remise en état des logements et de masse salariale
- 3- De répondre à nos objectifs d'entretien et de rénovation du parc existant
- 4- Et d'atteindre un meilleur niveau de satisfaction des locataires

1 - La croissance des recettes s'appuie sur 5 axes principaux :

- L'évolution indispensable des loyers pour réduire l'écart entre les loyers plafonds et les loyers pratiqués (environ 15% d'écart des loyers pratiqués)Le développement du parc
- La maîtrise voire la réduction de la vacance
- La lutte contre les impayés
- La diversification des partenariats (offre de logement et financements)
- La vente de patrimoine

La hausse des coûts et le besoin de maîtrise du ratio d'autofinancement moyen sur 3 ans à 3% nous imposent d'appliquer la hausse des loyers de 1,04% que vous avez validée et sans

13 HABITAT - DEBAT D'ORIENTATIONS BUDGETAIRES – CA DU 26/11 :2025

laquelle l'Office serait dans l'incapacité d'assurer la poursuite de ses activités et moins encore de ses opérations d'investissement.

Cette hausse représente, pour un F3 ayant un loyer moyen hors charges de 365,08 €, un complément de loyer de 14,60 € par mois.

Parallèlement, l'Office doit poursuivre sa politique de **développement de l'offre**, en raison de la forte demande et du besoin à la fois d'augmenter la base de son quittance mais aussi de réaliser des économies d'échelle.

Le socle de notre activité de production devra être dévolu au développement du logement social traditionnel prioritairement dédié à la reconstitution de l'offre locative sociale et aux villes déficitaires.

L'offre en logements intermédiaires pourra se développer sans être prioritaire et sans grever les capacités financières de l'Office, dans les communes pour lesquelles elle est susceptible de correspondre à un réel besoin au regard de la sociologie, du marché et de la volonté des élus et à la condition qu'elle permette le développement d'une part prépondérante de LLS.

Le développement à venir devra également permettre la diversification progressive de l'offre en direction de l'accession sociale à la propriété, par exemple au titre du Bail Réel et Solidaire (BRS). Pour ce faire, l'Office sollicitera l'agrément en tant qu'Organisme Foncier Solidaire (OFS), auprès du préfet de Région, afin de pouvoir offrir un parcours résidentiel diversifié et adapté au territoire et aux accédants sociaux.

Le développement de l'Office s'opèrera en acquisition de lots en VEFA, en acquisition amélioration et en construction neuve en maîtrise d'ouvrage directe.

Le troisième axe de travail sur les recettes consistera en la maîtrise de la vacance financière.

Le taux de vacance commerciale des logements (hors vacance commerciale squats, manque d'attractivité et logements réservés relogement ANRU) s'élève à 2,8 % à fin octobre 2025, ce qui représente un manque à gagner pour l'Office de l'ordre de 4,8 M€ sur dix mois. L'Office devra donc poursuivre son travail d'accompagnement auprès des agences de proximité afin de réduire cette vacance de logements. L'objectif proposé est d'atteindre à fin 2026, un taux général inférieur à 2%, taux atteint aujourd'hui par 3 de nos agences de proximité.

Une action particulière devra être menée pour commercialiser les logements intermédiaires, dont les loyers étant plus élevés nécessitent des circuits de commercialisation spécifiques.

Comme nous nous y sommes engagé auprès de l'ANCOLS, un tableau de bord de la vacance, décliné par agence, voire par résidence si nécessaire, sera présenté mensuellement en Comité de direction pour piloter la vacance selon les motifs, les délais, les coûts et la perte de recettes.

Enfin, l'Office travaillera à la lutte contre les impayés.

Le taux actuel du coût des impayés de 2,9% doit être amélioré, même si de nombreux facteurs ne sont pas propres à 13 Habitat et révèle la précarité de nos publics.

Notre pôle social sera aux côtés de nos locataires pour les aider en ces temps difficiles.

Au moment de l'attribution, dès le passage en CALEOL, un repérage des demandeurs dont le taux d'effort est un peu élevé (notamment à cause des charges) leur permettra d'être accompagnés tout au long de leur première année par une conseillère sociale.

Ensuite, nous veillerons à « aller vers » les locataires en difficulté. Ainsi, grâce à la présence des conseillères sociales au sein des agences de proximité, de nombreuses visites ont lieu au domicile des plus isolés, souvent grâce à l'alerte du gardien ou des Amicales de locataires.

Des solutions personnalisées sont trouvées et mises en place.

Des adaptations de logement sont aussi parfois nécessaires et le vieillissement de notre population logée est un véritable défi pour les années à venir.

Un plan anti-squat devra également être mis en œuvre pour lutter contre les occupations illégales, les troubles de voisinage générés et les surcoûts de remise en location.

Compte tenu des objectifs de développement rappelés, il s'avère indispensable pour 13 Habitat de rechercher des moyens de financement complémentaires.

Pour ce faire, l'Office recherchera des partenaires notamment parmi les Ministères, institutionnels, grandes entreprises ou acteurs du domaine des transports ou de la santé, ayant des besoins de logements importants pour leurs salariés en particulier dans les Bouches du Rhône, et souhaitant acquérir des droits de réservation sur une partie du parc de logements disponibles, notamment des LLI.

L'octroi d'une priorité de réservation de logements au sein du parc de l'Office, en contrepartie du versement par le réservataire d'une contribution financière adaptée, constitue dans ce cadre un levier significatif.

Les montants des droits de réservation seront différenciés selon qu'ils se rapportent à des droits uniques ou à des droits de suite.

Par ailleurs, l'Office cherchera à développer des relations partenariales bénéfiques avec les institutions du monde HLM, notamment avec la Banque des territoires, au sujet de la dette, avec Action Logement, concernant ses financements, avec l'ANRU pour ses projets urbains et avec la CGLLS, en tant qu'organisme en fragilité économique.

Une convention pluriannuelle d'objectifs et de moyens sera envisagée en 2026 avec le Département des Bouches du Rhône pour soutenir nos investissements et mieux intégrer les différentes dimensions de la politique sociale de notre collectivité de rattachement.

La vente de patrimoine a été présentée par les derniers gouvernements comme « La solution » pour compenser la fiscalisation de notre chiffre d'affaires que constitue la RLS.

Pourtant, la vocation d'un OPH n'est pas de vendre son patrimoine mais de loger ceux qui en ont besoin. Pour autant, la vente HLM est un bon moyen d'accompagner les locataires occupants dans un projet d'accession et donc un parcours ascendant. De même la vente de logements devenus vacants permet à des ayant droits du logement social de devenir propriétaire.

La tension sur les taux d'intérêt pour l'obtention des prêts et la précarisation de nos publics ont cependant réduit l'intérêt de ces dispositifs, limitant l'apport financier considérablement.

C'est pourquoi il avait été envisagé en 2025 de vendre également en bloc du logement social. Les circonstances n'ont pas permis de faire aboutir ce projet. Sur 2026, la possibilité de vente en bloc sera réexaminée.

2 - La seule augmentation des recettes n'est pas suffisante pour dégager un résultat net comptable positif et maintenir le ratio d'autofinancement de l'Office. Il nous faut mieux maîtriser nos dépenses d'exploitation.

Un effort particulier doit être réalisé en matière de coûts de remise en état de logement avant relocation. Les entreprises en charge de ces travaux devront être mieux contrôlées, comme l'a préconisé l'ANCOLS dans son dernier rapport.

Le contrôle interne sera donc renforcé sur les processus clés d'attribution, de marchés, de recrutement et d'exécution des travaux.

Cette baisse sera également nécessaire pour l'ensemble de nos dépenses d'exploitation.

Les frais de gestion devront être maîtrisés.

Les récupérations de charges locatives seront impactées négativement. En 2026, un ajustement règlementaire est prévu pour corriger le taux erroné de récupération de 100% qui concerne une centaine de gardiens pour un impact annuel estimé à - 771 K€ sur les salaires récupérables.

L'assiette des charges refacturables aux locataires prendra en compte notamment :

- ✓ Le changement de TVA (20%) sur la partie abonnement des marchés de gaz en juillet 2025 et l'impact en année pleine de la taxe d'acheminement + 500 K€ + 4%
- ✓ Le changement de TVA pour l'électricité (à 20% en août 2025) +144 K€ +4%
- ✓ La TOMR réajustée par rapport à l'atterrissage 2025 : +262 K€ +3%
- ✓ Un objectif de contenir le remplacement des gardiens absents : 50 jours/an en 2026 versus 55 jours/an en 2025 -235 K€ soit -14%.

Le coût de la dette s'élèvera en 2026 à 48 M€.

Comme nous nous y sommes engagés auprès de l'ANCOLS, nous allons en 2026 établir un diagnostic sur l'organisation de l'Office, identifier les processus à adapter ou réformer, mobiliser les salariés pour proposer des solutions d'amélioration de la satisfaction des locataires et des salariés sous contrainte budgétaire forte.

Il s'agit en premier lieu de travailler sur nos effectifs, par une gestion efficiente, pour maîtriser mieux les coûts liés à la masse salariale, tout en assurant que notre organisation dispose des compétences nécessaires pour réussir. A fin 2023, les effectifs de l'Office rapportés au nombre de logements sont supérieurs à la médiane nationale des OPH de 4 ETP pour 1000 logements (22 ETP pour 1000 logements pour 13 Habitat contre 18 ETP pour 1000 logements pour la médiane nationale 2023).

Nous travaillerons notamment sur les fonctions de gardien dont le niveau de récupération est aujourd'hui problématique, la réglementation ne permettant pas de récupérer le salaire d'un gardien d'immeuble à 100%. Il sera également nécessaire de revoir le périmètre des responsables de secteurs tout en augmentant le niveau de qualité de suivi des prestataires et de la relation locataires.

Toutes les fonctions de proximité seront réinterrogées pour redéfinir leur rattachement dans le sens d'accroître l'autonomie des agences pour une plus grande réactivité.

Les services centraux seront également analysés pour identifier les gains d'efficience possible notamment par des changements de méthodes, de processus ou d'outils.

2025 a vu des économies réalisées en raison du départ de nombreux cadres. Il conviendra néanmoins de pourvoir plusieurs postes actuellement non pourvus (DSI, DRH, DJ, DACP, DGA) tout en cherchant à éviter autant que possible de remplacer les départs naturels qui seront autant d'occasion de faciliter l'évolution de l'organisation.

Parallèlement, nous devons nous interroger sur le taux d'absentéisme élevé, équivalent à 77 ETP en année pleine. La gestion de l'absentéisme qui pèse sur notre Office est également un chantier prioritaire pour 2026. Des mesures préventives visant à réduire l'absentéisme lié aux accidents de travail et à l'usure professionnelle devront être imaginées et mises en œuvre.

3 - Le développement des recettes et la maîtrise des coûts doivent nous permettre de faire face aux dépenses de rénovation du patrimoine existant.

Les enjeux sur le patrimoine existant sont particulièrement importants pour face au dérèglement climatique. Pour rappel la loi Climat et résilience impose de traiter les logements dont l'étiquette énergétique est supérieure à D.

Par ailleurs la stratégie nationale bas carbone vise à obtenir un secteur bâtiment décarboné à compter de 2050.

Ces enjeux combinés vont nous contraindre à adopter une stratégie dynamique sur les travaux de réhabilitation en visant la meilleure étiquette énergétique possible.

Pour autant les différentes études que nous menons démontrent qu'il est quasiment impossible d'atteindre une étiquette supérieure à C sans agir sur le mode de chauffage du bâtiment. Nous devons donc parallèlement aux travaux sur le bâti engager la transition énergétique en sortant des énergies fossiles.

Nous devons également réviser entièrement notre plan stratégique de patrimoine à 10 ans ; qui intègrera la nouvelle méthode de calcul du diagnostic de performance énergétique. Une révision du PSP devra être présentée en 2026.

Aujourd'hui, les projets de réhabilitation inscrits au budget visent donc trois types de patrimoine : ceux pour lesquels nous sommes engagés dans le cadre d'une convention ANRU ; ceux dont l'état du bâti ou le confort des logements au-delà de leur étiquette énergétique nécessitent une intervention technique forte et enfin les patrimoines les plus énergivores.

Pour porter financièrement ces réhabilitations, des accords collectifs avec les fédérations et amicales de locataires seront recherchés pour permettre la revalorisation des loyers.

Le dispositif de la Banque des territoires et de l'Etat dénommé Seconde vie du bâtiment sera également mobilisé sur les réhabilitations lourdes sur du patrimoine très ancien, permettant de reconventionner les logements avec des loyers actualisés.

Au-delà de la politique d'investissement, nous continuons avec la provision pour gros entretien et grosse réparation à inscrire des travaux de remise en état des parties communes ou des composantes du logement. Ils viennent en accompagnement des interventions sur l'isolation extérieure ou tout simplement améliorer le cadre de vie des locataires.

Compte-tenu de la montée progressive du plan pluriannuel de réparation (investissement), l'enveloppe allouée en 2026 au poste de gros entretien (fonctionnement) sera augmentée de 25% par rapport à l'atterrissage 2025 soit 2,8 M€.

Le poste d'entretien courant sera prévu avec une hausse de 5% pour tenir compte de l'inflation et des révisions de prix des marchés

Nos projets de renouvellement urbain se poursuivent. 2026 est la dernière année pour engager les travaux au titre de l'ANRU, nos projets sont en phase opérationnelle.

Les interventions sur le patrimoine devraient atteindre 163 M€ en 2026 pour 140 M€ en 2025, soit une augmentation de + 16%, dont 87 M€ de réhabilitations, 22 M€ de maintenance et 54 M€ d'offre nouvelle.

4 - Enfin, la satisfaction de nos locataires sera un enjeu primordial pour notre office.

Un nouveau plan d'action sera construit à l'échelle de l'Office pour améliorer la satisfaction des locataires, en particulier sur l'accessibilité, le traitement des réclamations en termes de délais et de qualité des interventions.

Afin d'accompagner l'orientation client, nous investirons sur la symétrie des attentions vis-à-vis de nos salariés via la Qualité de vie au travail, l'accompagnement et le développement de nos collaborateurs. Cela passe non seulement par la mise en place des formations techniques, mais aussi par le déploiement d'une culture métier et d'entreprise.

Nous travaillerons également sur la politique RSE de l'Office qui s'appuiera sur 4 axes :

- Développer le dialogue avec nos partenaires et favoriser l'innovation, comprenant notamment le dialogue avec les parties intéressées et l'intégration de critères éthiques, environnementaux et sociaux dans les achats ;
- Bien-vivre ensemble en s'appuyant sur la participation des parties prenantes, avec des actions contribuant à la cohésion ;
- Augmenter la qualité de service et l'accompagnement, en priorité auprès des plus démunis, en tenant compte de la situation économique de nos locataires et en développant des relations durables avec nos fournisseurs pour une meilleure qualité de service ;
- Amplifier nos réponses aux enjeux écologiques, en particulier sur le climat et la biodiversité dès l'aménagement mais aussi lors de la gestion patrimoniale courante et par l'usage des logements, notamment avec l'adoption d'un plan de transition carbone.

α Ω

Avant d'ouvrir le débat, je souhaite, pour conclure, vous faire part de ma préoccupation sur les nécessaires efforts de gestion de notre Office, condition indispensable pour permettre de retrouver les marges de manœuvre, pouvoir investir dans la réhabilitation, la rénovation urbaine et dans le développement de l'Offre et pouvoir assumer nos responsabilités, non seulement au service de nos locataires et des maires, mais aussi au service de notre Collectivité de rattachement, le Département des Bouches du Rhône.

Le budget 2026 sera placé sous le signe de l'austérité en matière d'exploitation avec un objectif de retrouver autant que possible et malgré le contexte économique, un ratio d'autofinancement proche des 3% des loyers et un résultat net positif.

L'Office poursuivra les objectifs définis de rénovation et de développement tout en veillant au contrôle de sa trésorerie et de son potentiel financier à terminaison.

Il est clair que sans le soutien financier de l'Etat ou une évolution radicale des politiques publiques en matière de logement, des choix s'imposeront et des priorités devront être établies.

A l'issue de cette présentation, je vais maintenant ouvrir le débat.

Je vous rappelle qu'il se clôturera sans vote.

Il m'appartiendra d'en faire la synthèse à l'issue de la présente séance, afin qu'elle vienne éclairer le travail du Directeur Général et de ses services lors de la phase de préparation budgétaire qui suivra.

Celle-ci se conclura par la production du document budgétaire qui sera soumis à votre vote le 18 décembre prochain.