

Coallia Habitat SA d'HLM

PARIS (75)



RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2017-090

RAPPORT DE CONTRÔLE
N° 2017-090
Coallia Habitat SA d’HLM
PARIS (75)

Document confidentiel

POINTS FORTS

- ▶ Adossement récent au groupe Batigère permettant d'assurer l'assise financière de la société.

POINTS FAIBLES

- ▶ Situation de trésorerie de l'association détentrice (Coallia) extrêmement dégradée depuis 2015, ayant un effet de contagion sur la SA d'HLM ;
- ▶ Défaillance du CA commun avec l'association engendrant une grave crise de gouvernance ;
- ▶ Déséquilibre du modèle économique, lié notamment à une politique patrimoniale sans réelle cohérence (stratégie de développement insuffisamment définie et peu lisible, projets d'investissement abandonnés) ;
- ▶ Manque de fiabilité des données et qualité de l'information patrimoniale et financière insuffisante ;
- ▶ Situation financière tendue (consommation des fonds propres, résultats de l'exploitation insuffisants pour supporter le remboursement de la dette) ;
- ▶ Fonds propres insuffisants pour poursuivre son activité (développement et transformation des FTM).

IRREGULARITES SUR LA PERIODE 2014-2017

- ▶ Intérêt social non préservé ;
- ▶ Financement accordé à sa maison-mère par la société (jusqu'à 15 millions d'euros) assis sur une convention non approuvée par l'AG dans les conditions prévues dans la procédure de contrôle décrite aux articles L. 612-5 du Code de commerce et L. 313-25 du CASF ;
- ▶ Non-respect des règles de la commande publique notamment dans le cadre des prestations effectuées par l'association Coallia ;
- ▶ Non-mise à jour de conventions APL.

PRINCIPALES PRECONISATIONS DE L'ANCOLS

- ▶ Organiser la mise en œuvre du pacte d'actionnaires avec Batigère et les relations avec l'association en s'assurant de la soutenabilité des redevances post période de l'adossement ;
- ▶ Mettre en œuvre sans délai le programme de travaux d'amélioration et d'entretien du bâti en priorisant les travaux d'urgence et de sécurité ;
- ▶ Définir la stratégie patrimoniale de la SA d'HLM et la modéliser dans les documents prévisionnels (plan stratégique de patrimoine, plan pluriannuel d'entretien, business plan) ;
- ▶ Doter la société de moyens administratifs et opérationnels (rechercher une mutualisation des pratiques au sein des directions territoriales) ;
- ▶ Renforcer le fonctionnement de la gouvernance et assurer une meilleure articulation et une plus grande transparence des instances de gouvernance entre elles (AG, conseil d'administration et comités spécialisés) notamment sur les sujets à enjeux : veiller à ce que soient établis des tableaux de bord et un suivi des indicateurs clés ;

- ▶ Améliorer l'information financière notamment en améliorant le suivi des subventions notifiées restant à encaisser ;
 - ▶ S'assurer du respect des engagements contractuels du propriétaire en matière de travaux ;
 - ▶ Lister les conventions APL qui auraient dû être révisées par avenant (transformation, réhabilitations) et procéder à leur mise à jour.
-

Précédent rapport de contrôle MILOS N° 2013-014 d'octobre 2013
Contrôle effectué du 21 juin 2018 au 17 juillet 2019
RAPPORT DE CONTRÔLE : septembre 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-090

Coallia Habitat SA d'HLM (75)

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	9
2.1 Descriptif du groupe d'appartenance avant adossement.....	9
2.2 Présentation de la SA d'HLM Coallia Habitat.....	10
2.3 Contexte socio-économique	11
2.4 Stratégie de la SA d'HLM Coallia Habitat.....	11
2.5 Gouvernance et management	12
2.5.1 Note liminaire	12
2.5.2 Les statuts	13
2.5.3 Capital.....	13
2.5.4 Le conseil d'administration	13
2.5.5 Relation intra-groupe.....	14
2.5.6 Direction générale de la SA d'HLM.....	16
2.5.7 Gouvernance financière.....	17
2.5.8 Relations avec les commissaires aux comptes	18
2.5.9 Organisation et management.....	18
2.6 Commande publique.....	19
3. Patrimoine.....	20
3.1 Caractéristiques du patrimoine	20
3.1.1 Description et localisation du parc	20
3.1.2 Conventions de location	21
3.1.3 La vacance.....	21
3.1.4 La suroccupation	21
3.1.5 Conclusion	22
3.2 Évolution du patrimoine au cours de la période 2012-2017	22
3.2.1 La requalification des FTM.....	22
3.2.2 L'évolution du parc de Coallia Habitat	23
3.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	23
3.4 Maintenance du parc.....	25

3.4.1	Maintenance du patrimoine	25
3.4.2	Le protocole	26
4.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	27
4.1	Tenue de la comptabilité	27
4.2	Analyse financière rétrospective	27
4.2.1	L'excédent brut d'exploitation et le résultat d'exploitation	28
4.2.2	Le résultat comptable.....	29
4.2.3	La capacité d'autofinancement et le service de la dette	30
4.2.4	Le bilan fonctionnel.....	31
4.3	Analyse prévisionnelle.....	33
5.	Annexes.....	37
5.1	Organigramme juridique du groupe associatif Coallia.....	37
5.2	Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle.....	38
5.3	Sigles utilisés.....	39

SYNTHESE

Coallia Habitat est la SA d'HLM du groupe associatif Coallia, dont la maison-mère est l'association Coallia (cf. rapport ANCOLS 2017-089). Jusqu'à fin 2018, ces deux structures juridiques ont, en fait, été totalement imbriquées d'un point de vue opérationnel et organisationnel. Les dirigeants de la SA d'HLM, président et directeur général, étaient ceux de l'association, et la quasi-totalité du conseil d'administration de la SA d'HLM siégeait au conseil d'administration de l'association. Cette situation n'a pas toujours permis de préserver les intérêts de la filiale et explique aussi la gestion confuse des patrimoines des deux sociétés.

Sur la période 2013-2017, la filiale HLM a mis en œuvre son plan de transformation des foyers de travailleurs migrants, pour lequel elle a bénéficié d'importants montants de subventions ; elle a également poursuivi son développement par emprunts, sans en mesurer la soutenabilité financière (près de 100 millions d'euros investis depuis 2013). Elle n'a pas bénéficié d'apport de fonds de son actionnaire majoritaire pour financer son développement, l'association Coallia étant en situation de trésorerie dégradée sur la période.

Les principaux dysfonctionnements constatés sur la période passée sont les mêmes que sur l'association : gouvernance, politique d'investissement, procédures formalisées de passation des marchés défaillantes.

Les dirigeants de l'association ont mis en péril la SA d'HLM en détournant la convention de compte-courant entre la maison-mère et sa filiale au profit de l'association, alors que cette situation était expressément interdite par les conseils d'administration des deux entités et que la SA d'HLM n'avait pas la solidité financière pour soutenir d'une manière pérenne sa maison-mère.

Nommé en juillet 2017, le nouveau président de l'association, par ailleurs président de la SA d'HLM jusqu'en février 2019, a imposé la mise en place d'un plan de redressement du groupe associatif. Le modèle économique du groupe associatif a été repensé pour pérenniser ses actions sociales. La nouvelle stratégie consiste à recentrer l'association sur son activité de gestionnaire. Dans le cadre du plan de redressement, la SA d'HLM change d'actionnaire majoritaire et l'association lui cède tout son patrimoine du secteur de l'habitat social adapté. Ainsi, un protocole d'accord est signé le 20 décembre 2018 entre Coallia, Coallia Habitat et Batigère. Il organise l'entrée de Batigère au capital de la SA d'HLM, en tant qu'actionnaire majoritaire (65 % du capital) et les conditions de cession des 58 immeubles Habitat Social Adapté de l'association, à la SA d'HLM. Le protocole sera mis en œuvre en juin 2019. Il s'agit d'un partenariat dont l'ambition est de maintenir des synergies entre la SA d'HLM et l'association qui restera l'unique gestionnaire du patrimoine (instances communes opérationnelles et de réflexion) et de mettre en œuvre les travaux d'urgence sur le bâti dégradé cédé par l'association (7 millions d'euros) ainsi qu'un plan de travaux et de développement chiffré autour de 200 millions d'euros sur 10 ans.

La gouvernance de Coallia Habitat sera totalement réorganisée avec la mise en place d'un pacte d'actionnaires et la création de comités ad hoc. Coallia Habitat va pouvoir s'appuyer sur le savoir-faire du groupe Batigère qui, depuis 20 ans, est engagé dans le logement et l'accompagnement des publics les plus fragiles au travers de sa filiale Présence Habitat et de l'association AMLI (association pour l'accompagnement, le mieux-être et le logement des isolés).

Coallia Habitat a réalisé une première analyse prévisionnelle, à partir de *Visial*, sous forme d'un plan à moyen terme à 10 ans (période 2017-2026), dont la dernière version date de décembre 2018. Cette projection financière à l'horizon 2026 présente une situation financière en nette amélioration (autofinancement net et du fonds de roulement). Ce premier scénario qui repose notamment sur un niveau assumé et ambitieux d'entretien

du patrimoine et d'offre nouvelle dès 2019 (182 millions d'euros), nécessite des moyens financiers importants (emprunts de 132 millions d'euros et fonds propres de 50 millions d'euros). Il devra être corroboré par des éléments d'analyse détaillés en lien avec la stratégie patrimoniale qui sera définie pour la SA d'HLM.

Des conditions sont nécessaires à la réussite du projet, notamment :

- ▶ L'équilibre financier qui repose sur la soutenabilité financière de la redevance annuelle versée par l'association Coallia à Coallia Habitat ;
- ▶ La mise en place d'éléments détaillés circonscrits des travaux de démolitions-reconstructions, de restructuration et de réhabilitations du patrimoine envisagés lui permettant d'apprécier pleinement la fiabilité des données communiquées ;
- ▶ Une analyse prévisionnelle assortie d'hypothèses d'exploitation explicitées. Actuellement, la projection financière intègre au fil de l'eau des hypothèses d'investissements et de maintenance sans les rattacher à un plan stratégique de patrimoine.

L'ANCOLS constate que la gouvernance en place aujourd'hui a mis fin aux dérives engendrées par les dysfonctionnements antérieurs, et a pris la mesure des enjeux majeurs et des problématiques après s'être consacrée pour le moment prioritairement à ceux impactant le court terme.

En conclusion, l'adossment à Batigère de la SA d'HLM Coallia Habitat est une condition nécessaire pour permettre à terme de sortir d'une gestion fragile et d'une situation financière extrêmement tendue. En effet, la SA ne pouvait perdurer sans le concours et l'appui organisationnel, logistique et managérial d'un groupe structuré comme Batigère. Il appartiendra à la nouvelle gouvernance de prendre toutes les mesures pour réaliser les engagements pris dans le cadre de l'adossment et assurer le développement maîtrisé de la SA d'HLM en partenariat avec l'association Coallia, son unique locataire.

Le directeur général par intérim



Akim TAÏROU

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de Coallia Habitat en application de l'article L. 342-2 du Code de la construction et de l'habitation (CCH) : « 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'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer [...] l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 [...], la gouvernance, l'efficacité de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social [...]. »

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

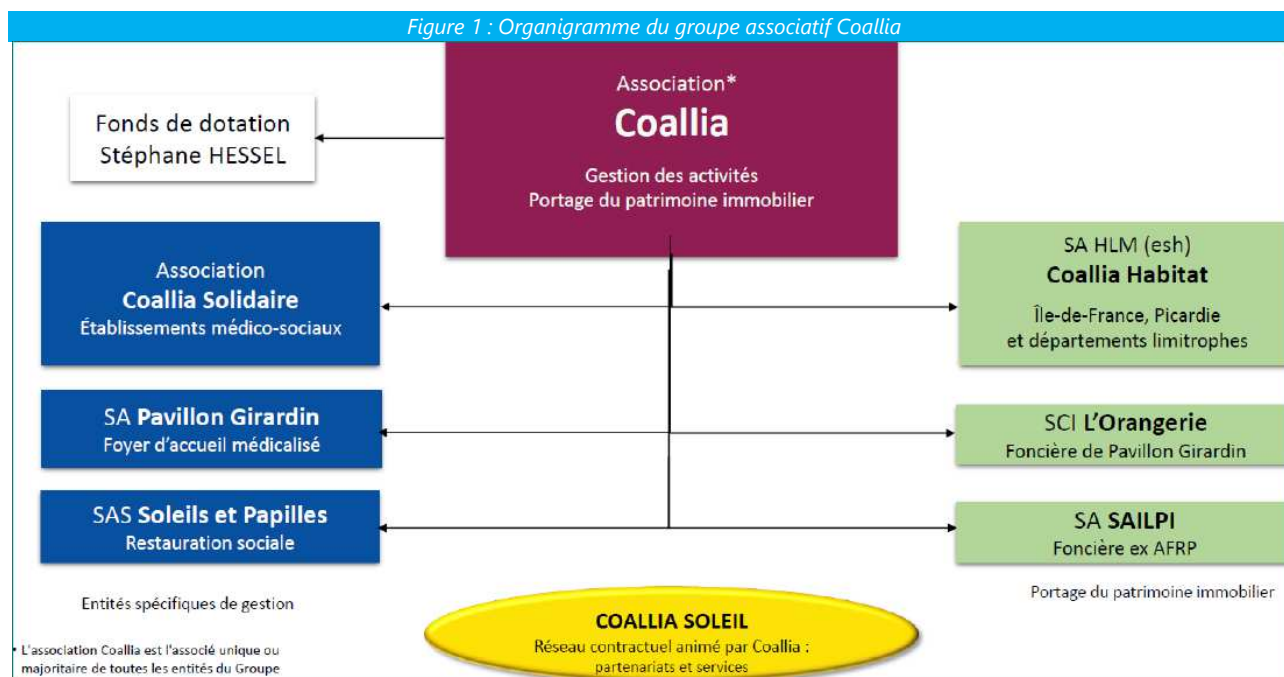
- des manquements aux dispositions législatives et réglementaires qui sont applicables à l'organisme,
- des irrégularités dans l'emploi des fonds de la participation à l'effort de construction ou des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités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

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

Le précédent contrôle de la MIILOS N° 2013-014 d'octobre 2013 avait notamment relevé que la société n'était pas autonome, avait une situation financière fragile, et que sa stratégie était peu lisible en l'absence de PSP et de plan de travaux. Le rapport mettait en évidence une anomalie dans la convention de prestations de services, conclue avec l'association sans mise en concurrence, en contradiction avec les règles de la commande publique. Par ailleurs, il était noté que le conseil d'administration de la société ne s'était pas prononcé sur la rémunération du directeur général, comme le prévoyait l'article L. 225-53 du Code de commerce.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 DESCRIPTIF DU GROUPE D'APPARTENANCE AVANT ADOSSEMENT



Source : Coallia Association-Mai 2016, avant dissolution du réseau Coallia Soleil et partenariat Batigère (avant adossement).

L'organigramme général du groupe associatif est présenté en annexe 5.1.

Coallia Habitat est la filiale HLM du groupe associatif Coallia, dont la maison-mère est l'association Coallia. Cette association a été créée en 1962 sous l'appellation AFTAM (association pour la formation aux techniques de base des Africains et Malgaches résidant en France) pour apporter aux populations immigrées d'Afrique une qualification professionnelle utile au développement de leur pays d'origine lors de leur retour. Mais très vite, pour remédier aux difficultés de logement des populations immigrées, Coallia transforme des locaux ou usines désaffectées qu'elle gère. À partir des années 1970, l'association diversifie son action et crée, à la demande de l'Etat, des unités d'accueil de réfugiés. Dans les années 1980, elle ouvre des établissements accueillant des personnes fragilisées socialement et dans les années 1990 elle s'engage dans la gestion d'établissements médico-sociaux et développe avec la reprise de la « FRP » et de sa foncière la « SAILPI » une activité de propriétaire immobilier qui totalise une cinquantaine de bâtiments fin 2017.

Les quatre secteurs d'activité du groupe associatif Coallia sont :

- L'hébergement social (« HS ») pour les publics en difficulté, avec une activité prépondérante tournée vers les demandeurs d'asile ;
- L'hébergement social adapté (« HSA ») dans les foyers de travailleurs migrants, les résidences sociales et les pensions de famille ;
- Le médico-social pour les personnes âgées « MSPA » et le médico-social pour les personnes handicapées « MSPH ».

Fortement implantée en Île-de-France, dans le Nord et dans l'Ouest, Coallia a développé ses activités dans le Centre et en Bourgogne et, plus récemment, dans le Sud-Est. Aujourd'hui, l'association exerce ses quatre métiers principaux, dans une trentaine de départements auprès :

- ▶ Des publics de travailleurs migrants ;
- ▶ Des personnes en difficulté : des mères isolées et vulnérables ou des jeunes travailleurs aux ressources insuffisantes, certains jeunes, en grande difficulté et en situation d'urgence ;
- ▶ D'exclus et de personnes en situation de détresse (sans-abri...) ;
- ▶ Des réfugiés et demandeurs d'asile ;
- ▶ Des personnes âgées dépendantes ou non.

L'association Coallia est propriétaire fin 2017 d'une partie du patrimoine qu'elle gère et l'actionnaire ou l'associé majoritaire de 6 entités dont trois sont également propriétaires d'établissements, la principale étant la SA d'HLM Coallia Habitat.

2.2 PRESENTATION DE LA SA D'HLM COALLIA HABITAT

La SA d'HLM créée par décision du conseil d'administration de Coallia association du 23 octobre 2008 est en activité depuis le 24 novembre 2009¹. En créant Coallia Habitat, l'association Coallia se dote d'un outil pour répondre à la montée en charge du plan de traitement des foyers de travailleurs migrants² (« PTFTM »). Sa mission s'inscrit dans la politique plus générale de l'État de résorber l'habitat insalubre en développant une offre nouvelle très sociale par l'acquisition dans le parc privé ou dans le parc social, de logements vacants ou insalubres. Coallia Habitat participe également à des opérations immobilières dans le domaine médico-social.

Son patrimoine à l'origine est constitué d'immeubles inscrits dans le plan de transformation des foyers de travailleurs migrants majoritairement par voie d'apport ou de transfert de baux emphytéotiques de l'association Coallia. Le parc de l'association étant issu de reprise en propriété et en gestion de FTM anciennement gérés par le CASVP (centre d'action sociale de la Ville de Paris) d'une part et d'associations d'autre part : l'Assotraf et la Soundiata³, les 2/3 du parc de la SA d'HLM se concentrent à Paris.

La SA d'HLM ne gère pas les immeubles qu'elle détient, le gestionnaire unique est sa maison-mère, l'association Coallia, qui est aussi l'unique client de la SA d'HLM Coallia Habitat.

Fin décembre 2017, Coallia Habitat est propriétaire d'une trentaine d'immeubles⁴ (18 en 2012), situés principalement en Île-de-France et en Picardie. Avec une vingtaine d'immeubles, le parc de la SA d'HLM est principalement destiné au secteur de l'habitat social adapté.

¹ Entretemps, la loi de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion du 25 mars 2009 a ouvert la possibilité pour l'association d'obtenir l'agrément de maîtrise d'ouvrage, qu'elle a finalement reçu par arrêté ministériel le 2 mai 2011.

² Plan de transformation des foyers de travailleurs migrant lancé en 1997 par l'État (avec l'Union économique et sociale pour le logement - UESL).

³ En 2006 et 2007, avec l'aval des pouvoirs publics, l'association Coallia a été amenée à reprendre en gestion 32 foyers de travailleurs migrants (issus de l'Assotraf, de la Soundiata Nouvelle et du CASVP). La très grande majorité de ces foyers se distingue par des modes de peuplement et d'organisation de la vie collective fortement communautaires.

⁴ 22 établissements pour l'habitat social adapté, 7 établissements pour l'hébergement social et deux établissements médico-sociaux.

2.3 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Le logement adapté regroupe les structures de logements spécifiques destinées aux travailleurs migrants et aux personnes et familles défavorisées : foyers de travailleurs migrants, résidences sociales, pensions de famille.

Ces structures auxquelles s'ajoutent celles de l'intermédiation locative totalisent 231 392 places en 2017 (contre 228 787 en 2016). La capacité des foyers de travailleurs migrants a été réduite de 30 952 places et celle des résidences sociales a augmenté de 26 780 places, conséquence de la mise en œuvre du plan de transformation des foyers de travailleurs migrants.

Les FTM ont très souvent un bâti très éloigné des normes actuelles de logement : les chambres de 7,5 m² sont le produit-type de ce secteur. Depuis 1997, l'État a lancé (avec l'Union économique et sociale pour le logement - UESL), un plan de traitement pour transformer ces FTM en résidences sociales. Dans la majorité des cas, ces établissements construits pour la plupart dans les années 60 et 70, sont inadaptés et dans un état très dégradé. Le coût global des opérations de traitement s'est élevé à 1,8 Md € de 1997 à 2015. Fin 2015, sur les 690 foyers recensés dans le cadre du plan, un tiers n'ont pas encore été traités.

Le plan quinquennal pour le Logement d'abord et la lutte contre le sans-abrisme (2018-2022) se décline en objectifs opérationnels sur cinq ans. Il vise notamment le développement du logement adapté avec des objectifs ambitieux sur l'intermédiation locative dans le parc privé (+40 000 places) et sur la création de places en pension de famille (+10 000 places).

2.4 STRATEGIE DE LA SA D'HLM COALLIA HABITAT

La SA d'HLM Coallia Habitat n'a pas de véritable stratégie à long terme au-delà de celle de son plan de développement décrit dans sa convention d'utilité sociale (« CUS ») de 2012, pour la période 2012-2017. La requalification du parc de foyers de travailleurs migrants en constitue l'axe prioritaire mais Coallia Habitat s'engage également à développer une offre nouvelle destinée aux ménages défavorisés, ainsi qu'aux personnes âgées et aux personnes handicapées.

Ce développement se fait en parallèle de celui de l'activité immobilière de l'association Coallia qui bénéficie de la compétence nationale et qui depuis la réforme des agréments des activités menées en faveur du logement des personnes défavorisées (article 2 de la loi du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion), dispose de l'agrément pour l'exercice des activités de maîtrise d'ouvrage⁵.

D'une manière générale, le développement immobilier du groupe associatif repose sur une approche opportuniste dépendante de la demande et des financements des pouvoirs publics.

La SA d'HLM Coallia Habitat ne bénéficie pas, comme envisagé dans la CUS 2012, d'apport en fonds propres de son actionnaire majoritaire pour lui permettre d'assurer son développement et d'entretenir son patrimoine. En effet, le capital social demeure fixé à 6 millions d'euros sur l'intégralité de la période contrôlée. Les impacts de sa politique de développement ne sont pas modélisés, ce qui ne permet pas d'anticiper le poids de l'endettement et la consommation des fonds propres dans un environnement économique contraint. Coallia Habitat a bénéficié de subventions d'investissements pour des montants importants au démarrage pour la réalisation du PTFTM, mais son équilibre économique n'était pas viable à plus long terme.

⁵ Les conditions d'agrément et les activités visées sont décrites aux articles L. 365-2 et R. 365-1 du CCH.

L'entité-mère de Coallia Habitat dans l'incapacité d'apporter les fonds nécessaires pour assurer la pérennité de l'activité de sa filiale décide de se désengager de son activité immobilière et de faire entrer un nouvel actionnaire au capital de la SA.

L'association, Coallia Habitat et Batigère ont donc signé le 20 décembre 2018 un protocole d'accord qui organise la recapitalisation de la SA d'HLM par Batigère, qui en devient l'actionnaire majoritaire, et l'acquisition, par la SA du patrimoine immobilier du secteur de l'Habitat social adapté de l'association. Batigère s'engage à :

- ▶ Apporter 16,7 millions d'euros dans le cadre de l'opération d'augmentation de capital (dont une prime d'émission de 5,6 M€) et 13,3 millions d'euros sous la forme d'un prêt participatif. Batigère deviendra alors l'actionnaire majoritaire de Coallia Habitat. Le protocole prévoit également que Batigère et l'association Coallia concluent un pacte d'actionnaires pour organiser la nouvelle gouvernance de la SA dans le contexte de ce nouveau partenariat ;
- ▶ Acquérir, via la SA d'HLM, 58 ensembles immobiliers appartenant à l'association Coallia pour une valeur estimée de 184 millions d'euros, et à verser une soulte de 26 millions d'euros correspondant au reliquat, après reprise des emprunts et des subventions restant à amortir sur les biens acquis (158 millions d'euros).
- ▶ Réaliser un plan de travaux et de développement important (200 millions d'euros sur 10 ans).

Cette opération permet, à brève échéance, de doter la SA d'HLM des capitaux nécessaires pour répondre aux besoins d'investissements urgents sur le patrimoine, tout en permettant à la SA de rester le partenaire privilégié de l'unique gestionnaire de son patrimoine, l'association Coallia.

Toutefois, des conditions sont nécessaires pour pérenniser les deux structures dont les intérêts sont étroitement liés :

- ▶ L'association Coallia, unique locataire de Coallia Habitat⁶, doit s'assurer qu'elle sera en mesure d'honorer ses redevances,
- ▶ Coallia Habitat doit équilibrer son modèle économique et notamment l'accroissement du poids de sa dette dans le futur (travaux de sécurisation, réhabilitation, développement...).

2.5 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.5.1 Note liminaire

Le protocole d'accord signé en décembre 2018 entre l'association et Batigère anticipe les impacts sur la gouvernance de Coallia Habitat et pose les modalités de fonctionnement des deux parties en tant qu'actionnaire de référence de la société.

Ainsi, l'article 3 de ce protocole prévoit la mise en place d'un pacte d'actionnaire. Le pacte sera signé au moment de la réalisation de l'augmentation de capital par Batigère. Le projet de pacte est annexé au protocole d'accord. Il prévoit notamment que les parties se déclarent actionnaires de référence de Coallia Habitat. Les sièges au conseil d'administration se répartissent de la manière suivante :

- ▶ 7 sièges sur proposition de Batigère ;
- ▶ 5 sièges pour Coallia.

⁶ Le protocole d'accord fige la situation pendant 18 ans (durée de nature contractuelle visant exclusivement le patrimoine transféré, de sorte que les parties peuvent y mettre un terme avant l'échéance ou la proroger).

Le président du conseil d'administration et le directeur général peuvent être révoqués à tout moment par le conseil d'administration de Coallia Habitat.

L'actionnaire de référence détient la majorité des droits de vote aux assemblées générales d'actionnaires. Coallia et Batigère s'engagent à s'y exprimer d'une seule voix après s'être concertés au préalable. Le pacte d'actionnaires pose les modalités de fonctionnement du comité de concertation. Ce comité sera composé de quatre membres disposant chacun d'une voix délibérative :

- ▶ Le représentant de Coallia, directeur général de l'association ;
- ▶ Le représentant de Batigère ;
- ▶ Le président du conseil d'administration de Coallia Habitat ;
- ▶ Le directeur général de Coallia Habitat.

En cas de désaccord au sein du comité de concertation et d'absence de position commune trouvée par les présidents des deux parties, la position de la partie détenant le plus grand nombre d'actions sera suivie (Batigère 65 %, Coallia 34,9 %).

2.5.2 Les statuts

L'objet social de Coallia Habitat est décrit à l'article 3 des statuts en vigueur depuis le 12 juillet 2012, qui mentionne les 35 objets sociaux des statuts types des SA d'HLM (Article *Annexe* à l'article R. 422-1).

2.5.3 Capital

Avant adossement auprès de la SA Batigère, le capital de la SA d'HLM de 6 millions d'euros est détenu à 96,67 % par l'association Coallia (*cf. rapport ANCOLS 2017-089*). Il a été constitué :

- ▶ Du capital initial à la constitution (37 milliers d'euros) en 2009 ;
- ▶ D'apports, sur délibération de l'assemblée générale du 25 janvier 2010, de trois ensembles immobiliers par l'association Coallia d'une valeur totale de 3 700 milliers d'euros et d'une somme en numéraire de 2 363 milliers d'euros versée par l'association Coallia.

Le département de Paris a accepté de rentrer au capital de la SA d'HLM au moment des opérations d'apport de 2010. Il représente avec une action 33,33% des droits de vote (64,64 % des droits de vote sont détenus par Coallia association).

Compte tenu de la nature de l'activité, il n'y a pas de représentant de locataire.

2.5.4 Le conseil d'administration

Le conseil d'administration se réunit en moyenne 4 fois par an entre 2012 et 2017. Il est présidé par M. Carencio (qui a succédé à M. Laporte le 19 juin 2017).

Le fonctionnement et la composition du conseil d'administration sur la période contrôlée ne permettent pas d'assurer le contrôle de la gestion et de l'administration de la SA d'HLM.

Sur la période du contrôle, 5 administrateurs sur les sept sont communs avec son actionnaire majoritaire, l'association Coallia. La composition du conseil d'administration de la SA d'HLM Coallia a été modifiée après 2017 pour renforcer la gouvernance de la société (entrée de nouveaux administrateurs) et plus généralement du groupe associatif.

Le conseil d'administration peut décider, dans le cadre de ses compétences, de la création de commissions, comités ou conseils, dont il fixe alors l'objet, la composition et les modalités de fonctionnement, ce qu'il n'a

pas fait. Ainsi, le conseil d'administration n'a pas mis en place de dispositif d'aide à la gouvernance pour lui permettre de bien fonctionner. L'Agence relève en particulier l'absence de comité de développement, de comité d'engagement relatifs aux opérations d'investissement, de comité des comptes et de l'audit. Aucun comité de suivi de la gestion par le gestionnaire n'a été également mis en œuvre. En outre, la base documentaire, notamment le règlement intérieur de la commission d'appel d'offre, n'est pas tenue à jour.

Dans son droit de réponse, la société indique que son conseil d'administration est modifié depuis juin 2019. Il est composé de 13 membres dont 12 représentent l'actionnariat de référence (7 Batigère et 5 Coallia). Conformément au protocole, elle précise par ailleurs que des dispositifs d'aide à la gouvernance ont été définis et mis en œuvre et qu'elle s'est dotée des comités et commissions 7 nécessaires à son bon fonctionnement.

Le conseil d'administration de la SA d'HLM n'a pas défini une stratégie patrimoniale reposant sur un processus de réflexion structuré ce qui rend peu lisible son développement sur la période contrôlée et le prive d'une vision à long terme des investissements à prévoir sur le parc immobilier existant. Le conseil d'administration n'est pas mis en capacité d'évaluer la soutenabilité du plan de développement immobilier. Les décisions du conseil d'administration se limitent à autoriser le directeur général à mettre en œuvre le plan de financement proposé, sans modélisation financière du rendement locatif qui tiendrait compte de la politique d'amortissement et de provisionnement. En outre, le conseil d'administration n'est pas informé du coût final des opérations livrées et ne dispose pas d'information sur l'abandon des projets qu'il autorise. À titre d'exemple :

- ▶ Le bâtiment la Colinette à Essômes-sur-Marne a été acquis pour 1,3 million d'euros sans étude de l'équilibre financier ni du prix final de l'opération livrée.
- ▶ Le conseil d'administration n'est pas informé de l'abandon du projet d'acquisition d'un pavillon, situé rue du Colonel Delorme à Montreuil pour 700 milliers d'euros, qu'il a autorisé le 28 avril 2014.
- ▶ Coallia Habitat a signé une CUS pour la période 2012-2017⁸ pour laquelle aucun bilan n'a été présenté au conseil d'administration.

Coallia Habitat indique qu'à la suite de l'adossement, le PSP et la CUS sont en cours d'élaboration⁹. En outre, un rapport d'activité et les perspectives de développement immobilier sont présentés à chaque conseil d'administration.

2.5.5 Relation intra-groupe

Les organes dirigeants de l'association Coallia et de la SA d'HLM Coallia Habitat sont communs¹⁰.

2.5.5.1 Conventions d'avance en compte-courant entre l'association Coallia et sa filiale Coallia Habitat

L'avance de trésorerie consentie par Coallia Habitat à l'association Coallia, de nature à remettre en cause la pérennité de la société, a été irrégulière de mai 2015 à septembre 2017.

Le compte-courant d'associés entre l'association et sa filiale Coallia Habitat, totalisant près de 400 écritures dont plus de 250 entre 2015 et 2017, montre que depuis mai 2015 Coallia Habitat a financé l'activité de l'association pour des montants importants.

⁷ Ces instances, composées de personnes qualifiées, se sont réunies plusieurs fois depuis le 26 juin 2019

⁸ CUS signée avec l'État, représenté par le Préfet de la Région Ile-de-France.

⁹ Report d'un an accordé par le Préfet en date du 25 avril 2019 au titre de la CUS

¹⁰ Le président, le directeur général et les administrateurs de la SA d'HLM Coallia Habitat siègent également dans l'association Coallia.

Le principe d'une avance en compte-courant d'une SA d'HLM au profit de sa maison-mère n'est pas expressément interdit, dès lors qu'il fait l'objet d'une convention autorisée par les conseils d'administration des parties prenantes à la convention et d'une délibération de l'assemblée générale sur son bien-fondé, ce qui n'a pas été le cas en l'espèce. Au contraire, l'article 2 de la convention de compte courant d'associés¹¹, signé le 1^{er} avril 2010 avec Coallia interdit expressément tout solde débiteur de l'association dans les comptes de sa filiale HLM. Au plus haut, cette avance s'est élevée à 15,1 millions d'euros (18 juillet 2016).

Ces avances pourraient être qualifiées de faute de gestion, les actes de gestion de l'ancienne équipe dirigeante (président et directeur général) constituant une infraction aux dispositions prévues au Code de commerce, le concours financier devant, pour être régulier, « être dicté par un intérêt économique, social ou financier commun, apprécié au regard d'une politique élaborée pour l'ensemble de ce groupe, et ne doit, ni être démunie de contrepartie ou rompre l'équilibre entre les engagements respectifs des diverses sociétés concernées, ni excéder les possibilités financières de celle qui en supporte la charge ».

En l'espèce, ces avances pourraient donc être considérées comme un soutien abusif de la fille à sa mère. L'association n'était pas en mesure de rembourser l'avance de sa filiale (cf. rapport ANCOLS 2017-089) et la SA d'HLM n'avait pas la solidité financière pour assurer une telle avance de trésorerie à sa mère. En l'espèce, la SA d'HLM a supporté des charges liées à des découverts bancaires sur la période 2015-2017 totalisant près de 550 milliers d'euros (284 milliers d'euros en 2015).

Le bureau de l'association du 17 septembre 2017 a pris la décision de rembourser le compte-courant (11,8 millions d'euros au 30 juin 2017)¹². Cette situation n'était pas connue des conseils d'administration de la société et de l'association Coallia avant septembre 2017.

Figure 2 : Évolution entre les deux structures du compte courant de 2013 à 2017



Source : grand livre du compte-courant sur la période 2013-2017.

Les ordres de virements auraient été exécutés par le responsable comptable de l'association, à la demande du directeur général qui avait repris en direct le suivi de la trésorerie du groupe associatif.

En outre, la liste des conventions réglementée présentée à l'assemblée générale amenée à se prononcer sur les comptes au 31 décembre 2016, répertorie bien la convention d'avance en compte-courant qui s'est poursuivie sur cet exercice et le solde débiteur de 582 milliers d'euros dans les comptes de la société. La position débitrice est irrégulière, elle est toutefois approuvée l'assemblée générale de membres qui statue sur

¹¹ Autorisée par les conseils d'administration de l'association le 1^{er} avril 2010 et validée par son assemblée générale du 21 juin 2011.

¹² L'extrait grand livre communiqué par la direction comptable de la SA HLM totalisait un solde débiteur de 953 milliers d'euros contre 5 062 milliers d'euros dans la balance des comptes de l'association au 31 décembre 2017 ; aucune explication n'a été fournie à l'Agence pour expliquer cet écart.

les documents financiers au 31 décembre 2016 et l'irrégularité n'est pas relevée par le commissaire aux comptes dans son rapport sur les conventions réglementées¹³.

La société précise que ni le conseil d'administration ni l'assemblée générale n'étaient informés de cette situation et souligne que le directeur général en fonction lors de la survenance de ces irrégularités a été révoqué par l'ancienne gouvernance. Compte tenu de la nature des faits qui interpellent directement sa gestion, l'Agence a également contredit par écrit avec l'ancien directeur général. Il infirme l'information¹⁴ obtenue pendant le contrôle, précisant qu'il n'a « *jamais donné aucun ordre ni aucune instruction de virement de compte à compte de quelle somme que ce soit* ». En revanche, il confirme qu'il était informé, de ces mouvements qui permettaient d'équilibrer la trésorerie de l'association mais que, jusqu'en 2016, il était dans « *l'ignorance de cette disposition réglementaire interdisant à Coallia Habitat d'abonder en trésorerie son quasi unique actionnaire, bailleur social associatif Coallia* ». L'Agence relève que la situation a perduré jusqu'à l'arrivée de la nouvelle gouvernance courant 2017.

2.5.5.2 Autres conventions

La SA d'HLM, dépourvue de services support, entretient des relations intragroupes avec son actionnaire majoritaire. Elles ont évolué sur la période du contrôle avec le transfert de la direction technique et de maîtrise d'ouvrage de la SA d'HLM vers l'association par décision de conseil d'administration du 15 décembre 2015 avec effet au 1^{er} janvier 2016. L'association refacture depuis une convention d'assistance à maîtrise d'ouvrage, ainsi qu'une convention technique qui représentent un montant total de 574 milliers d'euros refacturés par l'association à sa filiale en 2017 (près de 1 500 milliers d'euros refacturés par la SA d'HLM en 2015 dans l'ancienne configuration).

Par ailleurs, l'association refacture des prestations de services pour ses activités d'assistance informatique, juridique, comptabilité, gestion, fiscalité, administrative et technique.

Des conventions ont été arrêtées sur la période notamment :

- La convention de refacturation des coûts d'occupation des locaux par le personnel salarié de Coallia Habitat qui n'est plus justifiée depuis son transfert à l'association (190 milliers d'euros en 2015) ;
- La convention de refacturation des frais de direction générale jusqu'en 2015 (0,095 % du chiffre d'affaires, soit 5 milliers d'euros en 2015).

2.5.6 Direction générale de la SA d'HLM

Les statuts prévoient que le directeur général est nommé par le conseil d'administration qui détermine sa rémunération et limite ses pouvoirs le cas échéant.

Le conseil d'administration a nommé _____, directeur général de la SA d'HLM, le 12 février 2014, précisant que la société ne le rémunère pas directement au titre de cette fonction. Le 19 avril 2017, le conseil d'administration révoque le directeur général de la SA d'HLM à la suite de la décision prise par le conseil d'administration de l'association le 18 avril 2017.

Le directeur général de Coallia Habitat étant par ailleurs salarié de Coallia, et rémunéré à ce titre, une convention a été appliquée jusqu'en 2015 entre Coallia Habitat et Coallia pour que cette dernière refacture à Coallia Habitat la quote-part de la rémunération versée à son salarié correspondant à l'exercice par ce dernier

¹³ Les commissaires aux comptes s'assurent dans le cadre de leur mission de la « *concordance des informations (...) avec les documents de base dont elles sont issues* ».

¹⁴ Courier adressé à l'Agence, daté du 24 janvier 2020

de ses fonctions de directeur général de Coallia Habitat. Cette quote-part était fixée à moins de 1 % du chiffre d'affaires de la SA d'HLM (5 milliers d'euros en 2015).

2.5.7 Gouvernance financière

La SA d'HLM Coallia Habitat doit structurer et renforcer ses pratiques en matière de gouvernance financière, les dispositifs structurants de reporting, de contrôle interne et de gestion des risques n'étant pas mis en place. Le retard dans le calendrier de clôture des comptes annuels 2015 illustre les faiblesses de la gouvernance financière.

L'information financière portée à l'attention de l'assemblée générale n'a pas permis d'identifier les incertitudes pesant sur la continuité d'exploitation.

L'information financière portée à la connaissance de l'assemblée générale n'inclut pas les documents et rapports financiers prévisionnels, et notamment :

- ▶ La situation de son actif réalisable et disponible et de son passif exigible ;
- ▶ Son compte de résultat prévisionnel ;
- ▶ Son plan de financement.

Ainsi, l'assemblée générale de la SA d'HLM a approuvé le 12 juin 2017 les comptes annuels au 31 décembre 2016 arrêtés par le conseil d'administration le 15 mai 2017 et certifiés le 26 mai 2017 par le commissaire aux comptes. Or, les comptes faisaient état de la position débitrice du compte-courant de l'association dans le bilan de la SA d'HLM (582 milliers d'euros au 31 décembre 2016), expressément interdite. En outre, l'annexe aux états financiers qui accompagnent les comptes annuels précise au paragraphe « 2.6 Événements post-clôture », qu'aucun événement n'est intervenu postérieurement à la clôture. Or, à cette même période, le conseil d'administration de la SA d'HLM Coallia Habitat a délibéré sur la révocation du mandat de directeur général de _____, l'un des motifs de cette décision étant l'absence d'alerte concernant la situation dégradée de la trésorerie de l'association. Le compte-courant de l'association dans les comptes de la SA d'HLM était alors débiteur de plus de 11 millions d'euros.

L'assemblée générale aurait dû être alertée sur cette situation. La SA d'HLM était mise en difficulté par la situation dégradée de sa maison-mère qui n'était pas en mesure de lui rembourser ses avances de trésorerie, sans prendre des mesures d'urgence (suspension des paiements Urssaf, allongement des Dailly¹⁵...) pour éviter une potentielle mise en cessation des paiements (cf. rapport ANCOLS 2017-089).

En outre, les dispositions prévues à l'article L. 342-7 II (3°) du CCH n'ont pas été respectées : « *Les commissaires aux comptes sont tenus de signaler dans les meilleurs délais à l'Agence tout fait ou décision concernant la personne morale soumise à leur contrôle dont ils ont eu connaissance dans l'exercice de leur mission, de nature à porter atteinte à la continuité d'exploitation.* »

La société indique que des mesures visant à assurer la fiabilité des données financières ont été prises tout de suite après l'adossement, notamment l'établissement d'un plan à moyen terme présenté aux partenaires bancaires, ainsi que des budgets actualisés 2019 et prévisionnel 2020, conformes au PMT, présentés au conseil d'administration de décembre 2019. Par ailleurs, un directeur financier du groupe Batigère assure la

¹⁵ La cession Dailly, régie par les articles L. 313-23 et suivants du Code monétaire et financier est une forme particulière de la cession de créance qui, prévue par les articles 1689 et suivants du Code civil, a pour objectif de faciliter le crédit aux entreprises.

comptabilité stratégique et courante de la société dans l'attente du recrutement d'un responsable administratif et financier.

2.5.8 Relations avec les commissaires aux comptes

Nommé par l'assemblée générale de l'association en juin 2013, le cabinet [redacted] a démissionné de son mandat de commissaire aux comptes après avoir signé un protocole transactionnel et de démission¹⁶ le 27 octobre 2016. À la suite des difficultés rencontrées pour clôturer les comptes 2015¹⁷, il a précisé qu'il était dans l'impossibilité « d'amener les dirigeants du groupe associatif à établir un climat serein pour la poursuite de ses missions » compte tenu de « la perte de confiance » de ces derniers. Il ajoute n'avoir « nullement démerité dans la conduite de ses missions au sein du groupe Coallia, ayant au contraire attiré l'attention de la direction de l'association dès juillet 2015 sur les insuffisances constatées (...) ».

Les pièces fournies pendant l'instruction confirment l'existence d'une situation de blocage et d'une difficulté pour le CAC de poursuivre ses trois mandats dans un climat de confiance avec les anciens dirigeants de Coallia.

Conformément à l'article 19 du Code de déontologie de la profession, la survenance d'un événement de nature à compromettre le respect des règles applicables à la profession, et notamment à porter atteinte à l'indépendance ou à l'objectivité du commissaire aux comptes constitue un juste motif de démission.

Le cabinet [redacted] a estimé subir un préjudice du fait de cette démission, et a considéré qu'il était indemnisable¹⁸.

Le protocole transactionnel signé entre les présidents de Coallia, Coallia Habitat, Soleils et Papilles, le cabinet [redacted] expertise, constate la démission du commissaire aux comptes et prévoit une indemnisation transactionnelle à hauteur de 110 milliers d'euros hors taxes au bénéfice de ce dernier.

En signant ce protocole, les dirigeants de Coallia, Coallia Habitat et Soleils et Papilles, ont éteint le risque d'un contentieux avec le cabinet [redacted] mais ce faisant, ont également anticipé le risque de voir engager leur responsabilité dans cette démission. L'Agence constate donc que le versement de cette indemnité transactionnelle n'a pas préservé l'intérêt social de Coallia, Coallia Habitat et Soleils et Papilles. Il est à noter que l'association Coallia a supporté l'intégralité du versement de cette indemnité, alors que la transaction concerne l'ensemble des signataires.

2.5.9 Organisation et management

La particularité de la SA d'HLM Coallia Habitat est que les fonctions de direction et de support sont toutes mutualisées au siège de l'association Coallia. Les équipes travaillent sans distinction pour l'association et pour la SA d'HLM, parfois de manière confuse.

Toutefois, à la constitution de la SA d'HLM Coallia Habitat et jusqu'en 2016, la direction des programmes et la direction technique : un directeur, des conducteurs de travaux et des assistantes lui étaient rattachées. Ces salariés, environ une dizaine, ont changé d'employeur en 2016. Ils sont depuis refacturés par l'association à la SA d'HLM Coallia Habitat, dans le cadre de contrats de prestations de services techniques et de maîtrise d'ouvrage.

¹⁶ Protocole porte sur les trois mandats détenus par le cabinet [redacted] : Coallia, Coallia Habitat et Soleils et Papilles.

¹⁷ Les comptes annuels 2015 de la SA d'HLM Coallia Habitat et de l'Association Coallia ont été certifiés tardivement en septembre 2016.

¹⁸ Une décision de justice récente (jugement TC Paris du 29 octobre 2019) a entraîné l'indemnisation d'un CAC à la suite d'une démission faisant suite à une faute de la part des dirigeants.

2.6 COMMANDE PUBLIQUE

L'organisation des achats et le contrôle de l'application des règles doivent être renforcés pour garantir le respect des principes de la commande publique (liberté d'accès, égalité de traitement et transparence).

La SA d'HLM Coallia Habitat est pouvoir adjudicateur soumise à l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et au décret n° 2016-360 du 25 mars 2016, et ce pour les procédures engagées à compter du 1^{er} avril 2016.

La formalisation des procédures relatives aux achats mises en place par l'organisme concernant à la fois la mise en concurrence et l'exécution des marchés est insuffisante. Le règlement intérieur de la commission d'appel d'offre ou encore les procédures d'achats transmis à l'Agence ne sont pas à jour des changements réglementaires car ils font toujours référence à l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005. D'une manière générale, les processus de mise en concurrence et de suivi de l'exécution des contrats sont insuffisamment structurés et formalisés.

L'organisation de la commission d'appel d'offres et son fonctionnement manquent de lisibilité, les délégations de signature selon les seuils autorisés ne sont pas formalisées. Par ailleurs, il n'existe pas de procédure de contrôle permettant de s'assurer de la connaissance et de l'application des règles et les outils développés pour suivre l'exécution des contrats sont insuffisants.

Au sein de l'entité Coallia Habitat, les achats de travaux et de maîtrise d'œuvre sont couverts par la procédure des marchés. La commission d'appel d'offres de Coallia Habitat ne s'est pas réunie depuis 2016.

L'Agence relève deux marchés de maîtrise d'œuvre (architectes et bureau d'étude) conclus de gré à gré en 2013 :

- *La grande paroisse*, opération d'acquisition-amélioration d'un EHPAD de 60 logements, pour un montant total de 416 milliers d'euros ;
- *Paris d'Angers*, construction neuve d'une résidence sociale de 87 logements, pour 431 milliers d'euros.

Par ailleurs, trois marchés de travaux ont été négociés en 2014 pour un montant total de 12 336 milliers d'euros, suite à un appel d'offres infructueux ou en l'absence d'offres appropriées dont la réalisation d'une résidence sociale *Paris Terres au Curé*, située dans le 13^e arrondissement de Paris pour 8 089 milliers d'euros. La procédure de négociation caractérise une mauvaise appréciation des besoins en amont et l'échec de la procédure.

Coallia Habitat ne conclut pas de marché pour les prestations de services fournies par sa maison-mère, l'association Coallia. En effet, la SA d'HLM s'exonère des règles de mise en concurrence quand elle recourt à des prestations de l'association (prestations des services et administratives mais aussi de maîtrise d'ouvrage depuis 2015). Or, la SA d'HLM est tenue d'appliquer les règles de la commande publique, sauf à démontrer l'existence d'un lien de quasi-régie avec la société qui la contrôle. C'est à cette seule condition que la société peut bénéficier de l'exception de mise en concurrence quand elle recourt à des prestations de sa maison-mère. Or, bien que les trois critères cumulatifs posés par l'article 17 de l'ordonnance du 23 juillet 2015 soient remplis¹⁹, le lien de quasi-régie ne peut s'appliquer que si l'association est pouvoir adjudicateur et se conforme aux règles de la commande publique, ce qui n'est pas le cas en l'espèce.

¹⁹ 1) Contrôle analogue de l'association qui exerce une influence décisive à la fois sur les objectifs stratégiques et sur les décisions importantes de la SA d'HLM ;

2) la SA d'HLM réalise plus de 80 % de son activité pour l'association ;

3) le capital n'est pas constitué de participation directe de capitaux privés.

La société indique qu'une nouvelle commission d'appel d'offres a été adoptée au CA du 26 juin 2019. Les règles d'organisation et de fonctionnement ont été précisées dans le cadre d'un règlement intérieur adopté en décembre 2019 conformément au principe de mise en concurrence applicable au sein du groupe Batigère.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Le patrimoine de Coallia Habitat a été d'abord constitué, en 2009, par le transfert d'une partie des foyers pour travailleurs migrants appartenant à Coallia.

Fin 2012, la société disposait d'un patrimoine de 2 188 logements comprenant quasi-exclusivement des foyers de travailleurs migrants situés à Paris, dans les Yvelines, en Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne et Seine-et-Marne. Ces établissements avaient été construits dans les années 1960 et 1970, et étaient dégradés, d'où leur inscription au plan de traitement des foyers de travailleurs migrants (PTFTM).

Fin 2017, le patrimoine de Coallia Habitat se présente comme suit :

Tableau 1 : Nombre de logements en propriété Coallia Habitat au 31/12/2017

Rubriques	Hébergement social adapté		Hébergement social		EHPAD		Total	
	Établ ^{ts}	Nbre de logts	Établ ^{ts}	Nbre de logts	Établ ^{ts}	Nbre de logts	Établ ^{ts}	Nbre de logts
Établissements en propriété gérés par Coallia	22	2 435	6	297	3	96	31	2 828
Total	22	2 435	6	297	3	96	31	2 828

Nombre de logements en propriété Coallia Habitat au 31/12/2017 (source : fichier de l'organisme issu du système d'information (novembre 2018), auquel sont ajoutés 4 foyers (195 places) achetés en 2015 à la SA Antin Résidences (ces foyers y étant renseignés, comme appartenant à un autre propriétaire).

Sur les 22 établissements du secteur HSA, 19 sont des résidences sociales, et 3 sont des foyers pour travailleurs migrants.

La société est aussi propriétaire de dispositifs d'accueil d'urgence (4 dispositifs, 137 places au total), d'un dispositif pour demandeurs d'asile (130 places de CADA), et d'un centre provisoire d'hébergement de 30 places. Tous ces logements sont gérés par Coallia.

Dans le département de la Somme (Albert), la société est propriétaire d'un foyer de vie et de places d'hébergement (36 au total), et en Seine-et-Marne (77), elle est propriétaire d'un EHPAD de 60 places. Ces 96 places relèvent du secteur médico-social.

L'information provenant de la base patrimoine n'est pas fiabilisée, les données sont incomplètes et comportent des erreurs.

Le système d'information n'a renseigné que 2 foyers comme appartenant à Coallia Habitat (177 places) sur les 6 acquisitions (6 foyers, 432 places) réalisées en 2015 auprès de la société Antin Résidences. Toutes les informations nécessaires à la connaissance du patrimoine n'ont pas été fournies : sauf quelques exceptions, l'âge des bâtiments, l'année de prise en location, et le cas échéant, l'année de la dernière réhabilitation ne sont pas renseignés.

Un travail de coordination entre les différentes sources de renseignements sur le patrimoine, doit être effectué afin que l'organisme puisse établir une description fiable de son patrimoine.

Dans le cadre de l'adossement, un relevé exhaustif du patrimoine initial et acquis de Coallia Habitat est en cours, et devrait être finalisé au cours du premier semestre 2020.

3.1.2 Conventions de location

Les contrats de location sont régis par les dispositions relatives au contrat de louage (titre VIII du Code civil) et sont librement négociés par les parties.

Des recommandations ont été émises conjointement en 2011 par l'UNAF0 (union nationale des associations des foyers) et l'AORIF (association régionale HLM d'Île-de-France), afin de remplacer les contrats à loyer forfaitaire par des redevances basées sur les coûts réels (éléments du prix de revient de l'opération, provision pour travaux, taxes...). Ainsi, le contrat type prévoit notamment une répartition détaillée des travaux mis à la charge du bailleur et du gestionnaire, l'introduction d'une participation pour remplacement des composants et pour travaux de gros entretien (PCRC) conformément à la réforme comptable de 2005, ainsi qu'un plan d'entretien annuel établi conjointement avec le gestionnaire. Le détail de la répartition des travaux entre gestionnaire et propriétaire doit également être systématiquement annexé.

Coallia Habitat n'a pas actualisé l'intégralité des conventions de location, et n'effectue pas les travaux du propriétaire, laissant cette charge au gestionnaire.

Les vérifications ont montré que certaines conventions de location passées entre Coallia Habitat propriétaire et l'association Coallia gestionnaire doivent être revues, comme par exemple celles de *Paris Clisson* et *Paris Terre au Curé* qui sont basées sur le modèle des conventions type, mais qui prévoient le remboursement de la dotation aux amortissements, au lieu du remboursement des annuités.

Le contrat type comprend la répartition des charges de maintenance entre le propriétaire et le gestionnaire. Dans les faits, et sur la période contrôlée, ces charges ont été exclusivement assumées par l'association Coallia.

L'organisme indique que le CA du 18 décembre 2019 a présenté, le montant des redevances calculées sur l'intégralité de son patrimoine afin d'assurer une répartition des charges entre le propriétaire et le gestionnaire, conformément aux dispositions des conventions. De plus, conformément au protocole, des avenants aux conventions existantes seront établis et de nouvelles conventions rédigées, afin que l'ensemble de ces conventions soit validé lors des conseils d'administration de 2020.

3.1.3 La vacance

Les tableaux de Coallia agrègent tous les établissements et leur taux d'occupation annuel moyen sans différencier la vacance technique de la vacance normale ce qui ne permet pas leur exploitation.

En revanche, l'analyse détaillée est disponible par établissement et montre que le parc de Coallia Habitat connaît une très faible vacance. Le taux de vacance hors vacance technique est situé entre 0 et 2 %.

3.1.4 La suroccupation

La suroccupation, très élevée dans les anciens foyers pour travailleurs migrants, subsiste dans les nouvelles résidences sociales construites dans le cadre du PTFTM²⁰.

²⁰ Le Plan de traitement des foyers de travailleurs migrants (PTFTM) a été initié par l'article premier de la convention du 14 mai 1997 conclue entre l'État et l'union d'économie sociale pour le logement (UESL) pour 5 ans. Ce plan a pour objectif la transformation de ces

La mise en service de nouvelles résidences sociales (issues des foyers pour travailleurs migrants) situées à Paris et en banlieue, avec des logements individuels avait aussi pour objectif une meilleure maîtrise de l'occupation. Aucune statistique officielle n'est disponible permettant d'évaluer l'importance de la suroccupation. La suroccupation est sujet complexe qui nécessite une gestion globale coordonnée avec les pouvoirs publics et suivie.

3.1.5 Conclusion

La base patrimoine doit être vérifiée, actualisée et complétée. La société demeure confrontée aux problèmes de suroccupation dans les résidences sociales issues du PTFTM, ce qui la pénalise financièrement, du fait de la dégradation du bâti (problèmes d'humidité, de dégradations...). Certains contrats de location et conventions APL doivent être vérifiés et actualisés si nécessaire, et la répartition entre le propriétaire et le locataire des charges de maintenance, appliquée.

En phase contradictoire, Coallia Habitat précise que les indicateurs de vacance et de sur occupation ne sont pas de sa responsabilité mais de celle de Coallia, en sa qualité de gestionnaire, même si elle reconnaît qu'un suivi doit être mis en place en toute transparence entre les deux structures dans un souci permanent d'amélioration de la qualité de services rendues aux locataires.

3.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE AU COURS DE LA PERIODE 2012-2017

3.2.1 La requalification des FTM

Le plan de traitement des foyers pour travailleurs migrants (PTFTM) a été reconduit en 2001 jusqu'au 31 décembre 2006, puis prorogé jusqu'en 2013 à la suite de la reprise par Coallia de 32 foyers de travailleurs migrants (issus de l'Assotraf, du CASVP et de la Saoundiata nouvelle) en 2007.

À partir de 2012, les objectifs du plan de traitement des foyers de travailleurs migrants ont été repris dans la CUS 2012-2017, et, pour la Ville de Paris, dans la deuxième convention de délégation des aides à la pierre 2011-2016. La CUS prévoyait la mise en service de 1 962 logements dans le cadre du PTFTM, correspondant à 12 opérations situées à Paris, une opération dans le département des Hauts-de-Seine (92), et 3 opérations à Montreuil (93), ainsi que celle de 7 pensions de famille (de 30 logements chacune en moyenne), et de 3 résidences sociales pour jeunes (244 logements au total).

La convention, qui portait également sur un volume de travaux de réhabilitation et de maintenance à réaliser n'a pas fait l'objet de bilan, et il n'y est pas fait référence dans les procès-verbaux du conseil d'administration.

Le tableau ci-dessous décrit, pour la période 2013-2018, les opérations réalisées par le service de la maîtrise d'ouvrage, qui ont permis la transformation des foyers de Coallia et de Coallia Habitat, en résidences sociales :

foyers en résidences sociales modernes et autonomes, la résorption des phénomènes de suroccupation, et l'apport de solutions le cas échéant, aux besoins liés au vieillissement de la population logée.

Tableau 2 : PTFTM 2013-2018

Nombre d'opérations	Lieu	Nombre de logements	Prix de revient en milliers d'euros	Financement par subventions	Financement par emprunts	Fonds propres
7	Hors Paris	1 044	58 052	21 254	34 347	2 625
				36,50%	59,00%	4,50%
11	Dans Paris	1 377	114 486	77 061	29 615	7 866
				67%	26%	7%
18	Total	2 421	172 538	98 315	63 962	10 491
				57,00%	37,10%	6,10%

Source : données transmises par l'organisme (service maîtrise d'ouvrage).

Les opérations livrées dans Paris bénéficient d'un très fort subventionnement, de 67 % en moyenne du coût de l'opération, car aux aides de l'État s'ajoutent des subventions de la Ville de Paris.

Le prix moyen d'un logement a été de 55 605 euros hors Paris et de 83 142 euros dans Paris.

Un comité de pilotage est chargé d'assurer le suivi et la validation des différentes étapes du projet dans leur dimensions sociale et technique, et le cas échéant, de proposer des adaptations nécessaires. Il est généralement constitué, à Paris, par, outre Coallia, la Ville de Paris, la mairie d'arrondissement, la direction départementale de la cohésion sociale, la commission interministérielle pour le logement des populations immigrées, la DRIHL, et le collecteur.

3.2.2 L'évolution du parc de Coallia Habitat

Au cours de la période 2012-2017 :

- ▶ 9 foyers, appartenant à Coallia Habitat et situés à Paris, ont été transformés en résidences sociales ;
- ▶ 3 opérations neuves ont été réalisées pour accueillir les résidents des foyers inscrits dans le PTFTM, ce sont une résidence sociale de 42 logements située à Montreuil et deux résidences sociales de respectivement 38 et 106 logements situées à Paris ;
- ▶ En 2015, année de l'extension de compétence de Coallia Habitat pour les Hauts-de-France et la Picardie, 6 foyers pour travailleurs migrants (477 places au total), ont été achetés à la SA HLM Antin Résidences. Ces foyers, dont les plus importants sont situés à Creil (168 places) et à Montataire (308 places), étaient déjà gérés par l'association Coallia (à qui Antin Résidence a vendu, en 2015 également, un foyer de 90 places situé à Châteauroux, Coallia Habitat n'ayant pas bénéficié d'extension de compétence dans ce département) ;
- ▶ Un foyer de vie de 26 places situé à la Ferté-sous-Jouarre a été construit en 2017.

3.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

Les activités liées à la maîtrise d'ouvrage sont assurées par la *direction des programmes* qui comprend 10 salariés : la directrice, deux assistantes et sept responsables de programmes. Celle-ci travaille pour Coallia et pour Coallia Habitat (avec refacturation des prestations le cas échéant (voir 2.5.8)). La société indique que depuis l'adossement, l'équipe de maîtrise d'ouvrage a été transférée à Coallia Habitat, qui assurera une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour Coallia pour les secteurs Médico-social et Hébergement.

La direction du patrimoine intervient en tant que conseil : en amont pour la définition du programme, en phase de chantier pour des ajustements qui apparaissent nécessaires.

Pour le montage des opérations de réhabilitation et de construction neuve, en phase de conception, le responsable de programme travaille en lien avec l'exploitation (le directeur territorial et le responsable

d'hébergement), afin de définir le montant maximum des dépenses à engager, en fonction du chiffre d'affaires prévisionnel. Il est aussi accompagné par un conducteur de travaux du service patrimoine.

L'étude de l'activité de la direction des programmes montre que celle-ci est maîtrisée sur le plan technique.

Au total, tous secteurs confondus, 35 opérations, représentant 3 733 logements, ont été livrées, sur la période 2013-2018 ; elles représentent un volume d'investissement de 265 millions d'euros, et un coût au logement moyen de 70 milliers d'euros.

Pour la plupart des opérations réalisées au cours de la période 2013-2017 :

- ▶ Les délais de construction sont souvent respectés, ils se situent généralement entre 18 et 24 mois. Le suivi des opérations est réalisé par un conducteur de travaux de la direction technique, en liaison avec le responsable de programme du service maîtrise d'œuvre. Le conducteur de travaux intervient dans le suivi des travaux en participant aux réunions hebdomadaires de chantier, et en fin de travaux pour établir la garantie de parfait achèvement.
- ▶ Pour la plupart de ces opérations, les prix de revient définitifs sont inférieurs ou égaux aux montants prévisionnels.
- ▶ Les opérations intègrent les exigences environnementales, et sont certifiées BBC ou à haute performance énergétique (plan climat à Paris).
- ▶ Le suivi des financements est réalisé au niveau de chaque responsable de programmes, et est reporté dans un tableau général pour contrôle.

Coallia fait presque systématiquement appel à des entreprises générales, ce qui est justifié par l'organisme au regard des contraintes inhérentes aux opérations réalisées dans le cadre du plan de transformation des foyers pour travailleurs migrants. Les exigences liées au relogement des résidents demandent un respect des délais, plus certain lorsqu'il s'agit d'une entreprise générale (risque de défaillance des petites entreprises).

- ▶ Certaines opérations présentent des délais plus longs, comme les deux résidences sociales de 120 et de 89 logements, situées à Montreuil. Elles ont fait l'objet d'une décision de financement en 2016 et 2017, mais les projets sont en cours au moment du contrôle, du fait de problèmes administratifs qui ne dépendent pas de Coallia. L'objectif est de redonner des logements aux 450 habitants (hors suroccupation) du foyer Barra, (propriété de la société Antin Résidences), géré par Coallia, qui a été vidé de ses occupants fin 2018.
- ▶ Une résidence sociale de 179 logements doit être construite à Épinay-sur-Seine sur un terrain appartenant à la SNCF ; elle a été financée en octobre 2017, le maître d'œuvre a été choisi mais au moment du contrôle, l'appel d'offre n'était pas lancé.
- ▶ Un agrément PLAI a été délivré en 2018 pour la construction d'une résidence sociale de 180 logements à Mantes-la-Jolie, pour remplacer l'ancien FTM, qui doit être démoli ;
- ▶ Deux projets de construction de résidences sociales, non encore financés, sont prévus à Rosny-sous-Bois, pour remplacer l'ancien foyer de 332 logements qui doit être démoli.

Les autres programmes prévus (dont l'extension des bureaux d'un CHRS à Cachan) sont la construction d'une résidence sociale et d'une pension de famille (55 places au total) à Essômes-sur-Marne (site de *La Colinette*) ; le financement a eu lieu en décembre 2017, mais l'appel d'offre n'est pas encore lancé. La réalisation de 19 places de CADA financées en décembre 2016 sur ce même site est en cours.

3.4 MAINTENANCE DU PARC

3.4.1 Maintenance du patrimoine

La direction technique centrale²¹ (rattachée à Coallia Habitat en 2010, puis à l'association mi 2016²²) comprenait, fin 2017, un directeur, 2 assistantes, 7 conducteurs de travaux, deux agents responsables des services hygiène (un pour le secteur de l'habitat social adapté et de l'habitat social, et un pour le secteur médico-social), ainsi qu'un pôle peintures de 20 personnes (créé en 2007, et affecté principalement en Île-de-France).

Les directions régionales pour la programmation des travaux, et les directeurs des unités territoriales, avec des équipes techniques locales (qui réalisent aussi l'entretien courant du parc) pour la remontée des besoins et le suivi des travaux de gros entretien, participent également à la maintenance des bâtiments. Toutefois, l'organisation mise en place doit évoluer :

- La programmation des travaux n'est pas satisfaisante en l'absence d'une base patrimoniale fiable (cf. obs. 9 paragraphe 4.1.1) et d'un diagnostic global des besoins du patrimoine basé sur une source unique de renseignements (la multiplication des intervenants potentiels ne permet pas une bonne connaissance du patrimoine).
- Pour le suivi des gros travaux, qui fait intervenir les équipes locales, mais aussi les conducteurs de travaux du siège il semble nécessaire que des procédures clarifient les responsabilités, et permettent l'harmonisation des pratiques entre les directions territoriales et les services du siège.

La plupart des bâtiments appartenant à Coallia Habitat a fait l'objet de travaux de réhabilitation, restructuration, ou sont des bâtiments neufs, puisque la société a été créée pour mettre en œuvre le PTFTM. Cependant, certaines résidences sociales issues du PTFTM et réhabilitées il y a une dizaine d'années, nécessitent de nouveau des travaux (principalement lorsqu'il y a de la suroccupation).

Les foyers vétustes devraient faire l'objet de travaux d'urgence pour maintenir la sécurité, en attente des travaux programmés de réhabilitation, restructuration ou leur démolition. Ils ont été identifiés dans le projet de protocole que la société a passé avec Batigère (voir ci-dessous 4.2).

3.4.1.1 *Diagnostics (amiante, plomb et performance énergétique)*

Les obligations réglementaires relatives à l'obligation de réaliser des diagnostics amiante et plomb ne sont pas réalisées.

- Coallia Habitat dispose de dossiers techniques amiante (DTA), réalisés en 2004 et 2005. La quasi-totalité des sites a fait l'objet de diagnostics amiante des parties communes, à l'exception de 8 ensembles immobiliers pour lesquels la société s'engage à se mettre en conformité au cours du 1^{er} semestre 2020. La société doit également réaliser ces diagnostics sur les parties privatives pour respecter les dispositions du décret n° 2011-629 du 3 juin 2011 et ses arrêtés d'application. L'organisme doit mettre à jour un tableau

²¹ Avant 2014, deux directions étaient chargées de la maintenance : la direction technique chargée des travaux de gros entretien et la direction du patrimoine (entretien courant, filière services et peinture). Ces deux directions ont été regroupées en 2014. La direction technique comprenait 12 conducteurs de travaux chargés du suivi de l'exploitation dont deux spécialistes, l'un sur l'énergie et les fluides, l'autre sur les VMC.

²² Coallia Habitat a été créée en 2009, en tant que filiale de l'association, avec pour missions principales la réalisation des opérations de maîtrise d'ouvrage de démolition-reconstruction, de réhabilitation, et de restructuration de ces foyers qu'elle détient en propriété, ou en collaboration avec les propriétaires de ceux qui sont gérés par l'association, ainsi que la réalisation de prestations de service (politique de maintenance) au bénéfice de l'Association Coallia.

Les deux directions, technique et de la maîtrise d'ouvrage, ont été transférées à Coallia Habitat en 2010 (une convention cadre de transfert de personnel a été signée le 1^{er} avril 2010 entre l'Association et Coallia Habitat). Les salariés de l'association, qui avaient changé d'employeur (avec un nouveau contrat de travail) étaient néanmoins gérés par l'association Coallia. En 2016, l'ensemble du personnel de ces deux directions a été de nouveau transféré à l'Association.

retravaillant les diagnostics effectués et ceux qui restent à établir, tant pour les parties communes que pour les parties privatives des logements.

- La loi n° 2004-806 du 9 août 2004 relative à la politique de santé publique a consolidé le dispositif de lutte contre le saturnisme lié à l'habitat. Elle prévoit notamment des mesures générales de prévention consistant à imposer aux propriétaires d'immeubles à usage d'habitation, construits avant le 1^{er} janvier 1949, la réalisation, à différentes occasions, d'un constat de risque d'exposition au plomb (CREP) présentant un repérage des revêtements contenant du plomb. Il n'a pas été fourni de renseignement concernant cette obligation, faute de tableau récapitulatif sur ce sujet.
- L'organisme, en tant que propriétaire doit réaliser les diagnostics de performance énergétique, et mettre à jour les tableaux correspondant (avec l'âge des bâtiments).

3.4.1.2 Ascenseurs

Les travaux de mise aux normes ont été effectués aux échéances requises. La maintenance des appareils est du ressort du gestionnaire Coallia qui effectue un suivi satisfaisant.

3.4.2 Le protocole

Dans le cadre du protocole entre Coallia et Batigère, une liste d'établissements appartenant à Coallia Habitat a été réalisée début 2019, (à savoir que le nombre de logements peut être encore approximatif pour certains établissements).

Tableau 3 : Nombre de logements en propriété Coallia Habitat début 2019

Rubriques	Hébergement social adapté		Hébergement social		EHPAD		Total	
	Établ ^{ts}	Nbre de logts	Établ ^{ts}	Nbre de logts	Établ ^{ts}	Nbre de logts	Établ ^{ts}	Nbre de logts
Établissements en propriété gérés par Coallia	23	2 301	6	626	2	96	31	3 023
Total	23	2 301	6	626	2	96	31	3 023

source : Protocole

Il est prévu l'acquisition des 54 foyers et résidences sociales, et de 4 programmes en cours de Coallia par Coallia Habitat, et la reprise des prêts (97 135 milliers d'euros), des subventions (54 559 milliers d'euros), et le versement d'une soulte à Coallia, de 26 219 milliers d'euros.

Pour les 21 foyers les plus dégradés sur les 80 bâtiments (y compris les programmes en cours) qui seront propriété de Coallia Habitat, Batigère et Coallia Habitat ont prévu, dans le cadre du protocole, une série de travaux lourds à engager (les travaux liés à la sécurité sont pris en compte).

- 7 immeubles feront l'objet de travaux de démolition-reconstruction,
- 6 immeubles feront l'objet d'une restructuration,
- 8 immeubles feront l'objet de travaux de réhabilitation.

Il est prévu, dans le cadre de l'adossé, la mise en place d'un programme de travaux d'urgence d'un montant de 5 millions d'euros pour 2019 et 2020 et de 2 millions d'euros ultérieurement. Ces travaux seront financés sur les fonds propres de Coallia Habitat,

6 programmes en cours seront livrés en 2023, et la création de pensions de familles pour un investissement de 7 600 milliers d'euros au total est prévues les années suivantes.

Pour les autres bâtiments, des travaux de gros entretien sont prévus à hauteur de 10 151 milliers d'euros au total sur la période 2019-2029. Ils seront financés par la provision pour gros entretien, sur laquelle, de plus, une ligne sécurité de 300 milliers d'euros en moyenne par an est programmée, mais non affectée.

L'ensemble de ces travaux a fait l'objet d'une programmation jusqu'en 2029, pour un montant total de 199 886 milliers d'euros. Ces premières hypothèses devront être analysées plus précisément en prenant en considération les orientations stratégiques et la situation patrimoniale de l'organisme. Un PSP, validé par le CA devra être mis en œuvre ; sa réalisation s'appuiera notamment sur une base patrimoniale à jour²³ et un bilan thermique des établissements, ces dispositions devant permettre d'assurer la fiabilité d'ensemble de l'analyse financière.

4. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

4.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Le contrôle a porté sur les documents financiers des exercices 2013 à 2017.

La comptabilité est tenue par le service administratif et financier de l'association Coallia.

Une convention de prestations de services définit à la fois les modalités d'assistance en matière de comptabilité, gestion et fiscalité, et les prestations juridiques et informatiques.

Les comptes sont certifiés sans réserve par le CAC (commissaire aux comptes).

Depuis 2016, la société est exclue du périmètre de consolidation de l'association conformément à l'avis n° 2001-E du 4 juillet 2001 émis par le Comité d'urgence du Conseil National de Comptabilité. Le groupe associatif établit pour le compte de tiers des comptes agrégés et certifiés par un co-commissaire aux comptes.

4.2 ANALYSE FINANCIERE RETROSPECTIVE

L'analyse financière porte sur la période 2013-2017 et est préalable à l'adossement de la SA d'HLM Batigère. Dès lors, les constats réalisés seront à mettre en perspective avec les futures conditions d'exploitation de la société.

Depuis sa création en 2009, la société loue ses immeubles à l'association Coallia, et exerce jusqu'en 2016, l'activité d'assistance technique et de maîtrise d'ouvrage, transférée ainsi en 2016 à l'association. Son chiffre d'affaires est donc dorénavant constitué exclusivement des produits issus de la location immobilière.

Les états réglementaires Harmonia ne sont pas systématiquement réconciliés avec les documents financiers de la SA d'HLM.

Les incohérences suivantes sont relevées :

- ▶ Nombre de logements identique entre 2013 et 2014 (722), incohérent avec l'augmentation des loyers (+34 %) ;
- ▶ État des dettes financières ne cadrant pas avec le bilan ;

²³ Afin de pouvoir classer le patrimoine selon les critères définis par l'art R. 445 3 du CCH.

- Donnée manquante pour le calcul du FRNG à terminaison, aucun engagement sur des dépenses à venir dans la FSFC²⁴ 2015 ;
- La quote-part de subvention d'investissement déclarée en subvention d'exploitation diverses (#74) au lieu du compte de subvention virée au résultat (#77) ;
- Non-homogénéité du traitement des crédits-relais et des préfinancements.

La société indique que depuis l'adossement les documents financiers sont tenus régulièrement et en conformité avec les pratiques de la profession, et ce notamment afin de permettre l'établissement des Dossiers Individuels de Situation.

4.2.1 L'excédent brut d'exploitation et le résultat d'exploitation

Tableau 4 : Excédent brut d'exploitation et résultat d'exploitation

(En milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Loyers	939	1 259	2 125	2 864	3 582
Produits des activités annexes	1 952	1 599	1 577	16	
Production immobilisée (coûts internes et frais financiers)	669	1 130	675	339	122
Produit des activités	3 560	3 988	4 377	3 219	3 704
Coût personnel	-1 941	-1 848	-2 021	-51	-3
Autres charges externes (hors CGLLS)	-827	-630	-688	-482	-522
Cotisation CGLLS			-6	-44	-34
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-133	-230	-317	-327	-385
Excédent brut d'exploitation	659	1 280	1 344	2 315	2 761
<i>En % des produits d'activité</i>	<i>19%</i>	<i>32%</i>	<i>31%</i>	<i>72%</i>	<i>75%</i>
Reprises sur subventions d'investissement	113	763	773	1 824	2 257
Autres produits d'exploitation			187	40	827
Dotations aux amortissements et aux provisions (nettes)	-407	-1 387	-1 744	-3 309	-4 052
Résultat d'exploitation	365	655	559	870	1 794

Source : Outil d'analyse ANCOLS sur la base des états réglementaires.

Les loyers correspondaient en 2015 à la moitié des produits d'activités en 2015. Ils représentent la quasi-totalité des produits depuis le transfert des activités d'assistance technique et de maîtrise d'ouvrage, en 2017.

En 2017, le montant total des loyers a plus que triplé en valeur par rapport à 2013, cette hausse s'expliquant notamment par une augmentation du patrimoine de la SA d'HLM de près de 1 600 équivalents logements (doublement de l'offre locative). L'augmentation s'explique également par la révision du montant des redevances après la transformation des foyers en résidences. Les loyers sont exclusivement facturés à l'association Coallia.

Entre 2013 et 2015, les frais de personnel sont liés aux activités d'assistance technique et de maîtrise d'ouvrage ; ils font donc partie des coûts refacturés à l'association ou des coûts internes immobilisés pour les projets propres de la SA d'HLM. La société a poursuivi l'exécution de la mission d'assistance en maîtrise d'ouvrage à l'association Coallia ainsi que l'assistance technique relative à l'entretien et à la maintenance de son patrimoine jusqu'au 31 décembre 2015, qu'elle a refacturée à sa société mère (plus de 1,5 million d'euros en 2015). Depuis 2016, l'association Coallia assiste la SA d'HLM pour les missions d'assistance technique et de maîtrise d'ouvrage. Les coûts sont compris dans le coût de la construction, immobilisé dans la SA d'HLM (0,6 M€ en 2017).

S'agissant des projets propres de la SA d'HLM, le coût du personnel est comptabilisé en production immobilisée en fonction de l'avancement du projet ; conformément à l'instruction comptable les coûts internes

²⁴ Fiche de situation financière et comptable.

sont évalués à leur valeur réelle. À compter de 2016, le personnel est transféré à l'association, et seuls les frais financiers sont comptabilisés en production immobilisée.

Les autres charges sont constituées principalement :

- ▶ Des prestations refacturées par l'association Coallia dont :
 - Les locaux occupés par le personnel de Coallia Habitat jusqu'en 2015, 180 milliers d'euros en moyenne sur les trois années (250 milliers d'euros en 2013),
 - Les prestations administratives, financières et informatiques refacturées 91 milliers d'euros en 2013, 245 milliers d'euros en 2017,
- ▶ Des assurances, environ 100 milliers d'euros par an sur la période ;
- ▶ De la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) passe de 132 milliers d'euros à 385 milliers d'euros entre 2013 et 2017, cette progression s'expliquant notamment par l'offre locative. Rapporté aux loyers, le taux d'imposition diminue sur la période contrôlée (14 % en 2013 contre 11 % en 2017).

L'amélioration de l'excédent brut d'exploitation s'explique donc principalement par l'augmentation des loyers de la SA d'HLM.

Le parc de la SA d'HLM est totalement géré par l'association qui supporte l'intégralité des coûts de maintenance. L'Agence rappelle que les conventions de location prévoient une répartition de ces charges entre le propriétaire et le locataire. Coallia Habitat, ne pouvant se soustraire à ses obligations en la matière, aurait dû prendre à son compte les travaux correspondants (cf. § 3.1.2).

Le résultat d'exploitation tient compte principalement de composantes qui évoluent au rythme de l'amortissement des investissements :

- ▶ De la quote-part de subventions virée au compte de résultat (2,3 millions d'euros en 2017 contre 0,1 million d'euros en 2013) ;
- ▶ Des dotations aux amortissements du parc locatif (3,9 millions d'euros en 2017 contre 0,2 million d'euros en 2013).

4.2.2 Le résultat comptable

Tableau 5 : Évolution des résultats comptables

(montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Résultat d'exploitation	365	655	559	870	1 794
Résultat financier	-209	-675	-619	-559	-528
Résultat exceptionnel	0	122	-1	-87	-167
Impôt sur les bénéfices	-2	-17			
Résultat net comptable	154	86	-60	224	1 099

Source : Outil d'analyse ANCOLS sur la base des états réglementaires.

Le passage du résultat d'exploitation au résultat courant s'explique par la charge financière liée aux emprunts et découverts bancaires. À noter qu'une partie de la charge financière est immobilisée.

Tableau 6 : Évolution de la charge financière

(Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Charge d'intérêts ⁽¹⁾	191	613	621	562	529
Neutralisation (coûts immobilisés)	-170	-494	-234	-339	-122
Charge finale	21	119	387	223	407

(1) Hors agios.

Source : États financiers de la SA d'HLM.

4.2.3 La capacité d'autofinancement et le service de la dette

Tableau 7 : Évolution de la CAF brute

(Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Excédent brut d'exploitation	659	1 280	1 344	2 315	2 761
Autres produits d'exploitation	0	0	187	40	827
Produits financiers divers	6	2	2	3	1
Intérêts sur financements locatifs ⁽¹⁾	-135	-234	-337	-416	-415
Autres charges d'intérêt	-56	-379	-284	-147	-113
Autres charges financières	-24	-64	-	-	-
Autres produits et charges exceptionnels	0	122	-1	8	16
Dotations et reprises exceptionnelles	-	-	-	-	-183
Impôt sur les bénéfices	-2	-17	-	-	-
CAF brute	448	710	912	1 804	3 076

(1) Non retraités des frais financiers immobilisés.

Source : Outil d'analyse ANCOLS sur la base des états réglementaires.

Sur la période 2013-2017, la progression de la CAF brute suit l'amélioration de l'EBE. Elle augmente plus en 2017 du fait de subventions d'exploitation octroyées à hauteur de 0,8 million d'euros. Ce versement s'inscrit dans le cadre de la mutualisation 2016²⁵, résultant d'un dispositif mis en place par l'USH et l'État, qui se traduit par une péréquation d'une partie des ressources des organismes HLM.

Le service de la dette tient compte de l'ensemble des modalités de financement des investissements locatifs.

Tableau 8 : Évolution de la dette locative

(Montants en milliers d'euros)

Service de la dette	Exercice	Exercice	Exercice	Exercice	Exercice	Cumul
Remboursement des emprunts locatifs	524	1 782	624	2 383	2 151	7 464
Remboursement crédit relais			3 259	2 851	4 000	10 110
Charges d'intérêts ⁽¹⁾	135	234	337	416	415	1 537
Service de la dette	659	2 016	4 220	5 650	6 566	19 111
EBE	659	1 280	1 344	2 315	2 761	8 359
CAF brute	448	710	912	1 804	3 076	6 950

(1) Hors agios.

Source : Annexe aux comptes annuels de la SA d'HLM et outil d'analyse ANCOLS sur la base des états réglementaires.

De 2013 à 2017, l'exploitation ne générait pas suffisamment de trésorerie pour couvrir le service de la dette. Cette situation s'explique notamment par la nature des projets immobiliers (durée de réhabilitation, sites de desserrement...).

Ainsi, la capacité d'autofinancement dégagée par l'activité opérationnelle sur la période 2013-2017 ne génère qu'un tiers des liquidités nécessaires au remboursement des emprunts (l'EBE 44 %). L'insuffisance de la

²⁵ Source : rapport de gestion 2017.

trésorerie générée par l'exploitation montre le déséquilibre du modèle économique de la SA d'HLM et sa forte dépendance au financement des pouvoirs publics (subventions d'investissement).

Pour couvrir ces déséquilibres et continuer de financer ses projets, la SA d'HLM a eu recours à des expédients tout au long de la période notamment :

- Le financement à court terme des projets immobiliers (crédit-relai),
- La cession partielle des subventions auprès des banques (cessions Dailly),
- Le découvert bancaire qui génère des agios totalisant 1 million d'euros sur la période 2013-2017.

4.2.4 Le bilan fonctionnel

Tableau 9 : Bilan fonctionnel

(Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Capital et réserves nets des participations (a)	6 377	6 531	6 617	6 556	6 781
Résultat de d'exercice (b)	154	86	-60	225	1 099
Autres capitaux (c)	-	-	-	-	-
Subventions d'investissement nettes (d)	65 802	82 283	82 179	81 219	83 618
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	72 333	88 900	88 736	88 000	91 498
<i>Valeurs de référence</i>					
Autres provisions pour risques et charges (g)	63	66	51	2	2
Amortissements et dépréciations (h)	865	2 248	4 092	7 294	10 113
Ressources propres (i)=(e)+(g)+(h)	73 260	91 214	92 878	95 296	101 613
Dettes financières (j)	14 194	23 059	43 663	54 239	54 654
Ressources stables (k)=(i)+(j)	87 454	114 273	136 541	149 535	156 267
Immobilisations brutes (l)	57 068	84 411	110 549	132 696	146 764
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	30 386	29 861	25 993	16 839	9 503
Immobilisations financières (n)	-	-	28	28	28
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	30 386	29 861	25 965	16 811	9 475
Créances locataires et acquéreurs (o)	1 278	648	1 165	1 052	1 586
Subventions à recevoir (p)	44 961	48 853	34 181	24 046	18 456
Autres actifs réalisables (q)	2 291	2 686	2 358	1 971	970
Dettes sur immobilisations (r)	6 696	6 506	8 279	7 179	2 052
Dettes d'exploitation et autres (s)	4 417	721	728	2 004	384
Compte-courant associé (Coallia Association) (t)	1 167	4 888	49	-582	5 062
Besoin de Fonds de Roulement (BFR) (u)= (o)+(p)+(q)-(r)-(s)-(t)	36 251	40 072	28 649	18 468	13 514
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (u)	2 065	1 359	12 109	7 943	4 559
Concours bancaires courants et découverts (v)	3 032	3 176	1 127	1	-
Dailly et crédits relais (w)	4 898	8 394	13 666	9 600	8 598
Trésorerie nette (A) = (u)-(v)-(w)	-5 865	-10 211	-2 684	-1 658	-4 039

Source : Balances générales des comptes et outil d'analyse ANCOLS sur la base des états réglementaires.

L'analyse fonctionnelle du bilan montre que les ressources détenues à long terme financent l'actif immobilisé. Elles sont cependant insuffisantes pour financer le besoin en fonds de roulement généré par l'investissement. En conséquence, la trésorerie de la SA d'HLM est négative sur toute la période.

Cette situation met en exergue l'urgence pour la société de s'adosser à Batigère.

4.2.4.1 Analyse des ressources stables

La société ne bénéficie d'aucun apport de fonds de sa maison-mère, l'association Coallia sur la période.

Les subventions d'investissement représentent plus de la moitié des ressources stables au 31 décembre 2017. Elles augmentent de 31,5 millions d'euros sur la période pour atteindre fin 2017 88,6 millions d'euros, la SA d'HLM avait obtenu dès 2011, d'importants montants de subventions. Ainsi, le modèle économique de Coallia Habitat dépend fortement des financements publics. Elles sont virées au compte de résultat au rythme des amortissements, 5,7 millions d'euros au cumul fin 2017, 2,3 millions d'euros sur l'exercice 2017.

Tableau 10 : Évolution des subventions d'investissement

(Montants en milliers d'euros)

Subventions publiques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Cumul
Ouverture	57 002	65 801	82 282	82 178	81 219	
Nouvelles subventions	8 912	17 244	669	865	3 855	31 545
Virée au compte de résultat	-113	-763	-773	-1 824	-2 257	-5 730
Écart bilanciel ⁽¹⁾					800	800
Clôture	65 801	82 282	82 178	81 219	83 617	

⁽¹⁾ La quote-part virée au compte de résultat en 2017 (2 257 milliers d'euros) ne correspond pas à la variation des subventions au bilan (-1457 milliers d'euros).

Source : Annexe aux comptes annuels et outil d'analyse ANCOLS sur la base des états réglementaires.

Une analyse rigoureuse des subventions restant à encaisser doit rapidement être mise en place.

Le suivi de l'encaissement des subventions n'est pas assuré par la direction financière mais par les chargés de projet. Cette organisation n'assure pas une correcte séparation des tâches ni la réalité des soldes bilanciels.

La société fait état d'une nouvelle organisation mise en place en juillet 2019, qui se traduit désormais par la séparation de la partie « montage financier des opérations » réalisée par le développement immobilier et la partie « appel des fonds et contractualisation des emprunts » incombant à la direction administrative et financière. Par ailleurs, la société indique avoir entamé les démarches fin 2019 pour le reste à percevoir des subventions relatives aux opérations à clôturer.

Tableau 11 : Emprunts locatifs (représentant 35 % des ressources stables)

(Montants en milliers d'euros)

Emprunts locatifs	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Cumul 2013-2017
Ouverture	9 251	14 194	23 058	43 663	54 246	
Nouveaux	5 467	10 619	24 489	15 819	6 561	62 955
Remboursement	-524	-1 755	-3 883	-5 234	-6 146	-17 542
Clôture	14 194	23 058	43 663	54 246	54 653	

Source : États financiers et outil d'analyse ANCOLS sur la base des états réglementaires.

La dette liée aux investissements locatifs a plus que quintuplé sur la période contrôlée et représente près de 40 % de l'actif immobilisé brut au 31 décembre 2017. La dette financière est constituée pour la moitié d'emprunt auprès du groupe Action Logement et pour un tiers d'emprunts souscrits auprès de la caisse des dépôts. Ainsi, l'accroissement de l'endettement locatif se traduit sur le montant des annuités locatives et plus globalement sur le service de la dette (cf. 5.2.2).

Cette forte croissance de l'endettement est inhérente aux investissements de la période : réalisation du PTFTM et développement (cf. 4.2.3), l'effort d'investissement locatif totalisant 91,2 millions d'euros sur la période 2013-2017.

L'indépendance financière de la SA d'HLM repose principalement sur des financements publics. Elle baisse de 20 points entre 2013 et 2017, la part des emprunts étant de plus en plus importante dans le modèle économique de la société (16 % en 2013 contre 36 % en 2017).

4.2.4.2 Évolution du fonds de roulement net global et à terminaison

Le fonds roulement net global baisse de 30,4 millions d'euros en 2013 à 9,5 millions d'euros en 2017, avec l'accélération des investissements sur la période.

Sur la base des informations déclarées par la société dans les états réglementaires, le fonds de roulement à terminaison des projets montre que la SA d'HLM n'est pas en mesure de les financer, la contraignant à court terme à trouver des financements extérieurs.

Tableau 12 : Évolution du fonds de roulement

(Montants en milliers d'euros)

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant
Fonds de roulement net global (FRNG) (a)	30 386	1 280	25 965	16 811	9 475
Subventions restant à notifier (b)	14 841	-749	5 775	4 010	3 205
Emprunts restant à encaisser (c)	15 829	22 832	29 877	33 095	28 321
Dépenses restant à comptabiliser (d)	74 863	52 405	nd	45 374	37 543
Neutralisation opération préliminaires (e)	nd	nd	nd	1 670	4 910
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours (f) = (a) + (b) + (c) - (d) - (e)	-13 598	-460	nd	6 871	-1 452

nd : non disponible dans les états réglementaires.

Source : Outil d'analyse ANCOLS sur la base des états réglementaires.

4.2.4.3 Analyse du besoin en fonds de roulement

Les subventions à recevoir totalisent près de 90 % du total de l'actif circulant. 80 % du montant total des subventions octroyées a été encaissé fin 2017 soit 71 millions d'euros, 18,5 millions d'euros reste à recevoir fin 2017 (dont 2,85 millions d'euros ont été cédés aux banques).

Le reste des créances d'exploitation est constitué des créances sur les loyers (1,6 millions d'euros fin 2017) et des crédits de TVA (442 milliers d'euros fin 2017).

Les dettes d'exploitation sont principalement composées des dettes sur immobilisations (autour de 6 millions d'euros sur la période, 2,1 millions d'euros en 2017) ainsi que du compte courant créditeur avec l'association Coallia (5,1 millions d'euros). La position débitrice du compte courant en 2016 est expressément interdite par la convention de compte courant (cf. 2.5.5.1).

Ainsi, la baisse du BFR de 36,3 millions d'euros en 2013 à 13,5 millions d'euros fin 2017 correspond à la fois à l'encaissement des subventions à recevoir et au transfert de l'activité de maîtrise d'ouvrage qui concourt à la baisse des dettes fournisseurs à compter de 2016.

4.2.4.4 La trésorerie

Le solde des disponibilités s'améliore en contrepartie du recours à des financements court terme (cessions de subventions aux banques (Dailly), lignes de crédit négociées auprès des banques) sur toute la période 2013-2017. Ce modèle de financement court terme ne permet pas de pérenniser l'activité de la SA d'HLM.

4.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Coallia Habitat a fait l'objet d'un adossement auprès d'un partenaire extérieur, la SA Batigère, dans le cadre du plan de sauvegarde de l'association Coallia, actionnaire principal de la société. Le protocole, concrétisant ce partenariat exclusif, a été conclu le 20 décembre 2018.

Cet adossement s'articule ainsi :

- Une prise de participation majoritaire de la société Batigère dans la société Coallia Habitat qui s'inscrit dans la mise en place d'un pacte d'actionnaires avec apport en numéraire de 16,7 millions d'euros (afin de constituer un actionnariat de référence) ;
- Un prêt participatif émanant de la société Batigère pour 13,3 millions d'euros²⁶ ;

²⁶ Montant effectivement octroyé en août 2019, après déclaration préalable auprès des ministres chargés du logement et de l'économie,

- L'acquisition du patrimoine HSA de l'association Coallia par Coallia Habitat portant sur 54 biens pour une valorisation fixée à 188,013 millions d'euros.

L'aspect patrimonial de l'adossment s'est concrétisé à compter du 4 juillet 2019 lors de la signature des actes notariés relatifs au transfert de propriété des biens de Coallia à Coallia Habitat conformément au protocole (49 immeubles dont 3 détenus par la SAILPI dont les parts sociales ont également été transférées à Coallia Habitat). Le transfert de 7 immeubles, repoussé pour des raisons techniques, reste à réaliser à compter de début 2020.

Cette restructuration doit se traduire par une participation majoritaire de Batigère au capital de la SA d'HLM, (65%), à travers une prime d'émission valorisée à 5 571 430 € adossée à une augmentation de capital de 11 142 860 €.

L'organisme a réalisé une analyse prévisionnelle, à partir de Visial, sous forme de plan à moyen terme à 10 ans (période 2017-2026), dont la dernière version date de décembre 2018.

Tableau 13 : Évolution prévisionnelle de l'offre locative (en équivalents logements)

Année	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Livraisons		0	5 352	544	0	179	169	90	50	50
-Ventes et Démolitions					-186					
Patrimoine au 31/12	2 529	2 529	7 881	8 425	8 239	8 418	8 587	8 677	8 727	8 777

Source : Protocole adossment.

La soutenabilité de ce premier plan prévisionnel nécessite l'assurance que l'association Coallia soit en mesure d'honorer le niveau de redevances. Il est également indispensable d'adosser l'analyse prévisionnelle à un plan stratégique du patrimoine (PSP), ce dernier étant en cours d'élaboration pour les besoins de l'adossment.

La progression quantitative de l'offre locative escomptée se traduit par un investissement financier s'élevant à 35 millions d'euros à l'horizon 2026.

S'agissant des travaux, les deux principaux enjeux concernent :

- Les travaux de sécurité avec une enveloppe de 7 millions d'euros portant sur les exercices 2019 à 2022 ;
- Les travaux d'interventions lourdes dont le volume financier représente 112 millions d'euros jusqu'en 2026.

Les travaux de sécurité, considérés comme des travaux d'urgence, sont financés sur fonds propres. Ils visent les interventions immédiates pour maintenir les programmes dans le respect des normes et sécurité des biens et personnes ainsi que les travaux destinés à maintenir les conditions d'habitabilité et de fonctionnement dans l'attente d'un traitement plus lourd prévu dans le cadre de réhabilitations futures. Ils s'inscrivent dans l'effort qui devra être porté sur l'entretien et la rénovation du parc existant, et ce afin d'en maintenir l'attractivité et la pérennité.

Les travaux d'interventions lourdes concernent la restructuration, la réhabilitation et les démolitions/reconstructions. La restructuration permet la modernisation des établissements (24 millions d'euros entre 2019 et 2026). La réhabilitation concerne les interventions sur différents composants sans apporter de modification substantielle des sites concernés (13 millions d'euros pour la période 2025-2026). Le périmètre des démolitions/reconstructions est constitué des établissements nécessitant une intervention lourde passant par une démolition, soit in situ induisant un plan de relogement temporaire, soit extra site, avec réalisation d'une construction neuve (75 millions d'euros entre 2021 et 2026).

conformément au CCH

Les redevances annuelles ont été déterminées sur la base des annuités des prêts, ces derniers étant notamment induits par les investissements envisagés, dont l'horizon excède celui de l'analyse prévisionnelle (en l'espèce la période 2019-2029). L'intégralité des paramètres sous-jacents est indiquée en annexe 5.2.

Étant donné l'absence de plan à moyen à terme au niveau de l'association Coallia (cf. rapport ANCOLS 2017-089), la soutenabilité de l'évolution des redevances (13 884 milliers d'euros en 2026 contre 7 801 milliers d'euros en 2019) ne repose sur aucune donnée tangible.

Outre la progression de l'offre locative, une attention de l'organisme doit être portée sur les réhabilitations du patrimoine existant.

Tableau 14 : Analyse prévisionnelle de l'organisme (autofinancement courant en pourcentage des loyers)

En milliers d'euros										
Rubriques	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Loyers quittancés	3 120	3 120	8 571	11 011	13 249	13 177	13 638	13 561	13 691	14 540
Annuités d'emprunts	-2 000	-2 250	-4 741	-7 102	-9 137	-9 238	-9 323	-9 179	-9 149	-9 624
Taxe foncière sur les propriétés	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350
Marge locative directe	770	520	3 480	3 559	3 762	3 589	3 965	4 032	4 192	4 566
Charges d'exploitation	-487	-487	-1 800	-1 800	-1 800	-1 800	-1 800	-1 800	-1 800	-1 800
Autofinancement courant	283	33	1 680	1 759	1 962	1 789	2 165	2 232	2 392	2 766
En % des loyers	9,10%	1,10%	19,60%	16,00%	14,80%	13,60%	15,90%	16,50%	17,50%	19,00%
Fonds de roulement long terme	-6 439	-6 884	14 964	11 177	11 537	10 995	10 498	10 303	11 178	12 374

Source : Protocole adossement.

À compter de l'année 2019, date du transfert du patrimoine HSA de l'association vers la société, l'organisme prévoit des marges d'autofinancement plutôt confortables. L'autofinancement courant oscille entre 1 680 milliers d'euros en 2019 et 2 766 milliers d'euros en 2025, représentant plus de 17 % des loyers. Une légère décrue est relevée en 2022, précédant une croissance régulière jusqu'en 2026.

Le fonds de roulement à long terme ou potentiel financier est particulièrement élevé à partir de 2019. Cet agrégat se détériore ensuite compte tenu de la mobilisation de fonds propres nécessaires à l'investissement des opérations nouvelles, notamment en 2022 et 2023. La soutenabilité de cette évolution du FRNG de Coallia Habitat est clairement conditionnée par la capacité de l'association Coallia à honorer le paiement de la redevance.

Les emprunts envisagés constitueront, sur la période retenue dans l'analyse prévisionnelle, 65 % des investissements escomptés (132 835 milliers d'euros contre 205 804 milliers d'euros).

Les modalités financières retenues s'inscrivent dans le cadre de financements classiques (PLAI et PAM). Il a été volontairement fait abstraction des prêts haut de bilan. Selon le type d'opération, les hypothèses sont établies avec des modalités différentes de financement (répartition des fonds propres, subventions et emprunts - cf. annexe 5.2).

Coallia Habitat prévoit de solliciter une demande de financement auprès de la CGLLS au titre de l'adossement. Cette demande s'inscrira dans l'aide aux réorganisations, fusions et réorganisations d'organismes HLM relevant de la CGLLS. La part effective des fonds propres injectés sera dès lors tributaire des subventions perçues.

Par suite de l'adossement, la proportion des loyers consacrée au remboursement des annuités sur l'ensemble du parc demeure relativement stable²⁷ : elle s'élève à 66 % au terme de la projection.

Dans la nouvelle organisation de la société, le personnel de la direction de la maîtrise d'ouvrage de l'association²⁸ sera repris et une direction financière sera créée.

Au final, la première analyse prévisionnelle, réalisée à l'occasion du protocole d'adossement à Batigère, doit, en fonction des hypothèses envisagées, être rapidement complétée par un chiffrage précis des impacts

²⁷ 65 % à 70 % entre les années 2020 et 2026.

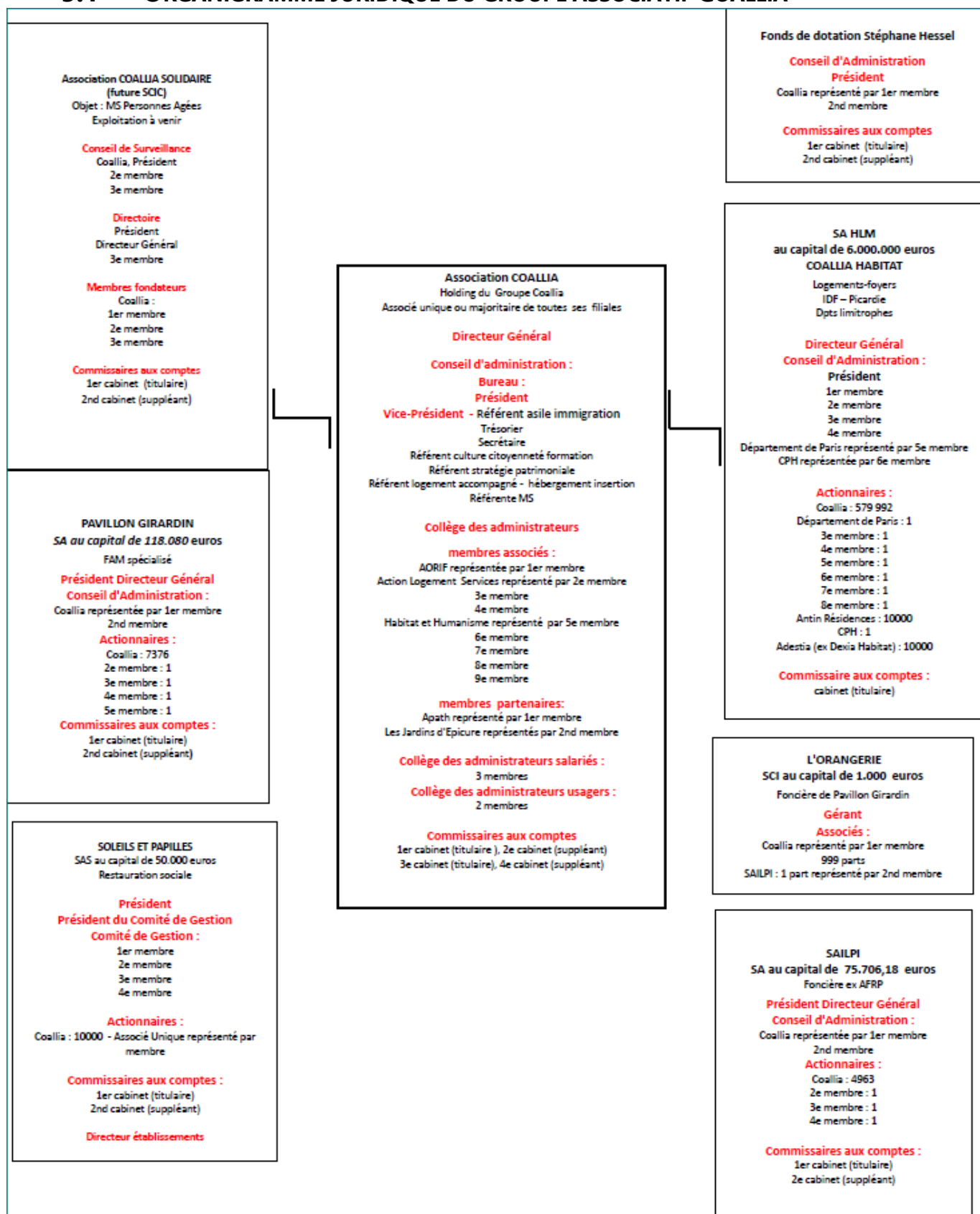
²⁸ Antérieurement transféré à l'Association en 2016.

financiers. Un PSP, intégrant un plan pluriannuel d'entretien, est nécessaire afin de s'assurer de la pertinence des priorités retenues par Coallia Habitat et de la soutenabilité de son nouveau modèle économique.

En réponse au rapport provisoire, la société indique que dans le cadre de l'audit effectué pour l'adossement, les équipes financières travaillent sur le modèle financier du partenariat entre l'association Coallia et Coallia Habitat et sur le nouveau plan à moyen terme de ces deux entités. Coallia, sur cette base, a validé le niveau de redevance défini dans le protocole d'accord.

5. ANNEXES

5.1 ORGANIGRAMME JURIDIQUE DU GROUPE ASSOCIATIF COALLIA



5.2 HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE

Paramètres financiers plan prévisionnel Investissements prévisionnels et financement adossé

En Milliers d'euros	Investissements	Emprunts
Restructuration	50 626	35 944
Réhabilitation	18 150	15 427
Démolition/reconstruction	75 495	51 337
Constructions neuves	38 533	30 129
Travaux de sécurité	2 000	
Travaux d'urgence	5 000	
Maintenance sur PGR	16 000	
Total des sommes dues	205 804	132 837

Hypothèses / typologie de financement

Restructuration

Montant de l'investissement : 50 626 milliers d'euros

Financement : 71 % emprunts (PLAI), 24 % subventions et 5 % de fonds propres

Réhabilitation

Montant de l'investissement : 18 150 milliers d'euros

Financement : 85 % emprunts (PAM), 5 % subventions et 10 % fonds propres

Démolition/reconstruction

Montant de l'investissement : 75 495

Financement : 68 % emprunts (PLAI), 25 % subventions et 7 % fonds propres

Constructions neuves

Montant de l'investissement : 38 533

Financement – scénario 1 : 70 à 80 % emprunts (PLAI), 13 à 23 % subventions et 7 % fonds propres

Financement – scénario 2 : 80 à 88 % emprunts (PLAI), 15 à 20 % subventions

Paramètres financiers plan prévisionnel Détail concernant les loyers quittancés

En milliers d'euros	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Loyers patrimoine de référence	3 120	3 120	4 568	4 544	4 434	4 330	4 419	4 237	4 216	4 208
Impact des travaux					383	383	766	966	991	1 724
Loyers opérations nouvelles			4 003	6 467	8 432	8 464	8 453	8 358	8 484	8 608
Total loyers quittancés	3 120	3 120	8 571	11 011	13 249	13 177	13 638	13 561	13 691	14 540

Paramètres financiers plan prévisionnel Annuités d'emprunt

En milliers d'euros	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Loyers quittancés	3 120	3 120	8 571	11 011	13 249	13 177	13 638	13 561	13 691	14 540
Annuités du patrimoine de référence	2 000	2 250	2 178	2 101	1 991	1 947	1 884	1 703	1 658	1 650
Annuités des travaux					326	438	644	812	811	1 380
Annuités des opérations nouvelles			2 563	5 001	6 820	6 853	6 795	6 664	6 680	6 594
Annuités d'emprunts	2 000	2 250	4 741	7 102	9 137	9 238	9 323	9 179	9 149	9 624
En % des loyers	64,1 %	72,1 %	55,3 %	64,5 %	69,0 %	70,1 %	68,4 %	67,7 %	66,8 %	66,2 %

5.3 SIGLES UTILISES

AFL	Association foncière logement	MOUS	Maîtrise d'œuvre urbaine et sociale
ANAH	Agence nationale de l'habitat	OPH	Office public de l'habitat
ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	ORU	Opération de renouvellement urbain
ANRU	Agence nationale pour la rénovation urbaine	PDALHPD	Plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées
APL	Aide personnalisée au logement	PLAI	Prêt locatif aidé d'intégration
ASLL	Accompagnement social lié au logement	PLATS	Prêt locatif aidé très social
CAF	Capacité d'autofinancement	PLI	Prêt locatif intermédiaire
CAL	Commission d'attribution des logements	PLS	Prêt locatif social
CCAPEX	Commission de coordination des actions de prévention des expulsions locatives	PLUS	Prêt locatif à usage social
CCH	Code de la construction et de l'habitation	PSLA	Prêt social de location-accession
CDAPL	Commission départementale des aides publiques au logement	PSP	Plan stratégique de patrimoine
CDC	Caisse des dépôts et consignations	QPV	Quartier prioritaire 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	Convention d'utilité sociale	SCLA	Société coopérative de location-attribution
DALO	Droit au logement opposable	SCP	Société coopérative de production
DPE	Diagnostic de performance énergétique	SDAPL	Section départementale des aides publiques au logement
DTA	Dossier technique amiante	SIEM	Société immobilière d'économie mixte
EHPAD	Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes	SIEG	Service d'intérêt économique général
ESH	Entreprise sociale pour l'habitat	SIG	Soldes intermédiaires de gestion
FRNG	Fonds de roulement net global	SRU	Solidarité et renouvellement urbains (loi du 13 décembre 2000)
FSL	Fonds de solidarité pour le logement	TFPB	Taxe foncière sur les propriétés bâties
GIE	Groupement d'intérêt économique	USH	Union Sociale pour l'Habitat (union nationale des fédérations d'organismes HLM)
HLM	Habitation à loyer modéré	VEFA	Vente en état futur d'achèvement
LLS	Logement locatif social	ZUS	Zone urbaine sensible
LLTS	Logement locatif très social		

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

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

www.ancols.fr

 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE
MINISTÈRE CHARGÉ DU LOGEMENT	MINISTÈRE CHARGÉ DES COMPTES PUBLICS