

OPH NÉOTOA

Rennes (35)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2016

N° 2016-091

RAPPORT DE CONTRÔLE 2016
N° 2016-091
OPH NÉOTOA

Rennes (35)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-091 OPH NÉOTOA – (35)

SIREN : 347498370

Raison sociale : NEOTOA

Président : Marcel ROGEMONT

Directeur général : Bruno CACCIA

Adresse : 41 boulevard de Verdun – 35 000 Rennes

Collectivité de rattachement : conseil départemental d'Ille-et-Vilaine

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés :	17 138	Nombre de logements familiaux en propriété :	17 112	Nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	422
--	---------------	---	---------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants (hors vacance technique)	2,4%	2,8%	3,1%	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	0,6%	1,2%	1,6%	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	12,1%	12,4%	9,6%	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	10,4%			
Age moyen du parc (en années)	27			
POPULATION LOGEES				
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds	18,8%	21,6%	19,3%	
< 60 % des plafonds	60,2%	65,2%	59,9%	
> 100% des plafonds	7,3%	6,3%	10,4%	
Bénéficiaires d'aide au logement	53,7%	59,5%	50,6%	
Familles monoparentales	22,3%	21,3%	20%	
Personnes isolées	46,5%	47,6%	37,4%	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,3	5,3	5,6	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	17,7 %	12,1 %	14,4 %	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	3,1	NC	NC	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	2,5	3,7	4,2	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	13,7 %	16,8 %	12,6 %	

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 1/1/2016

(3) Bolero 2014 : ensemble des OPH

POINTS FORTS :

- ▶ Patrimoine techniquement bien entretenu et suivi
- ▶ Remise en état des logements avant relocation de bon niveau.
- ▶ Savoir-faire de construction avéré
- ▶ Acteur important du développement du territoire rennais
- ▶ Gestion de proximité nettement améliorée
- ▶ Coûts de gestion contenus
- ▶ Politique de vente à orientation sociale et bien maîtrisée
- ▶ Situation financière saine

POINTS FAIBLES :

- ▶ Activité de diversification nécessitant une meilleure maîtrise des risques juridiques
- ▶ Optimisation possible et souhaitable des processus d'attribution en vue de réduire les délais de relocation sur certains territoires d'intervention de l'office
- ▶ Régularisation des charges à améliorer
- ▶ Impayés en augmentation

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Positionnement sur le champ de l'accession libre et participation à des SCCV plaçant l'office en dehors de son objet statutaire
- ▶ Avances de comptes courants irrégulières au bénéfice de SCCV
- ▶ Respect non systématique de l'ensemble des règles de la commande publique pour la passation des marchés de maîtrise d'œuvre
- ▶ 9 attributions non conformes (sur 15 729)

Précédent rapport de contrôle : n° 2009-149 de novembre 2010
Contrôle effectué du 29/08/2016 au 22/05/2017
RAPPORT DE CONTRÔLE : septembre 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2016-091

OPH NÉOTOA – 35

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	9
2.1 Contexte socio-économique	9
2.2 Gouvernance et management	10
3. Patrimoine	16
3.1 Caractéristiques du patrimoine	16
3.2 Données sur la rotation et la vacance	16
3.3 Accessibilité économique du parc	18
4. Politique sociale et gestion locative	21
4.1 Caractéristiques des populations logées	21
4.2 Accès au logement	21
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	27
4.4 Traitement des impayés	28
5. Stratégie patrimoniale	30
5.2 Évolution du patrimoine	30
5.3 Entretien du parc	37
5.4 Accession	39
5.5 Ventes de patrimoine à l'unité	42
6. Tenue de la comptabilité et analyse financière	44
6.1 Tenue de la comptabilité	44
6.2 Gestion de la dette financière	47
6.3 Conventions d'avances en compte-courant	48
6.4 Evolution des coûts de gestion corrigés des coûts internes et des prestations refacturées à la filiale	50
6.5 Analyse financière	52
6.6 Analyse prévisionnelle	57
7. Annexes	60
7.1 Composition du conseil d'administration	60
7.2 Rémunération du directeur général	61
7.3 Organigramme	62

7.4	Dispositif d'attribution sur la métropole rennaise	63
7.5	Tableau des attributions réalisées en dépassement du plafond de ressources.....	64
7.6	Evolution du montant des impayés locatifs de 2011 à 2015	65
7.7	Analyse de impayés des locataires présents redevables de plus de 15 € au 31/12/2016	66
7.8	Logements locatifs sociaux : répartition de la production de néotoa sur la période 2010-2016.....	69
7.9	Coût de fonctionnement de 2011 à 2015	70
7.10	Décomposition des résultats comptables annuels sur les exercices 2011 à 2015.....	71
7.11	Fiche de calcul des fonds propres disponibles au 31/12/2015.....	72
7.12	Sigles utilisés.....	73

SYNTHESE

L'office NEOTOA (ex « Habitat 35 ») est le plus important bailleur social du département de l'Ille-et-Vilaine, sa collectivité de rattachement. Son parc, d'une moyenne d'âge de 27 ans, compte environ 17 200 logements répartis sur l'ensemble du département, dont 54 % sur le territoire de la métropole rennaise et 13,5 % sur Vitré Communauté. L'OPH Néotoa est également propriétaire de 422 équivalent-logements dans des structures collectives et résidences sociales.

Sur la période 2011-2016, l'OPH Néotoa a résolu avec succès plusieurs points de fragilité qui avaient été mis en évidence dans le précédent contrôle MILOS de 2010. Des efforts ont été consentis pour rattraper le retard de maintenance dont souffrait le patrimoine ; le parc apparaît aujourd'hui bien entretenu et les remises en état à la relocation sont de bon niveau. La gestion et l'exploitation techniques du patrimoine sont aujourd'hui bien rôdées.

La qualité de service rendu au locataire apparaît satisfaisante. La gestion de proximité a été nettement améliorée au travers du projet d'entreprise engagé en 2009, avec une plus forte présence de l'office auprès de ses locataires et une meilleure prise en charges des réclamations. Le phénomène de vacance relevé en 2010 en secteur détendu a été correctement jugulé, notamment grâce à une politique de démolition ciblée d'environ 700 logements.

La politique de loyers est correctement maîtrisée au plan réglementaire. Les charges locatives apparaissent, sauf exceptions, relativement contenues. Cependant, les modalités de régularisation partielle mises en œuvre par l'office vis-à-vis des locataires partis, bien que non critiquables au plan réglementaire, tendent à les pénaliser financièrement et mériteraient d'être revues. Le processus de traitement et détection de l'impayé est réactif, ce qui n'a pas empêché une dégradation des indicateurs sur la période.

L'organisation des services a été refondue en 2009, dans le cadre du projet d'entreprise ayant accompagné le changement de dénomination de l'office. Avec un effectif de 232 équivalents temps plein (ETP) fin 2015, l'office présente des coûts de gestion notablement plus modérés que les chiffres médians des organismes de taille comparable. Des procédures et dispositifs d'autocontrôle interne sont opérationnels ; un renforcement apparaîtrait toutefois souhaitable sur l'activité de diversification de l'office. Fruit de l'histoire locale, l'office inscrit son activité de gestion locative dans le cadre de plusieurs filières et modes opératoires d'attribution des logements, variables selon ses secteurs géographiques d'intervention. Une partie importante de son activité est ainsi réalisée sur le territoire de Rennes Métropole, dans un contexte administré par les collectivités. Les diligences menées à l'occasion du contrôle ont permis de confirmer les réelles vertus de transparence et d'équité du dispositif d'attributions métropolitain rennais, basé sur un scoring de la demande locative sociale. Elles identifient cependant deux incidences pénalisantes pour l'activité de gestion Néotoa. Ces divers dispositifs contribuent, en effet, à l'allongement des délais de relocation, en particulier sur Rennes et l'agglomération de Vitré. Par ailleurs, dans un contexte où la CAL est dessaisie d'une importante partie de ses attributions, l'office parvient difficilement à concilier les impératifs d'accueil des publics les plus démunis avec ses objectifs de mixité sociale, pour une politique de peuplement ciblée. Le rapport préconise la recherche de pistes d'optimisation de ces dispositifs d'attribution.

La politique de vente HLM de Néotoa, montée en puissance sur les dernières années, apparaît claire, bien maîtrisée et efficacement mise en œuvre. Elle atteint son objectif social et permet de contribuer financièrement à la politique de fort développement de l'office.

La situation financière de Néotoa s'avère saine. La rentabilité d'exploitation annuelle est satisfaisante. Les résultats comptables annuels, en partie alimentés par une politique de vente active, permettent une reconstitution du potentiel financier. Malgré un très fort niveau de sollicitation du haut de bilan lié à la dynamique de développement et de diversification de l'office, la structure financière s'avère solide.

Dans un contexte globalement porteur mais fortement concurrentiel entre bailleurs sociaux, l'office porte une politique de développement particulièrement dynamique (3 500 logements neufs livrés, 700 démolitions et 300 ventes depuis 2011), avec un objectif de + 600 logements par an pour les prochaines années. Au plan opérationnel, la fonction de maîtrise d'ouvrage est menée avec efficacité et les produits neufs livrés sont globalement de bonne qualité ; l'agence identifie toutefois un risque de fragilisation du service dédié au développement, au regard de son fort niveau de sollicitation permanent. Toutes les règles de la commande publique n'ont pas été respectées pour la passation des marchés de maîtrise d'œuvre, la procédure interne n'apparaissant pas conforme à l'ensemble des dispositions de l'ordonnance de 2005.

Les niveaux de production très élevés s'inscrivent en réponse aux objectifs des PLH et sollicitations des collectivités. Du fait de son caractère très ambitieux, l'activité de développement justifierait, par ailleurs, un suivi très attentif par le conseil d'administration. Compte tenu des volumes en jeu, la vérification de l'adéquation entre les produits livrés et les besoins des territoires nécessiterait en effet une observation continue, aux fins de repérer au mieux d'éventuels signaux d'inflexion du marché ou annonceurs de vacance, notamment dans les secteurs périphériques et hors métropole. Certaines difficultés de commercialisation constatées à l'occasion du contrôle, certes d'ampleur limitée à ce stade, doivent appeler le conseil d'administration à une vigilance accrue en la matière. Dans ce contexte, une réflexion prospective visant à prévenir le risque d'une perte d'attractivité et de déqualification commerciale du parc le plus ancien de Néotoa gagnerait également à être engagée par le CA. L'intérêt d'une telle démarche apparaît renforcé par la perspective d'une prochaine expérimentation du « loyer unique » sur la ville de Rennes décidée par la collectivité, ainsi que par la politique de maintenance de l'office privilégiant le gros entretien et les renouvellements de composants, plutôt que les réhabilitations complètes des programmes, qui restent ponctuelles malgré quelques opérations très réussies. Cette politique de maintenance, gage de maintien de la qualité technique du parc, pourrait présenter des limites face aux enjeux de préservation de l'attractivité commerciale durable de ces programmes, dans un contexte d'augmentation de l'offre concurrentielle.

L'office s'est également engagé dans une politique très active de diversification en faveur de l'activité d'accession sociale à la propriété, et plus généralement de la promotion immobilière. Cette dernière, réalisée soit en maîtrise d'ouvrage directe (avec un objectif de 200 logements/an), soit via des structures interposées (sa filiale Coopérative HLM Op'Accession, ou des SCCV), appelle de nombreuses observations. Des irrégularités et anomalies ont ainsi été identifiées dans la mise en œuvre de cette politique, révélatrices d'une insuffisante analyse préalable de risques juridiques et économiques en amont des montages d'opérations. Dans plusieurs cas, les prises de participations opérées par Néotoa dans des SCCV ne remplissent pas les conditions de l'article L. 421-1-10, outrepassant ainsi l'objet statutaire de l'office. Les avances en comptes courants consenties au bénéfice de SCCV par l'office pour un montant de 2,5 M€ ne sont pas autorisées par la législation. Enfin, la société partenaire de l'office pour la constitution de plusieurs SCCV n'a pas été celle autorisée par le CA, mais une filiale de cette dernière, disposant d'une plus faible surface économique. S'agissant du portage en direct des opérations d'accession, le positionnement affiché par Néotoa excède pour partie le cadre juridique d'intervention autorisé pour un office. Le CA devra à l'avenir s'assurer du bon exercice de la politique de diversification de l'office en matière d'accession, dans le respect de ses statuts et dans l'affirmation de sa vocation sociale, et s'assurer de sa mise en œuvre dans des conditions juridiques parfaitement sécurisées.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'OPH Néotoa (35) en application de l'article L. 342 2 du code de la construction et de l'habitation : « l'agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'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'Agence rappelle par ailleurs qu'en application des dispositions des articles L. 342-12 et L. 342-14 du CCH, l'ensemble des faits qui constituent :

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

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 eut 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 n° 2009-149 avait noté que l'OPH Habitat 35 était engagé dans une importante réorganisation de son fonctionnement devant permettre de pallier des carences en matière de contrôle interne. Outre le constat d'un développement actif faisant de lui un acteur très dynamique du logement social en Ile-et-Vilaine, il avait été observé des coûts de gestion maîtrisés concourant à une situation financière particulièrement solide. Néanmoins, la politique de maintenance avait été jugée insuffisante avec des retards d'intervention et une comptabilisation erronée des travaux de réhabilitation de nature à altérer la sincérité des comptes de l'établissement. La maîtrise de la vacance locative était identifiée comme une problématique récurrente. Bien que remplissant correctement son rôle social, certaines insuffisances avaient été notées dans la gestion de proximité et quelques attributions en dépassement du plafond de ressources avaient été identifiées. Le rapport avait conclu à la nécessité de donner davantage de cohérence à la mission sociale de l'office et de clarifier sa stratégie patrimoniale pour fixer des objectifs notamment en fonction des besoins du territoire.

Le contrôle de l'OPH Néotoa a été mené de manière concomitante à celui de sa filiale, la SCIC Op'Accession 35.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

Le Conseil Général d'Ille-et-Vilaine a créé l'office public départemental d'habitations à bon marché en 1921. Ce dernier est devenu office public départemental d'HLM en 1950 avant de prendre le statut d'OPAC en 1987, puis d'OPH en 2008 ; il est alors renommé Habitat 35.

L'Ille-et-Vilaine compte 13 bailleurs sociaux implantés dans le département : 4 offices publics de l'habitat, 4 entreprises sociales de l'habitat, 4 coopératives d'Hlm et 1 Sacicap – Crédit Immobilier. Ils sont regroupés dans une association départementale des organismes d'habitat social ; créée en 1985, elle assure des missions de coordination et de représentation auprès des acteurs publics. Quatre organismes¹ concentrent environ 50 000 des 66 000 logements sociaux d'Ille-et-Vilaine. L'office départemental est celui disposant du parc le plus important avec environ 17 000 logements.

Il possède du patrimoine dans quatre des cinq quartiers prioritaires de la ville de Rennes : Cleunay, Villejean, Maurepas et le Blosne.

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Organisé autour de cinq pôles urbains principaux², l'Ille-et-Vilaine compte 1 032 240 habitants en 2014. Composée de 43 communes, Rennes Métropole totalise 427 000 habitants dont 210 000 sur la seule ville centre. Entre 2008 et 2013, la population du département a augmenté sur un rythme deux fois plus rapide que le reste de la population française. La progression, en moyenne de 1,1 % par an, s'explique par une évolution positive et à parts égales des soldes naturel et migratoire. Ce dynamisme se traduit en corollaire par une progression importante du nombre de logements (+ 0,8 % par an entre 2008 et 2013). Rennes Métropole a enregistré, entre 1999 et 2009, la quatrième plus forte hausse démographique des EPCI métropolitains de plus de 250 000 habitants.

Depuis lors, la population continue de croître mais sur un rythme moins soutenu. Les communes périurbaines, situées à une vingtaine de kilomètres de la métropole rennaise, sont celles qui profitent le plus de cette dynamique. Sur cette frange périphérique, l'habitat se caractérise par une forte proportion de logements pavillonnaires (85 %) et de propriétaires-occupants (74 %). Résultat d'une politique très volontariste des collectivités, orchestrée par les quatre délégataires des aides à la pierre du département³, le parc HLM breillien a enregistré une forte progression ces dernières années. Entre 2013 et 2015, la croissance nette du parc a été de 3 383 logements, soit en moyenne 1 121 logements supplémentaires chaque année dont 967 sur le seul territoire de Rennes Métropole, 173 sur Saint-Malo Agglo et 137 sur celui de Vitré Communauté. Sur le reste du département, les démolitions de collectifs et les ventes de pavillons ne sont pas totalement compensées par les mises en service essentiellement localisées dans la périphérie de Rennes Métropole ; le parc public sur le territoire à dominante rurale a ainsi diminué d'une centaine de logements en trois ans.

Le Plan Départemental de l'Habitat (PDH) 2012-2017 estime les besoins à près de 10 000 nouveaux logements chaque année dont 50 % induits par la croissance démographique (de 9 à 12 000 habitants par an), le solde étant déduit du phénomène de desserrement des ménages et du renouvellement nécessaire du parc.

Avec, pour horizon, une perspective de 500 000 habitants à l'horizon 2030, le PLH de Rennes Métropole 2015-2020 fixe quant à lui un objectif de 24 000 logements supplémentaires sur la période soit une moyenne

¹ L'office de Rennes Métropole Archipel Habitat, Néotoa, les SA Aiguillon Construction et Espacil.

² Rennes, Saint-Malo, Fougères, Vitré et Redon.

³ Rennes Métropole, Vitré Communauté, Saint-Malo agglo et le Département d'Ille et Vilaine sur le reste du territoire.

annuelle de 4 000 livraisons, dont 1 000 logements sociaux par an (comportant un tiers de PLAI). A ces objectifs s'ajoutent 200 à 300 logements PLS dits « institutionnels », notamment pour les communes ayant atteint le taux de 25 % fixé par la loi SRU, ainsi que 600 logements en accession sociale à la propriété dont la moitié peut prétendre aux aides de la collectivité en contrepartie de règles spécifiques d'éligibilité.

Ce troisième PLH métropolitain s'inscrit dans la logique de poursuivre la politique de forte production dite « choc de l'offre », ayant permis la construction de plus de 37 500 logements au cours des dix dernières années. L'objectif de 24 000 logements en six ans est réparti sur un principe de complémentarité entre les territoires et les marchés :

- 50 % sur le cœur de Métropole ;
- 20 % sur les 7 communes dites « pôles urbains » ;
- 30 % sur les 31 communes-pôles de proximité (15 communes SRU et 16 non SRU).

Dans ce contexte de fort développement, la répartition géographique du parc social a été significativement rééquilibrée : la ville de Rennes qui pesait plus de 80 % du patrimoine HLM métropolitain en 2005, ne représente que 68 % en 2014.

La politique volontariste de la métropole, avec un investissement annuel global du PLH estimé à 22 millions d'euros par an en moyenne, agit de manière accélérée sur le rajeunissement du parc. Environ 20 % des résidences principales de Rennes Métropole ont moins de 10 ans. En contrepoint de ce dynamisme de constructions nouvelles, le nouveau PLH pointe le risque de déqualification du parc le plus ancien représentant près de 10 000 logements hors NPNRU.

Les PLH de Vitré Communauté et de Saint-Malo Agglomération complètent les objectifs de production sur le département avec un total cumulé pour les deux délégataires de 1 400 logements supplémentaires par an, dont 350 à vocation locative sociale.

Le cumul de ces politiques de développement, très ambitieuses, conduit à une programmation annuelle de 2 000 logements locatifs sociaux représentant une hausse du parc de l'ordre de 3 % par an (hors ventes et démolitions), soit le double de l'évolution démographique départementale constatée.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Le conseil d'administration (CA) de l'office est composé de 23 membres (cf. annexe n° 7.1) ; il est présidé, depuis 2004, par M. Marcel Rogemont, député jusqu'en juin 2017 et conseiller départemental. Emanation du CA et placé sous l'autorité du président de l'office, le bureau du conseil d'administration est quant à lui constitué de sept administrateurs. Il est plus particulièrement en responsabilité des décisions opérationnelles concernant la politique de développement et de réhabilitation du parc.

Pour satisfaire ses objectifs de diversification notamment en matière d'accession, l'office a créé une filiale sous forme d'une SCIC HLM, Op'Accession 35, le 12 octobre 2006.

L'office a adopté un positionnement volontariste pour développer une activité de promotion immobilière, qu'il assume en portage direct ou via sa filiale dédiée, Op'Accession 35. Son activité repose entièrement sur les moyens de l'office ; le président et le directeur général sont communs aux deux entités.

L'OPH a également pris, en juin 2015, une participation au capital d'une SCIC rennaise (non HLM) « Coop de Construction », au conseil d'administration de laquelle l'office a désigné cinq membres et a, de plus, également

développé au cours de la période récente, des opérations de promotion immobilière portées par des SCCV en s'associant avec des opérateurs de logements sociaux ou des promoteurs privés.

La plupart de ces structures étant dépourvues de moyens propres, l'office a été amené à conclure avec elles différentes conventions d'assistance ou de prestations de services (cf. § 6.3).

2.2.1.1 Mise en œuvre de la stratégie de développement

Le conseil d'administration se réunit sur un rythme moyen de quatre séances annuelles d'une durée d'environ deux heures trente. Les années 2011 et 2013 font exception à cette périodicité avec seulement trois conseils tenus dans l'année, correspondant au strict minimum réglementaire imposé par le CCH.

Le bureau se réunit, sauf exception, à la même fréquence que le CA ; il constitue un préambule à ce dernier, sa durée approchant une demi-heure au plus. Il autorise les décisions d'acquisition de foncier ou de programmes, valide les niveaux de loyer des opérations nouvelles et les grilles de prix des ventes HLM.

Les réunions des instances de gouvernance sont complétées par deux commissions internes dédiées à la pré-validation des opérations nouvelles.

La commission dite « regard croisé » des personnels de l'office a pour vocation principale de mesurer l'opportunité d'engager l'opération avant la décision du CA, avec en pratique, un rôle d'ajustement des projets qui lui sont soumis. Constitué d'administrateurs et d'une partie du comité de direction, le comité d'engagement examine, quant à lui, les projets présentés par le maître d'œuvre avant le dépôt du permis de construire, puis validation « foncière » par le bureau.

Dans un contexte globalement porteur mais fortement concurrentiel entre bailleurs sociaux, l'office porte une politique de développement particulièrement dynamique (3 500 logements neufs livrés, 700 démolitions et 300 ventes depuis 2011), avec un objectif de + 600 logements par an pour les prochaines années. Compte tenu du volume important de projets portés par l'office et de la forte diversité des montages mis en œuvre, les opérations nouvelles sont entérinées le plus souvent sous forme de listes énumératives, avec indication d'éléments descriptifs succincts présentés aux administrateurs.

A titre d'illustration, le CA du 30 août 2016 a validé l'engagement, préalablement à la désignation du maître d'œuvre, de 313 nouveaux logements, d'un CHRS de 21 places et d'une maison de retraite de 14 lits. Le document communiqué contient un descriptif sommaire des programmes et une ventilation par financement envisagé, sans mention de coûts prévisionnels. Réuni de 10 h 45 à 11 h, le bureau qui a précédé ce même conseil a, quant à lui, entériné les acquisitions foncières nécessaires au lancement des travaux de 12 opérations représentant 286 logements et la fixation des loyers pour 15 nouveaux programmes représentant 280 logements à mettre en service ; l'Agence relève que la brièveté des temps consacrés à l'analyse des opérations ne favorise pas les éventuels débats nécessaires préalablement à leur engagement.

Dans le cadre de la phase contradictoire, les dirigeants ont confirmé qu'ils assumaient pleinement cet objectif de fort développement, ainsi que le mode de gouvernance associé à sa mise en œuvre.

Du point de vue de l'Agence, ces niveaux de production très élevés, s'inscrivant en réponse aux objectifs des PLH et sollicitations des collectivités, justifieraient un suivi très attentif de la part du CA. Compte tenu des volumes en jeu, la vérification de l'adéquation entre les produits livrés et les besoins des territoires nécessiterait en effet une observation continue, aux fins de repérer au mieux d'éventuels signaux d'inflexion du marché ou annonceurs de vacance, notamment dans les secteurs périphériques et hors métropole. Certaines difficultés de commercialisation constatées à l'occasion du contrôle (cf. § 3.1.1.1, et § 5.2.2.1.1 / 2), certes d'ampleur limitée à ce stade, doivent appeler le CA à une vigilance accrue en la matière. Or à ce jour, les administrateurs ne disposent pas de retours d'informations ni d'indicateurs de suivi à l'issue de la réalisation des opérations (délais

de commercialisation, profil des occupants, taux de rotation...) qui leur permettraient d'évaluer la politique de développement très dynamique de l'office, en particulier en deuxième couronne de l'agglomération rennaise (cf. § 5.2.2.1). De plus, une réflexion prospective sur le risque d'une perte d'attractivité et de déqualification commerciale du parc le plus ancien de Néotoa, dans un contexte de fort rajeunissement du parc locatif social, gagnerait également à être engagée par le CA, de manière à pouvoir le cas échéant, identifier de manière réactive les éventuelles décisions nécessaires (cf. § 5.3.2).

2.2.1.2 Stratégie de diversification

La création de la filiale coopérative Op'Accession 35, en octobre 2006, avait comme objectif premier de développer une activité d'accession sociale en y dédiant cette structure. Si le cadre statutaire des SCIC permet de développer une activité d'accession hors SIEG, les résultats nets dégagés par l'activité restent acquis à la coopérative⁴, excepté la distribution de dividendes, possible mais plafonnée. Prenant conscience que ces marges dégagées par sa filiale ne pouvaient être mises au service de l'activité locative de l'office, la direction générale de Néotoa a souhaité, à compter des années 2011-2012, revoir le schéma d'intervention, en confiant désormais progressivement les opérations nouvelles de promotion immobilière à Néotoa, Op'Accession 35 se limitant à assurer la poursuite des opérations déjà engagées.

Dans leur réponse écrite, les dirigeants indiquent que depuis la création de la SCIC, Néotoa a toujours eu la volonté de disposer d'une structure mieux adaptée aux évolutions et au contexte réglementaire ; la stratégie constante de la gouvernance a consisté à maintenir à disposition la SCIC pour pouvoir développer l'activité d'accession lorsqu'elle apparaît comme le « véhicule » le plus adapté pour saisir les opportunités de développement. Ils font état d'une nette relance de l'activité de la coopérative décidée par son conseil d'administration en 2017, avec la décision de lancement de trois opérations représentant au total 140 logements.

La politique très active de diversification de Néotoa en faveur de l'activité d'accession, qu'elle soit réalisée en maîtrise d'ouvrage directe ou via des structures interposées, appelle de nombreuses observations. Des irrégularités et anomalies ont ainsi été identifiées dans la mise en œuvre de cette politique, révélatrices d'une insuffisante analyse préalable des risques juridiques ou économiques en amont des montages d'opérations (cf. § 5.4 et § 6.3). En particulier, le contrôle a mis en évidence la mauvaise appréhension de l'encadrement juridique contraignant l'activité de promotion immobilière d'un OPH qui ne permet pas à Néotoa d'exercer une activité sur le secteur de « l'accession libre ». Le CA devra à l'avenir s'assurer du bon exercice de la politique de diversification de l'office en matière d'accession, dans le respect de ses statuts et dans l'affirmation de sa vocation sociale, et s'assurer de sa mise en œuvre dans des conditions juridiques parfaitement sécurisées.

Dans ses réponses écrites, l'office conteste les fondements juridiques de certaines observations formulées. Pour l'une d'entre elle, il fait état néanmoins d'une délibération modificative prise le 15 mai 2017 (cf. § 5.4.2).

2.2.2 Organisation

2.2.2.1 La direction générale

Par délibération du 29 juin 2009, le CA a nommé M. Bruno Caccia directeur général (DG) de l'office à compter du 1^{er} juillet 2009, date de signature de son contrat. Il a succédé à M. Fontaine qui a fait valoir ses droits à la retraite.

Un avenant n°1 au contrat de travail de M. Caccia a été signé le 1^{er} juillet 2010 pour préciser les conditions d'application du décret n° 2009-1218 du 12 octobre 2009 relatif aux directeurs d'OPH et notamment celles inhérentes à la détermination du salaire. Comme le dispose l'article R. 421-20 du CCH, la part forfaitaire de la rémunération du DG est désormais assise sur le nombre de logements gérés par l'office. Bien que les

⁴ Le cumul sur 10 ans de l'ordre de 700 k€.

dispositions dudit article en prévoient la possibilité, le contrat du DG de Néotoa ne comporte pas de part variable, sa rémunération étant de ce fait limitée à la seule part forfaitaire.

Néanmoins, les modalités de calcul de la rémunération de M. Caccia présentent deux anomalies de portée limitée :

- au plan formel, la réévaluation du nombre de logements, base de calcul de la part forfaitaire, a été actée par délibérations successives du CA, à compter de 2012, mais sans formalisation d'un nouvel avenant, alors même que celui du 1^{er} juillet 2010 le prévoyait, reprenant en cela les principes édictés par le décret ;
- le nombre de logements pris en compte pour déterminer la rémunération initiale et actualisée par la suite est erroné (cf. annexe n° 7.2) ; il amène à un versement excédentaire évalué à 2 121,86 € cumulés sur la période 2010-2016.

Dans leur réponse écrite, les dirigeants relèvent la portée très limitée de l'erreur de dénombrement des logements, représentant moins de 0.5 % du forfait annuel de rémunération sur la période, à comparer à la non activation de la part variable jusqu'alors, pouvant aller jusqu'à 15 %. Suivant les préconisations de l'agence, ils opéreront désormais la réévaluation du forfait annuel par voie d'avenant. Le CA par délibération en date du 8 décembre 2017, a par ailleurs activé la part variable de la rémunération du DG pour 2017 et 2018, selon une formule intégrant notamment le dénombrement du parc des logements vendus et démolis l'année précédente, ainsi que durant l'année en cours. Le versement de cette part variable est subordonné à l'atteinte des objectifs de vente et démolition fixés pour l'année en cours.

2.2.2.2 Evolution de l'organisation

Faisant le constat qu'une évolution de son fonctionnement était devenue nécessaire pour faire face à l'évolution rapide de son parc, le directeur général a engagé, peu après son arrivée, une réorganisation de l'organigramme (cf. annexe n° 7.3). Les bases du projet d'entreprise PEPS ont été posées devant le CA le 1^{er} février 2010. Sous-tendu par l'objectif assumé de placer l'office comme l'acteur de référence de l'habitat social du département d'Ille et Vilaine, les orientations définies par le directeur général sont adossées à deux enjeux principaux :

- l'adaptation de l'organisation aux spécificités de fonctionnement des territoires départemental et métropolitain ;
- le déploiement d'une culture managériale orientée vers le « client ».

Inspirée des pratiques des promoteurs, la création d'une « direction de la stratégie et des ressources », intègre des activités marketing, des études prospectives et un appui commercial opérationnel ; elle répond d'un positionnement « marché » souhaité et affiché comme tel. Ces missions se complètent d'un « service communication », de la « gestion des ressources humaines » et d'un « pôle qualité ». Les différentes enquêtes engagées dans ce nouveau cadre de compétences ont conclu que l'identité d'HABITAT 35 ne s'inscrivait plus dans les codes de sa nouvelle ambition, sa dénomination étant considérée comme trop générique et son identité réduite à une fonction locative sociale de parc ancien. Soucieux d'afficher une image plus dynamique, l'office est donc devenu Néotoa en 2014. Ce changement d'appellation s'est accompagné d'une refonte complète de sa communication avec une déclinaison de sa marque en conformité avec ses orientations stratégiques.

Placés sous la responsabilité d'une nouvelle direction des territoires, 10 points services se sont substitués progressivement aux cinq agences préexistantes : trois ont été positionnés sur Rennes Métropole, un autre recentré sur Vitré Communauté, les six derniers regroupés au sein d'un territoire rural élargi.

La nouvelle organisation territoriale s'est accompagnée du renforcement de la direction de la gestion locative dont les activités sont regroupées au siège⁵.

La direction financière et comptable a laissé place à une direction administrative et financière, avec création du « pôle comptabilité fournisseurs », et intégration dans son périmètre de la gestion des charges, du système informatique et de la mission moyens généraux.

En charge de la mise en œuvre du PSP, la direction du patrimoine a été restructurée en identifiant un « pôle entretien-maintenance » et un « pôle réhabilitation ». Elle s'est étoffée, en intégrant successivement le « pôle marchés publics », auparavant placé sous la responsabilité de la direction du développement, puis les ventes HLM rattachées précédemment à la directrice adjointe.

La direction du développement s'articule autour d'un service développement-commercial qui organise le montage amont de l'ensemble des opérations et qui commercialise les logements en accession à la propriété. Il se complète d'un « pôle de production » chargé du suivi opérationnel des projets en phase travaux.

Dans cette configuration, et malgré un taux d'encadrement deux fois supérieur à la médiane des OPH, l'organisation apparaît relativement resserrée pour un OPH départemental (232 ETP en 2015, tous types de contrats confondus, soit 14 ETP/1 000 logements). En comparaison, le ratio moyen de l'ensemble des offices publics de l'habitat de France est de 19,0 ETP/1000 logements (source rapport de branche 2015). Cet effectif assez restreint, notamment en personnel d'exécution, se traduit par des coûts de gestion resserrés avec pour principales caractéristiques :

- une armature territoriale relativement légère mais dont la gestion de proximité ne semble pas pâtir ;
- une fonction de pré-commercialisation des logements locatifs quasi-intégralement déléguée aux communes (sauf mutations et PLS – cf. § 4.2.2.1).

Si ce modèle apparaît globalement efficace, des fragilités ont pu être identifiées au cours du contrôle, en particulier au niveau de la direction du développement. Bien que renforcée en moyens humains depuis 2012, la direction semble atteindre ses limites de capacité pour faire face à un plan de charge particulièrement tendu. Le recueil d'informations lors du contrôle s'est avéré difficile, tant par manque de disponibilité des interlocuteurs, que du fait de l'absence de données de consolidation des activités. Les informations communiquées par le pôle construction attestent de la livraison moyenne de près de deux programmes par semaine sur l'année 2016. La qualité de construction n'a pas semblé jusqu'à présent souffrir de ce plan de charge très contraint. Néanmoins, la situation apparaît plus délicate dans le montage et le suivi administratif des projets, ainsi que dans le reporting, notamment de l'activité de promotion immobilière. Dans un contexte de production soutenue, l'effectif apparaît dimensionné a minima pour faire face non seulement au volume de projets mais également à leur forte diversité et à leur complexité croissante. Absorbés par leurs engagements en matière de production, les responsables de la direction n'apparaissent pas en mesure de prendre le recul nécessaire pour maîtriser la régularité juridique des montages des opérations dans tous leurs aspects (cf. § 5.2.3).

A l'occasion de la phase contradictoire sur le rapport provisoire, les dirigeants ont défendu le bilan de la direction du développement, et indiqué assumer la contrainte portée sur les effectifs dans une logique de poursuite de leur bonne maîtrise des coûts de gestion. Sans remettre en cause ces deux dimensions identifiées comme des points forts dans le rapport, l'Agence estime que les signaux de fragilisation identifiés à l'occasion du contrôle mériteraient une vigilance préventive et un suivi spécifique.

⁵ Cette réorganisation s'est accompagnée de la création d'un pôle attributions, d'un pôle logement adapté, d'un centre relation clients composé de 9 conseillers, devenu le point d'entrée unique du public et des appels téléphoniques, ainsi qu'un renforcement du pôle recouvrement et impayés et traitement des impayés partis issus de l'ex-pôle juridique.

2.2.2.3 Qualité et contrôle interne

La démarche qualité menée au sein de l'office s'est concrétisée en 2006 par l'obtention d'un certificat AFAQ ISO 9001 ; d'autres certifications ont par la suite été obtenues (NF Habitat HQE/ SMEO depuis 2014, RSE niveau confirmé depuis 2017, et HQS / Qualibail HLM depuis 2017). La démarche qualité a contribué de manière indéniable au management des différentes évolutions organisationnelles portées par l'office depuis 2010, qui dispose à ce jour d'un corpus de procédures et dispositifs d'autocontrôle internes opérationnels. L'agence relève cependant les points suivants :

- le corpus de procédures ainsi que la veille juridique et réglementaire en place au sein de Néotoa n'ont pas permis de prévenir de tout risque réglementaire lié à l'activité, s'agissant de la mise en œuvre de la politique de diversification de l'office (cf. § 5.4 et § 6.3) et de la passation des marchés de maîtrise d'œuvre, qui n'a pas respecté toutes les règles de la commande publique (cf. § 5.2.2) ;
- la maîtrise documentaire et des données : les écarts et approximations observés à l'occasion du contrôle dans la vérification de certaines données telles que les charges, le montage financier des opérations, la commercialisation des programmes d'accession ouvrent des pistes d'amélioration possibles ;
- par ailleurs, les seuls tableaux de bord périodiques de suivi d'activité mis à disposition de la direction générale ciblent l'évolution de la vacance et des impayés sous le seul angle financier, limitant leur rôle possible d'outil d'aide à la décision.

Dans leur réponse écrite, les dirigeants tiennent à rappeler l'engagement et les résultats de Néotoa dans ses diverses démarches de certification, et le fait que les experts indépendants ayant mené des audits ont relevé la maturité de Néotoa sur la qualité et le contrôle interne.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

Fin 2016, l'OPH Néotoa gère un parc de 17 112 logements familiaux dont 72 % sont collectifs. Il gère également 27 logements pour le compte de communes. L'âge moyen du parc est de 27 ans. Outre le département d'Ille-et-Vilaine, son territoire naturel d'implantation, l'office est propriétaire de 182 logements dans le Morbihan et de manière très marginale, 6 logements en Mayenne sur la commune de Bourgon. Il possède également 422 équivalent-logements dans des structures collectives et résidences sociales.

Néotoa présente la particularité, pour un office départemental, de posséder plus de la moitié de son patrimoine sur la principale agglomération du territoire, soit 9 262 logements dont 4 585 sur la commune de Rennes. Bien que le parc se répartisse de manière équilibrée entre la ville-centre et le reste de la métropole, ses caractéristiques sont assez contrastées. Résultat d'un ancrage historique, le patrimoine rennais est essentiellement constitué de grands ensembles, d'une ancienneté moyenne de 45 ans contre 17 ans sur le reste de la métropole. Toutefois, malgré une dominante rurale et un contexte pavillonnaire prédominant sur les communes extérieures, notamment en seconde couronne, le patrimoine social récent est essentiellement constitué de logements collectifs sous la forme de petites résidences sur les secteurs à dominante rurale.

3.2 DONNEES SUR LA ROTATION ET LA VACANCE

3.2.1 Rotation

Depuis 2013, le taux de rotation de l'ensemble du parc de Néotoa se maintient à un niveau compris entre 12 et 13 % avec, sur la période étudiée, une légère baisse tendancielle.

	2013	2014	2015	2016
Taux de rotation / entrées hors MES	12,62%	12,55%	12,47%	12,03%

Le taux de l'office est proche de celui relevé pour l'ensemble du parc social du département qui, tous bailleurs confondus, est de 12,4 % au 1^{er} janvier 2016. L'analyse des données 2016 montre néanmoins des disparités territoriales au sein du périmètre de Rennes Métropole. En effet, si le taux moyen observé sur le périmètre intercommunal est relativement conforme à la valeur départementale (11,8 %), celui des communes hors Rennes (13,1 %) est sensiblement supérieur à celui de la ville-centre (10,5 %). De surcroît, les logements financés en PLS enregistrent un taux de rotation de 28,5 % ; pour certains programmes, la mobilité observée peut approcher 40 %. Parmi les 111 locataires de PLS entrés dans les lieux en 2016, six ont déjà déposé un préavis de départ au cours de la même année. En comparaison, le taux des logements PLUS est de 15,1 % contre 10,2 % pour les programmes les plus anciens financés en HLMO/PLR/PSR.

D'une manière générale, le développement d'une offre nouvelle à loyers plus élevés constitue un accélérateur de la mobilité sur un marché devenant fortement concurrentiel.

3.2.2 Vacance

La Miilos avait relevé, dans son dernier rapport, l'émergence d'une vacance structurelle significative dans certaines zones rurales. Le constat d'une offre en partie inadaptée à la demande locale dans le contexte d'un marché détendu a amené l'office à démolir certains petits immeubles collectifs. Cette politique initiée en 2010 s'est concrétisée sur la période 2010-2016 par la déconstruction de 681 logements, pour l'essentiel situés

sur le territoire rural. L'opération la plus emblématique a porté sur le quartier de Bellevue à Redon, où 296 logements ont été retirés de l'offre en 3 phases, 2010, 2012 puis en 2015.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de logements vacants	649	559	409	383	355	384	404
Taux de vacance	4,31%	3,61%	2,59%	2,38%	2,16%	2,33%	2,36%
Taux de vacance > 3 mois	1,38%	1,68%	1,04%	0,68%	0,88%	0,65%	0,56%

La nouvelle organisation a été l'occasion de faire partager l'objectif de réduction de la vacance, tant par la direction des territoires que par celle de la gestion locative. Les résultats témoignent d'une action positive, avec une diminution significative du nombre de logements en cours de commercialisation, en particulier, ceux depuis plus de trois mois. L'indicateur repris dans le tableau de bord de direction, concernant le suivi de la vacance, se limite aux seules pertes financières locatives induites. Bien que décliné par territoire, ce ratio s'avère insuffisant pour avoir une lecture circonstanciée de la nature et des motifs de la vacance observée et en appréhender le risque sous-jacent. Dans leurs réponses écrites, les dirigeants indiquent que les tableaux de bord de la direction n'ont pas vocation à porter sur la nature et les motifs de la vacance. L'analyse de la vacance locative est faite régulièrement par la responsable du pôle « commercialisation locative », partagée avec les directions du patrimoine, du développement et les points services ; l'appropriation et la résolution des éventuelles difficultés au travers d'actions correctives se fait au niveau des directions selon la problématique rencontrée. L'Agence préconise qu'en complément, un retour d'information soit régulièrement organisé au niveau de la direction générale et du CA, compte tenu des enjeux que présente la vérification de la bonne adéquation entre l'offre et la demande (cf. § 2.2.1.1).

La gestion quotidienne de la commercialisation est assurée via un tableau de suivi des logements en stock, permettant le partage des informations entre les services. Les informations concernant les délais de travaux de remise en état demeurent trop estimatives et ne permettent pas un suivi précis des temps d'immobilisation ni une anticipation ajustée de la date de disponibilité.

Cet outil est également utilisé pour suivre la primo-location des logements livrés. A la date du 15 mars 2017, 204 logements neufs y étaient répertoriés ; malgré une anticipation de la livraison de 4 mois minimum, 41 d'entre eux, n'étaient pas loués à la mise en service dont 24 sans que la commission d'attribution n'ait pu proposer de candidat.

Plus globalement, l'équipe de contrôle a fait le constat de difficultés, certes ponctuelles, rencontrées par les services pour commercialiser certains programmes neufs, faute de postulants à présenter en CAL. Diverses explications ont été avancées :

- un cumul de livraisons de nouveaux programmes sur une courte période avec, pour conséquence, un assèchement local de la demande ;
- des réservataires qui ne remplissent pas leurs obligations dans les délais impartis ;
- des logements financés en prêt locatif social (PLS) plus difficiles à louer sur les marchés les moins porteurs, en raison de leur niveau de loyer élevé, situation également observée sur la ville de Rennes dans une moindre mesure.

Sur la base du fichier édité au 25 mars 2017, les pertes locatives en cours, liées aux retards cumulés de la première occupation, s'élèvent à 25 925 €.

3.3 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.3.1 Loyers

3.3.1.1 Evolution et niveau des loyers

Sur la période du contrôle, Néotoa a appliqué une augmentation annuelle des loyers calée au plafond de l'encadrement législatif.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Hausse en masse	1,10 %	1,80 %	2,15 %	0,90 %	0,47 %	0
Encadrement législatif	+ 1,1 %	+ 1,9 %	+ 2,15 %	+ 0,9 %	+0,47 %	0,02 %

Sauf exception proposée par les points-services, Néotoa porte le niveau de ses loyers au maximum autorisé des conventions à l'occasion de chaque relocation. L'examen exhaustif du fichier des loyers n'a pas révélé d'anomalies en termes de respect des valeurs plafonds.

Cette politique tarifaire soutenue a, pour conséquence, de réduire progressivement la marge entre le loyer maximum conventionnel et celui appliqué par l'OPH ; fin 2016, cette marge est inférieure à 5 % sur l'ensemble du parc, alors qu'elle était identifiée proche de 18 % (valeur juillet 2008) dans le précédent rapport de la Miilos.

Pour autant, le niveau médian des loyers pratiqué par Néotoa est d'un niveau comparable à celui observé en Ile-et-Vilaine et en Bretagne.

	Nombre de logements analysés	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Organisme	15 320	4,7	5,3	5,7
Département 35	59 742	4,7	5,3	5,9
Bretagne	153 218	4,5	5,2	5,8

L'office dispose d'une grille de loyers lui permettant d'apprécier pour chaque logement les écarts entre loyer pratiqué, loyer plafond et loyer du marché. Cette démarche présente l'intérêt de donner un cadre de référence pour décider d'ajuster à la baisse les loyers dont le coût serait un frein à leur relocation. Dans les faits, les points-services qui sont en responsabilité de proposer les baisses de loyer qui leur sembleraient opportunes usent assez peu de cette faculté qui leur est offerte.

Rennes Métropole se prépare à expérimenter la mise en œuvre d'un dispositif de loyer unique applicable à tous les logements sociaux de même typologie, quelles que soient leur année de construction et leur localisation. L'objectif recherché est d'assurer une mixité en faisant en sorte que chaque demandeur de logement social puisse avoir un accès potentiellement égal à l'ensemble du parc social d'un territoire. Cette expérimentation, rendue possible par l'amendement n° 591 à l'article 26 du projet de loi « égalité et citoyenneté », est vue comme un moyen de rééquilibrer progressivement l'offre.

Avec le concours des bailleurs, une analyse fine du parc de logements sociaux a donné lieu à une reclassification de l'offre pour tenir compte de l'écart des surfaces et des situations d'occupation. Cette classification du parc constitue un préalable indispensable à la détermination d'une grille de prix commune et partagée. La mise en œuvre sera progressive, à la relocation ou après réalisation de travaux de réhabilitation. Une majoration de 10 % sera appliquée aux logements de moins de cinq ans, ou bénéficiant d'étiquette énergétique très favorable. Cette nouvelle disposition est susceptible d'impacter, dans une proportion difficile à évaluer à ce stade, la commercialisation du patrimoine ancien situé dans les quartiers les moins attractifs, dont les bas niveaux de loyers constituaient jusqu'à présent un atout commercial important. Les effets induits sur le comportement des locataires de ces mêmes programmes, potentiellement attirés par des logements plus

récents et à des niveaux de prix similaires, sont également difficiles à appréhender. Compte tenu des enjeux associés, ces phénomènes devront faire l'objet d'un suivi attentif par l'office dans le cadre de l'expérimentation.

3.3.1.2 Supplément de loyer de solidarité

Depuis janvier 2011, le barème de SLS est celui qui résulte de l'application des dispositions de la CUS, en distinguant les zones tendues B1 et B2, de la zone C. Souhait du CA, le calcul est adossé à une progressivité du barème fixé au minimum de la fourchette pour les dépassements les plus faibles et au maximum pour les dépassements les plus importants. Le contrôle par rapprochement avec l'enquête ressources 2016 n'a pas mis en évidence d'anomalie ; le quittance de décembre 2016 recense 183 ménages assujettis.

3.3.2 Charges locatives

D'une manière générale, le niveau des charges appliqué aux locataires apparaît contenu. Les charges de chauffage collectif sont globalement maîtrisées ; le coût moyen pour les 5 032 logements desservis, de l'ordre de 6 €/m² SH, caractérise un bon résultat d'ensemble au regard des ratios habituellement relevés sur l'Ouest de la France, dont la valeur moyenne se situe plutôt entre 7 et 8 € au m² de SH. Néanmoins, ce bilan masque quelques situations particulières moins favorables qui ont retenu l'attention de l'équipe de contrôle. Ainsi, pour deux groupes, la charge de chauffage avoisine ou excède 10 €/m² SH. Il s'agit de l'ensemble immobilier de 48 logements de Rennes – Clémenceau et de l'immeuble de 12 logements « route du Vivier » à Antrain. Pour ce dernier, le coût du chauffage au propane est de l'ordre de 16 €/m² SH, soit pour les occupants, un coût moyen de près de 90 € chaque mois (valeur 2015). Ce programme, déjà identifié dans le précédent rapport pour les mêmes raisons, n'a fait l'objet d'aucune action corrective, alors que l'organisme s'était engagé à programmer une réhabilitation thermique du bâtiment. Le PSP actualisé en 2015 indique désormais un projet de démolition, sans qu'une échéance n'ait été affichée. Questionné sur ce point, l'office a indiqué que le projet de démolition était repoussé d'une dizaine d'années en accord avec la commune. En l'état, cette réponse d'attente ne peut être considérée comme adaptée et satisfaisante, d'autant plus que le niveau très prudentiel de la provision conduit à une régularisation moyenne de 210 € par logement. Pour 4 des 8 locataires encore présents, la provision mensuelle excède 220 € pour un logement de 65 m² de SH dont le loyer moyen est de 272 €. L'office est invité à identifier les solutions aptes à réduire rapidement le niveau des charges pour les locataires concernés.

Le niveau de charges de quelques programmes neufs, hors chauffage, apparaît également important⁶.

Pour l'ensemble du parc, la régularisation des charges 2015 laisse apparaître un sur-provisionnement global de l'ordre de 11,5 %, soit un montant moyen de 58 € par logement. Si en masse, l'écart est acceptable, l'examen par programme montre des disparités importantes pour un nombre significatif de logements. Pour 45 groupes représentant 2 332 logements, la régularisation moyenne par logement est supérieure, en valeur absolue, à 200 €. Si une part de ces situations s'explique par une politique prudentielle en matière d'estimation des charges de chauffage (sur-provision du poste chauffage de plus de 125 euros pour 2 364 logements), certaines dépenses s'avèrent insuffisamment appréhendées (absence de provision identifiée pour la consommation d'eau pour 717 logements ou encore sur-provision des charges générales de plus de 150 euros pour 472 logements, contre une sous-provision des charges générales de plus de 100 euros pour 319 logements).

⁶ Exemple : Bourg des Comptes - rue de l'Araire (12 logements) : charges de 80 € en moyenne mensuelle par logement (alors que le chauffage est individuel électrique et la résidence non équipée d'ascenseur).

Le constat vaut également pour les deux opérations de logements passifs (Mordelles 24 logements, Thorigné-Fouillard 30 logements (1 270 et 1 273). Malgré des coûts de chauffage très réduits, les charges sont comparables voire supérieures à des programmes thermiquement moins performants livrés sur la même période. Le coût de maintenance de la VMC double flux et de la production solaire est actuellement trois fois plus élevé qu'une opération traditionnelle annihilant le gain réalisé sur le chauffage. L'office affiche sa volonté de renégocier le contrat pour réajuster au mieux le coût de cette part de maintenance.

La régularisation partielle des charges des locataires partis ne préserve pas les intérêts pécuniaires d'une majorité d'entre eux. Au moment du départ du locataire, les charges liées aux consommations d'eau et de chauffage collectif font l'objet d'un solde de tout compte basé partiellement sur une estimation. Les charges dites générales (y compris ascenseurs) ne font l'objet d'aucune régularisation postérieure. Partant du postulat que les provisions de l'année couvrent les dépenses du logement, l'office fait signer une décharge au locataire sortant, lors de l'état des lieux de sortie qui, de fait, vaut acceptation du calcul opéré et de son caractère partiel.

Au regard des situations examinées⁷, cette pratique, est d'autant plus préjudiciable pour le locataire qu'elle est adossée à une estimation assez souvent mal ajustée des charges de chauffage au moment de son départ, aggravant parfois le montant qui lui est dû.

Une extraction des montants financiers non régularisés après départ des locataires sortants en 2015 a permis d'évaluer un solde net positif au bénéfice de Néotoa de l'ordre de 62 k€ se décomposant en :

- 97 k€ en non-remboursement de la sur-provision auprès de 1 680 locataires partis dont 85 situations, pour un montant compris entre 200 et 829 € pour le maximum ;
- 35 k€ en non-recouvrement auprès de 434 locataires dont 85 situations pour un montant compris entre 200 et 663 € pour le maximum.

Si le principe consenti d'une régularisation estimative pour solde de tout compte est admis par la réglementation en vigueur, les modalités d'application mises en œuvre s'avèrent globalement pénalisantes financièrement pour une majorité des locataires partis. En conclusion, la politique de provisionnement justifie une révision du processus et la mise en œuvre d'un dispositif de sécurisation. Dans ses réponses, l'office ne conteste pas l'analyse mais rappelle les dispositions introduites par l'article 6 de la loi dite ALUR, et le fait qu'un plan d'action visant à l'amélioration de son processus de régularisation des charges locatives a été mis en œuvre avant l'engagement du contrôle ANCOLS. L'Agence prend acte, tout en mentionnant que ce dernier ne lui a pas été transmis à l'occasion du contrôle.

⁷ Sur la base d'un échantillon de 33 locataires sortis en novembre et décembre 2015 sur des programmes pré-identifiés en raison du déséquilibre observé entre le niveau de provisionnement et le niveau réel des charges.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les données de l'enquête OPS 2012 et 2014 relèvent que le profil des locataires de Néotoa est plutôt moins précaire que celui des occupants du parc de l'ensemble des bailleurs d'Ille-et-Vilaine.

Enquête OPS 2012 en %	Revenu < 20% *	Revenu < 40% *	Revenu < 60% *	Revenu > 100%*
Néotoa	18,0	37,9	61,7	7,1
Enquête OPS 2014				
Néotoa	18,8	37,2	60,2	7,35
Département	20,5	39,6	62,4	7,4
Région	21,6	41,8	65,2	6,0

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

Le nombre de ménages logés par l'organisme dont les ressources sont inférieures à 60 % du plafond PLUS a diminué de 1,5 point entre 2012 et 2014, alors que le taux a progressé de 2,4 points à l'échelle départementale dans le même temps. Comparés aux résultats de l'office de l'agglomération rennaise, les écarts sont encore plus marqués : 66 % des locataires d'Archipel présentent des revenus leur permettant d'accéder à un logement très social contre 60 % pour Néotoa et 62,4 % pour l'ensemble des bailleurs du département.

La nouvelle enquête ressources, menée en 2016, indique néanmoins une légère évolution de ce taux qui représente désormais 62,5 % des occupants.

En %	Revenu < 20% *	Revenu < 40% *	Revenu < 60%*
Ensemble du parc Néotoa	21,9	40,5	62.5
Territoire de Rennes Métropole	25.4	43.2	62.5
Territoire de Vitré	17.9	35.2	59.3
Territoire Rural	17.8	38.5	63.9
Quartiers prioritaires	34.5	54.9	70.0

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

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Le dispositif départemental de gestion de la demande s'appuie sur un historique important, avec des collectivités locales très impliquées en matière de logements et des relations partenariales fortes. Créés en 2002 pour le territoire de Rennes Métropole, puis complétés en 2009 pour le reste du département, deux fichiers communs existaient avant la réforme de 2010.

Le 18 novembre 2011, l'Etat, le Conseil général, Rennes Métropole, les communes et EPCI qui sont lieux d'enregistrement ont signé, avec les acteurs du logement social, une convention de gestion du fichier unique de la demande de logement. L'association départementale des organismes de l'Habitat (ADO) est responsable du bon fonctionnement du dispositif.

Dans ce nouveau cadre, Rennes Métropole est devenue gestionnaire délégué du dispositif, en assurant l'administration et le suivi technique sur son périmètre d'intervention. Sur le reste du département, le CREHA Ouest⁸ est en charge de cette fonction opérationnelle.

Au 1^{er} janvier 2015, le fichier départemental était constitué de 21 956 demandeurs dont environ 39 % déjà logés dans le parc social ; sur Rennes Métropole 15 077 ménages sont inscrits dont 41 % de locataires HLM. Ces taux sont comparables à ceux observés en Loire-Atlantique et sur la métropole nantaise.

En Ille-et-Vilaine, sont considérées en délai dépassé, en vertu d'une décision préfectorale, les demandes dépassant 30 mois sur Rennes Métropole, 24 mois sur les communes du littoral et 15 mois sur le reste du département

4.2.2 Processus d'attributions

Les processus d'attribution de Néotoa s'appuient très largement sur les propositions des collectivités locales pour identifier les candidats qui seront ensuite présentés en CAL. La direction de la gestion locative via le pôle attribution a la responsabilité d'instruire les dossiers qui lui sont proposés par les communes avant présentation en commission. Les points-services sont les interlocuteurs des candidats, notamment pour organiser les visites de logement.

Les modes opératoires sont différenciés en fonction du territoire concerné.

Sur le territoire départemental, hors aire métropolitaine rennaise, la sélection des ménages est entièrement déléguée aux communes ; il n'existe pas de cadrage conventionnel. La commune propose un demandeur sans que le bailleur ne soit en mesure de justifier des modalités de choix et le respect de sa propre politique d'attribution.

Sur Rennes Métropole, les modalités d'attribution font l'objet d'un encadrement précis. Le dispositif d'attribution mis en place par la collectivité s'articule autour de trois filières principales : la filière « communale » basée sur un dispositif de scoring de la demande ; la filière de « relogement social prioritaire pour les ménages les plus démunis » et la filière « employeur » (cf. présentation détaillée en annexe n° 7.4).

D'autres dispositifs spécifiques, extérieurs à Néotoa, sont mis en œuvre en marge de ces trois processus :

- l'un pour l'attribution des logements adaptés au handicap moteur ; Archipel, OPH de l'agglomération, est missionné pour le compte des autres bailleurs pour instruire la demande et proposer des candidats en réponse à cette offre spécifique ;
- l'autre pour la prise en charge des ménages en voie d'insertion ; une commission dédiée se réunit tous les 2 mois pour examiner les demandes et les proposer aux bailleurs.

Seules les attributions des logements PLS/PLI et celles relevant de demandes de mutation sur la seule commune de Rennes s'inscrivent dans un schéma d'attribution traditionnel maîtrisé par le bailleur et qui lui permet d'exercer pleinement ses prérogatives. Sur les autres communes de la métropole, la mobilité interne relève du droit commun et, par conséquent, du champ d'intervention des communes.

4.2.2.1 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le conseil d'administration a fixé les orientations d'attribution par délibération du 17 octobre 2011. Pour autant, compte tenu des importantes prérogatives laissées aux collectivités dans le dispositif d'attribution, les cadres d'intervention des collectivités s'imposent à Néotoa comme à l'ensemble des bailleurs locaux.

⁸ Le C.R.E.H.A. Ouest, Centre Régional d'Etudes pour l'Habitat de l'Ouest, est une association loi 1901 assurant la gestion et l'animation des Fichiers départementaux de la Demande Locative Sociale Bretagne et Pays de la Loire.

Sur les territoires hors Rennes Métropole, le PDALPD constitue le document de cadrage pour le logement des plus démunis, l'accord collectif départemental, en vigueur de 2011 à 2013, n'ayant pas été reconduit.

Conclu en 2011 pour trois ans, le premier accord collectif intercommunal (ACI) de Rennes Métropole fixe à 30 % la part de PLAI dans chaque nouveau programme et définit pour chaque bailleur un objectif d'accueil des publics prioritaires à hauteur de 30 % minimum. Il implique l'ensemble des filières qui effectuent des propositions d'attribution de logements sociaux. L'Etat et Action Logement, bénéficiaires de réservation de logements, s'engagent eux aussi dans cet objectif d'accueil.

En 2017, les partenaires ont souhaité porter cet objectif à 40 % des attributions annuelles avec :

- un objectif plancher pour toutes les communes de Rennes Métropole et toutes les filières (communes, bailleurs, État, Action Logement) ;
- un objectif plafond pour les quartiers politique de la ville, dont la part des attributions dédiées à ces publics outrepassent actuellement largement 40 %.

La collectivité conclut à l'efficacité de sa politique par la quasi-absence de recours à la commission de médiation Dalo (droit au logement opposable).

Créé en 1998, le GIE Solive (groupement d'intérêt économique) regroupe les huit organismes membres de l'association départementale des organismes HLM (ADO Habitat d'Ille-et-Vilaine), en vue d'accroître la production de logements spécifiques pour les familles défavorisées et mutualiser les risques de gestion de ces logements sur le périmètre du département (hors Rennes Métropole). La direction de ce GIE étant confiée successivement à chaque organisme participant, NEOTOA a été désigné pour piloter les actions pendant trois ans de 2015 à 2017. Une salariée de NEOTOA vient d'être détachée auprès du GIE en vue d'animer et mettre en place des actions opérationnelles partagées entre les bailleurs locaux, pour une coordination plus efficiente des réponses aux besoins d'habitats adaptés accompagnés.

4.2.3 Evaluation de la gestion des attributions

4.2.3.1 Fonctionnement de la CAL

La commission d'attribution se réunit sur un rythme hebdomadaire. Trois commissions par mois sont organisées sous forme de conférence téléphonique, la quatrième se tenant physiquement au siège de l'OPH Néotoa. Pour permettre aux administrateurs de prendre préalablement connaissance des dossiers et fonder leur décision, deux listings des situations à examiner sont transmis, la veille, par voie électronique.

Le règlement de la CAL est mis à jour périodiquement ; la dernière actualisation a été validée au CA du 20 mai 2016, simultanément à la présentation du bilan des attributions 2015.

Les processus d'attribution en vigueur, relevant de modalités très différentes selon les collectivités et les délégataires, s'avèrent irréguliers au regard des dispositions de l'article R. 441-3 du CCH et privent Néotoa d'une partie substantielle de ses prérogatives.

Quels que soient les modes opératoires et les filières d'attribution, la commission n'examine, pour l'essentiel des situations, qu'une seule candidature par logement, y compris sur les territoires pour lesquels le niveau de la demande permettrait d'être conforme à l'article R. 441-3 du CCH.

Si l'examen des PV de CAL a permis d'identifier quelques situations de multi-propositions, elles sont au final très peu fréquentes et le plus souvent limitées à deux candidats. Cette pratique s'avère non réglementaire, et non conforme à l'article 1 du règlement intérieur de la commission qui fixe à trois le nombre de dossiers devant être étudiés par logement.

Dans les faits, les marges de manœuvre de la commission se limitent à vérifier la conformité réglementaire de la proposition et la bonne adéquation économique du profil du ménage au logement qui est proposé. Elle a la possibilité de refuser un candidat à l'un de ses motifs, mais pas véritablement d'opérer un réel choix entre plusieurs demandeurs au regard de sa politique d'attribution.

Sur le territoire de Rennes Métropole, le recours à la méthode du scoring garantit un traitement égalitaire et transparent des demandeurs sur la base de critères économiques et sociaux communs qui s'imposent à l'ensemble des bailleurs. Le travail de présélection sur la base de ce paramétrage prédéterminé par la métropole est ainsi facilité, tout en assurant une traçabilité d'ensemble incontestable.

Néanmoins, la politique d'occupation de Néotoa s'accommode difficilement de l'application de ce paramétrage formaté notamment sur les quartiers ou immeubles à l'occupation la plus fragile. Les visites de patrimoine, notamment sur le quartier de Cleunay à Rennes et ZAC de la Morinais à St-Jacques, ont révélé la capacité limitée du bailleur à faire valoir, au cas par cas, des arguments spécifiques d'attribution qui permettraient de proposer un candidat dans la perspective d'un rééquilibrage de l'occupation d'un immeuble, voire d'une cage d'escalier.

En effet, bien que présenté comme un outil d'aide à la décision, le dispositif tend à devenir déterminant dans la mesure où la CAL est seulement habilitée à mesurer la « capacité à habiter » du seul ménage qui lui est présenté.

En l'espèce, Néotoa est mis en porte à faux avec les principes qu'il a repris au paragraphe 1.2 de sa politique d'attribution. Ce document mentionne que « *Les attributions de logement doivent s'appuyer sur une appréciation qualitative du fonctionnement social à l'échelle des groupes immobiliers, mais aussi, à l'échelle de chaque cage d'escalier. Il est apprécié par les services de Néotoa qui doivent alerter la Commission d'attribution de logement lorsque des risques de cette nature se présentent. Sur les groupes en déséquilibre déjà repérés, il est convenu d'éviter toute attribution risquant d'accroître les difficultés des candidats et des sites, de rechercher des solutions d'accompagnement ou de mutation pour les familles cumulant les difficultés et de définir des objectifs de rééquilibrage* ».

L'intégration de cet objectif dans le processus d'attribution est néanmoins recherchée dans le cadre de l'expérimentation prochaine du loyer unique. Néotoa bénéficiera en effet d'une pleine autonomie dont les modalités restent à définir, dans deux quartiers prioritaires concernés : Le Blosne et Maurepas.

Dans ses réponses écrites, l'office précise que la convention intercommunale d'attribution signée en septembre 2017 par Rennes Métropole pose un nouveau cadre d'intervention de l'accueil spécifique dans les quartiers QPV. Ainsi, les bailleurs assureront la recherche de candidats à hauteur de 40 % de leur parc, ratio qui sera porté à 50 % puis à 60 % dans les trois ans.

4.2.3.2 Analyse réglementaire des attributions

L'analyse du fichier de l'ensemble des attributions prononcées entre 2011 et 2016⁹ a permis d'identifier 253 situations pour lesquelles l'équipe de contrôle a souhaité des explications complémentaires sur un total de 15 279 entrées dans les lieux.

Si les explications apportées par la responsable du service ont permis de justifier l'essentiel des situations, demeurent neuf attributions à des ménages dépassant les plafonds de ressources réglementaires, qui contreviennent aux dispositions du CCH [R. 441-1 et suivants du CCH] (cf. annexe n° 7.5) :

- trois dossiers pour non actualisation des ressources ;
- trois ménages retenus à défaut d'autres candidats proposés remplissant les conditions ;
- deux situations par non prise en compte du plafond PLAI ;

⁹ L'année 2016 n'étant prise en compte que sur la période comprise entre janvier et septembre.

- une attribution au profit d'un locataire présenté par une association intermédiaire locative.

Dans ses réponses, l'office précise le caractère limité des dépassements constatés et signale avoir mis en place une action corrective visant à instruire les dossiers sur l'année de référence lors d'une entrée dans les lieux différée l'année suivante.

4.2.3.3 Performance des dispositifs en place

Réalisées dans le temps du contrôle, les différentes approches des modes opératoires en place, tant sur Rennes Métropole que sur le reste du département, ont amené l'équipe d'inspection à s'interroger sur les délais de commercialisation des logements à la relocation et à approfondir cette thématique.

En l'absence de données existantes, une première analyse menée par l'équipe de contrôle, à partir d'une comparaison des quittancements 2015 et 2016, a permis de calculer le délai de vacance moyen et médian entre la date de libération du logement et celle de la nouvelle entrée dans les lieux. Seuls les logements libérés au cours de l'année 2015 ont été pris en compte avec dans un premier temps un plafonnement de la vacance à 360 jours pour écarter les situations atypiques.

Elle conclut à des résultats contrastés; selon les territoires, le délai entre la libération du logement et la nouvelle entrée dans les lieux pouvant varier du simple au double :

	Nombre d'entrées dans les lieux	Délai moyen de la vacance commerciale	Délai médian de la vacance commerciale	Taux de relocation sans vacance
Ville de Rennes	493	38	22	13%
Rennes Métropole Hors Rennes	601	39	20	19%
Vitré Communauté	251	87	48	5%
Rural détendu	406	51	31	14%
Rural porteur	208	38	25	20%
Total Néotoa	2 147	48	28	15%

Une analyse complémentaire menée par les services de l'office, calée sur le découpage géographique des territoires, a confirmé les résultats d'ensemble calculés par l'équipe d'inspection une fois le délai de vacance déplafonné à 360 jours. Selon cette nouvelle approche, la vacance estimée pour immobilisation de remise en état du logement justifie environ 30 % du délai total.

	Rennes Métropole Nord	Rennes Métropole Ouest	Rennes Métropole Sud	Rural	Vitré Communauté	Total général
Délai moyen de vacance en jours - Ancols	34	42	41	47	102	50
Délai moyen de vacance en jours - Néotoa	36	44	42	57	115	57
Dont délai imputable à la remise en état	11	15	12	20	28	18

Les deux démarches permettent de caractériser plus spécifiquement deux territoires pour lesquels les résultats du dispositif de commercialisation s'écartent des valeurs habituellement observées :

- la communauté d'agglomération de Vitré où le délai de la vacance s'établit à plus de deux fois la moyenne départementale ;
- Rennes Métropole dont les délais de relocation sont de niveau comparable au secteur rural porteur, alors que les délais de remise en état y sont très sensiblement inférieurs.

4.2.3.3.1 Vitré Communauté

Vitré Communauté présente la situation la plus dégradée avec un délai moyen de vacance proche de trois mois et une valeur médiane de 48 jours, bien supérieure à celle du secteur rural détendu qui est de 31 jours. Le taux de logements reloués dans le délai du préavis est extrêmement faible, de l'ordre de 5 %.

Deux explications concourent à justifier ce constat :

- le faible niveau de la demande sur un territoire rural où l'offre majoritairement développée au cours des années 90 est désormais devenue surabondante¹⁰ ;
- pour les communes de Vitré et de Châteaubourg, la sélection des candidats confiée à une commission communale constitue une entrave à la bonne fluidité du processus de commercialisation des logements. En effet, le rythme mensuel des commissions du CCAS de Vitré n'est pas suffisant pour alimenter la CAL qui se réunit à une fréquence hebdomadaire.

Dans un contexte de parc relativement ancien, générant un taux de refus important, la proposition d'un seul candidat dans la majorité des cas constitue de plus un facteur pénalisant. Ce délai moyen est d'autant moins acceptable, que Vitré Communauté présentait au 1^{er} janvier 2016, le taux de demandeurs en délai anormalement long le plus important du département. Sur la base du fichier communiqué au 21 décembre 2016, la ville de Vitré comptait 199 demandeurs (non logés dans le parc et hors demandes spécifiques de pavillons) présentant une ancienneté moyenne de 11 mois ; 173 d'entre eux n'avaient reçu aucune proposition malgré un délai d'attente moyen de 10 mois dont 40 étaient en délai anormalement long.

L'office est invité à s'interroger sur l'opportunité de recomposer le processus d'instruction, par exemple en instituant une CAL locale telle que rendue possible par l'article R. 441-9 du CCH. Pour le bailleur, une organisation déconcentrée pourrait contribuer à légitimement retrouver une meilleure maîtrise du dispositif d'attribution, tout en préservant la forte dimension partenariale traditionnellement en place sur ce territoire.

4.2.3.3.2 Rennes Métropole

Afin d'affiner les résultats précédemment obtenus, l'équipe de vérification a sollicité les services de la direction de l'habitat de Rennes Métropole pour lui fournir une extraction reconstituant les différentes phases de commercialisation des logements familiaux de Néotoa :

- pour les dossiers s'étant conclus par une attribution, au cours de l'année 2016, qu'il s'agisse des demandes externes et des mutations dans le parc social ;
- à l'exclusion de tout circuit de réservation spécifique (1 % logement, CLH, Bureau du logement, logements adaptés...).

L'extraction communiquée recense 543 relocations via la seule filière communale; l'analyse a porté plus spécifiquement sur les 199 logements reloués sur la ville de Rennes.

Sur la ville-centre, le délai observé entre le début du préavis et la première proposition est de 41 jours en moyenne contre 16 jours sur le reste de la métropole. Le cadencement des propositions ultérieures est globalement homogène sur l'ensemble du territoire, soit 22 jours en moyenne. Le délai de commercialisation observé à la relocation s'établit en moyenne à environ 60 jours, soit le double de la valeur observée sur les autres communes de l'agglomération. A titre de comparaison, la durée moyenne de la vacance pour les logements reloués par Néotoa dans le cadre d'une mutation sur la ville de Rennes est de 29 jours.

¹⁰ Le 21/12/16, le fichier de la demande dénombrait 216 ménages candidats à un logement sur Vitré Communauté (hors villes de Vitré et de Châteaubourg) dont 63 mutations pour un parc de 1 148 logements qui a enregistré 154 départs en 2016.

Le nombre moyen de propositions avant acceptation est respectivement de 2,8 par logement reloué sur Rennes Métropole (hors Rennes) et de 3,4 sur la ville de Rennes. Pour les 176 logements nouvellement mis en service et attribués par la filière communale (dont 46 sur Rennes), deux candidats sont proposés pour parvenir à une attribution.

Pour les 199 attributions prononcées (hors 1^{ère} mise en service), 457 candidats ont refusé une proposition avant CAL, 45 refus ont été prononcés par la commission et 11 désistements ont été constatés postérieurement à l'accord de la CAL.

Avant proposition en CAL :

- 1 proposition sur 2 est restée sans suite donnée, par absence de motivation ou de confirmation du besoin ;
- 66 attributions ont nécessité 4 propositions ou plus et pour 11 d'entre elles, la présentation d'au moins 10 candidats aura été nécessaire ;
- certains programmes, en particulier sur le quartier du Blosne (50 et 70), nécessitent jusqu'à six propositions en moyenne avant une acceptation.

Après décision de la CAL :

- 2 refus sur 3 prononcés par la CAL auraient pu ne pas être présentés par les services, car résultant d'un dossier irrecevable ou proposé, malgré une dette locative ;
- 58 attributions ont été concrétisées à l'issue de la 1^{ère} proposition ; dans un dispositif réglementaire présentant 3 candidats, 135 attributions auraient pu être actées par la CAL dans le délai de la première proposition.

Dans un contexte où près de la moitié des propositions transmises par la collectivité se concluent par un refus, le principe de la proposition unique amène le bailleur à multiplier les sollicitations du service Habitat social de la ville de Rennes avec un phénomène d'engorgement de ce dernier qui amène à une augmentation inévitable des délais moyens de relocations.

En présentant simultanément trois candidats en CAL, le dispositif gagnerait en efficacité tout en respectant de surcroît les dispositions réglementaires du CCH.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Le dernier rapport de la Miilos avait relevé une présence insuffisante du bailleur auprès de ses locataires, se traduisant notamment par un déficit de réactivité en réponse aux demandes d'interventions et une faible qualité d'accueil et de prise en charge des ménages à la recherche d'un logement.

La mise en œuvre du projet d'entreprise, via la nouvelle organisation, a permis d'apporter une réponse efficace aux constats dressés fin 2009 - début 2010.

Le centre relation client (CRC) constitue désormais le point d'entrée unique de l'accueil téléphonique de l'office. Les 9 conseillers apportent un premier niveau de réponse à toutes les questions administratives, techniques et sociales. Ils assurent également, par rotation, l'accueil physique du siège et l'enregistrement des demandes de logement déposées auprès de l'office.

Après une montée en puissance progressive de ce nouveau service, le constat est positif. Outre une meilleure prise en charge des appels téléphoniques, ces nouvelles modalités de fonctionnement ont été très favorables à l'action des services de proximité en les déchargeant des réponses de premier niveau. Les réponses sont désormais plus fluides et leur niveau homogène; le dispositif permet de garantir une bonne traçabilité des

réclamations et de leur gestion. Toute la chaîne de traitement est « requêtable », permettant de réaliser des extractions facilitant le suivi des interventions et l'exécution de bilans périodiques par territoire.

Les analyses communiquées attestent d'une amélioration certaine de la qualité d'écoute et de prise en compte des réclamations.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Organisation de la chaîne de prévention et de traitement de l'impayé locatif

La chaîne de prévention et de traitement de l'impayé locatif s'appuie sur les conseillères clientèles des territoires pour les phases amiable et/ou précontentieuse et sur un service spécialisé, rattaché à la direction de la gestion locative, pour la phase contentieuse et sociale des dossiers.

Les procédures sont précises et régulièrement actualisées. L'ensemble du dispositif est animé de manière dynamique par la responsable du Pôle Expertise Sociale, garante de la bonne complémentarité des processus et de la mesure permanente de leur efficacité. Une revue générale du processus « Accès et maintien durable dans le logement » a été réalisée en septembre 2016.

Même si les indicateurs retenus dans les tableaux de bord de direction sont ceux suivis traditionnellement par la profession ou retenus dans la CUS de l'office¹¹, le service suit différentes séries de données, notamment sur l'impayé naissant, dont l'analyse est présentée et débattue lors des réunions mensuelles sur la gestion des impayés ou lors des réunions trimestrielles de bilan d'analyse des résultats obtenus en matière de recouvrement.

Conscient de la dégradation de la performance du recouvrement depuis 2013, le service a revu, sur la base d'une analyse menée en 2014, les processus liés au traitement de l'impayé des locataires présents en :

- accentuant la détection et le traitement de l'impayé naissant ;
- mettant en place de nouveaux indicateurs permettant la mesure de l'efficacité des actions engagées ;
- favorisant les mutations sociales au sein du parc de l'office ;
- renforçant l'examen des demandeurs externes, notamment sur leur capacité à supporter le résiduel de loyer.

4.4.2 Evolution du recouvrement sur la période 2011-2015

Réduit du terme échu de décembre et après réintégration des créances effacées ou admises en non-valeur, le total des créances locatives, déjà élevé à la clôture des exercices 2011 à 2013, a sensiblement augmenté sur les deux exercices suivants pour dépasser les 45 jours de quittance fin 2015 (cf. annexe n° 7.6).

Les restes-à-recouvrer ont augmenté d'1,5 M€ entre la clôture du bilan 2015 et celle du bilan 2011. Cette dégradation aurait été de 3,9 M€ sans l'effacement des 2,4 M€ de dettes abandonnées ou admissions en non-valeur sur les exercices 2012 à 2015 ce qui aurait représenté une majoration des créances locatives restant-à-recouvrer de près de 80 %, pour une augmentation des montants quittancés sur la même période de 16 %.

L'augmentation de l'impayé a été surtout sensible sur les locataires présents, dont la part dans l'impayé total s'est fortement accrue sur la période 2011-2015, passant de 33 à 47 % en montant et de 64 à 75 % en nombre

¹¹ Taux d'impayés présents/partis, taux de plans amiables.

de situations, ceci avec une accentuation significative des dossiers lourds : fin 2015, les ménages redevables de + 1 000 € représentaient 75 % de l'impayé sur locataires présents.

D'autre part, l'objectif inscrit dans la CUS de couvrir au moins 32 % de la créance sur locataires présents par des plans d'apurement est difficile à atteindre. Les plans amiables en cours fin 2015 couvraient une créance de l'ordre de 800 k€, soit environ 26 % de l'impayé total sur locataires présents.

Au-delà de ces données globales, l'office opère quelques focus sur des profils de locataires spécifiques, en suivant particulièrement :

- l'impayé des nouveaux emménagés : fin 2015, 27 % des locataires entrés en courant d'année¹² étaient en impayé au 31 décembre 2015, pour une dette cumulée de 162 k€ ;
- les locataires présents ayant bénéficié d'un effacement de dette en cours d'année dont le taux de « récurrence » approche les 50 % avec un impayé qui se reconstitue rapidement après la procédure de PRP.

D'autre part, le contrôle a été l'occasion de réaliser une monographie des locataires présents, en dettes de loyer au 31 décembre 2016, avec une segmentation du niveau de risque sous-jacent appréhendé par une combinaison multicritères. La synthèse des résultats obtenus est reprise en annexe n°.7.7.

¹² Avec un taux sensiblement inférieur pour les nouveaux locataires de programmes neufs.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1.1.1 Plan stratégique de patrimoine

Un premier plan stratégique de patrimoine (PSP) a été approuvé par le CA du 16 janvier 2004. Sa révision a été adoptée lors de la séance du conseil du 1^{er} février 2010 pour la période 2010-2021. Dans sa nouvelle configuration, outre les orientations en matière de réhabilitation, le plan est calibré sur les principes suivants :

- le développement de 450 logements locatifs neufs par an ;
- le développement de 50 logements par an en accession à la propriété neuve ;
- la vente de logements avec un objectif moyen de 35 logements individuels par an ;
- la démolition de 816 logements.

Cette stratégie de croissance a été réaffirmée par le DG au cours du CA du 3 mai 2010. La note qu'il a présentée à cette occasion positionne le développement du parc locatif sur l'ensemble du territoire du département d'Ille-et-Vilaine comme une contribution aux objectifs fixés par les différents PLH, la convention signée, d'une part, avec Rennes Métropole et le contrat d'objectif signé avec le département d'Ille-et-Vilaine, d'autre part. L'objectif annuel de développement a cependant été modifié depuis ; il est désormais compris entre 375 à 500 logements.

Le 30 mai 2011, cette politique a été confirmée dans les débats préalables à la présentation du projet de la CUS. Pour autant, dans une logique très prudentielle, la CUS signée le 30 juin 2011 a acté un objectif de production compris entre 250 et 500 logements locatifs par an.

Si cet objectif a été contenu dans la limite haute de la fourchette jusqu'en 2015, l'année 2016, caractérisée par une forte évolution du nombre de livraisons, est présentée comme exceptionnelle par le directeur général.

	2 010	2 011	2 012	2 013	2 014	2 015	2 016
Total	423	471	396	448	389	491	737

Parallèlement à son activité traditionnelle de bailleur social et conformément à ses orientations, l'office a développé, au cours des dix dernières années, une importante activité d'accession à la propriété qui s'est fortement accrue au cours de la période 2010-2016, sous forme de PSLA et d'accession qualifiée de libre par Néotoa. Les nouveaux objectifs du plan prévisionnel 2016-2025, présentés au CA du 17 octobre 2016, s'inscrivent désormais en dépassement affiché des objectifs fixés par la CUS en continuité de l'année 2016. Ils sont établis à 600 logements locatifs par an et 200 logements en accession à partir de 2021 hors Op'Accession 35 et SCCV.

Au vu de l'émergence de difficultés de commercialisation constatées, l'équipe de contrôle invite le CA de l'office à être vigilant sur le degré d'adéquation de ces importants volumes de constructions neuves aux besoins du territoire (cf. § 2.2.1.1), en particulier sur la frange extérieure à Rennes Métropole, où les collectivités souhaitent développer une offre venant s'ajouter à celle déjà programmée sur le territoire limitrophe de l'agglomération.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

5.2.1.1 Locatif social

En réponse aux objectifs très volontaristes de développement de l'office, le niveau de la production nouvelle observé entre 2005 et 2009 a fortement progressé sur la période 2010-2016, faisant passer le rythme annuel des livraisons de 252, à près de 480 logements, soit un quasi-doublement des mises en service.

	Parc au 1 ^{er} janvier ¹³	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2010	14 712	419	4		4	4	79/80	15 047	2.3%
2011	15 047	399	72	4	8		0	15 497	3.0%
2012	15 497	288	108	3	22	3	78	15 799	1.9%
2013	15 799	257	191	11	65	1	89	16 103	1.9%
2014	16 103	324	65	28	54		44	16 421	2.0%
2015	16 421	385	106		58	1	367	16 486	0.4%
2016	16 486	602	135	19	94		36	17 112	3.8%
Total		2 674	681	65	305	9	681		16.3%

Cette progression est d'autant plus inhabituelle que la part des programmes achetés en VEFA ou en usufruit locatif social (ULS) ne représente que le quart de la production nouvelle de l'office sur l'ensemble du département. Sur Rennes Métropole, le recours à ce mode de production est encore plus limité (un peu moins de 20 %), en comparaison d'autres grandes agglomérations où le taux peut dépasser 50 % chez la plupart des bailleurs, à l'image de ce qui est observé sur l'agglomération nantaise. Sur les cinq dernières années, l'augmentation du parc représente + 10,4 %.

La métropole rennaise représente près des deux tiers des livraisons enregistrées entre 2010 et 2016 :

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2010-2016
Rennes métropole	354	245	261	331	240	272	435	2 138
Vitré	6	1	9	67	43	22	52	200
Rural	63	225	126	50	106	197	250	1017
Total	423	471	396	448	389	491	737	3355

Néanmoins, si la période 2013-2016 a marqué une augmentation significative de l'activité sur l'ensemble du département par rapport à 2011-2013 (+ 23 %), la hausse a été proportionnellement plus importante sur les communes en dehors de la métropole rennaise (+ 40 % contre 13 % sur Rennes Métropole).

5.2.1.2 Accession sociale

5.2.1.3 Perspectives de production

Le plan de charge du pôle production fait état d'un volume de constructions particulièrement important ; 2 507 constructions projetées, pour lesquelles le permis de construire est déjà obtenu, sont ainsi recensées.

Tout comme en 2016, l'année 2018 marquera à nouveau un pic exceptionnel de production avec la perspective de 1 178 mises en service potentielles. Même s'il convient de prendre en compte un phénomène d'échelonnement des fins de chantier sur l'année 2019, le nombre de livraisons destinées au locatif social s'affranchira une nouvelle fois très largement de l'objectif plafond de la CUS.

	Accession directe	P S L A	Total accession	P L S/P L	PLUS	PLAI	Total locatif
2017	22	141	163	58	348	127	533
2018	106	202	308	87	735	48	870
2019	78	85	163	0	351	14	365
Total	206	428	634	145	1434	189	1768

¹³ Ne sont pas comptabilisés les PSLA.

Dans cette prévision, l'accès direct représentera un tiers de l'activité de promotion, renforcée par ailleurs par la production des SCCV non identifiée dans ce tableau de synthèse.

5.2.1.4 Approche territoriale

5.2.1.4.1 Pôle urbain de Rennes Métropole

Pour près des deux tiers, l'offre nouvelle de Néotoa se situe sur le territoire de Rennes Métropole dont les objectifs importants de développement de l'offre s'accompagnent de financements très favorables pour réduire la charge foncière et assurer l'équilibre des opérations, en contrepartie d'un cadre très administré. Le versement des subventions est conditionné par un suivi rigoureux du délégataire de l'avancement des opérations et de leur conformité aux engagements pris ; le cas échéant, la collectivité peut ajuster à la baisse le montant de sa participation.

Pour chaque projet, les opérateurs sociaux sont prédéterminés par la commune en cohérence avec Rennes Métropole. Dans ce schéma de fonctionnement, la capacité à remettre en cause la réalisation d'une opération fléchée par Rennes Métropole est très limitée, tant au niveau du « regard croisé » que du comité d'engagement.

Le centre urbain de l'agglomération, comprenant la ville-centre, le cœur et les pôles urbains, représente 60 % des mises en service de l'office sur la métropole soit 1 263 logements construits entre 2010 et 2016 (cf. détail en annexe n° 7.8).

Sur ce secteur, l'offre nouvelle prend place dans un contexte de marché porteur mais fortement concurrentiel. L'offre nouvelle massive développée tant par les opérateurs publics que par les promoteurs privés constitue une menace potentielle pour la commercialisation des produits les plus anciens. Sur de nombreuses communes, y compris celles de la 1^{ère} couronne rennaise, l'office enregistre les premières difficultés de relocation de certains programmes financés en HLMO voire en PLA. Ces constats se traduisent notamment par une multiplication des refus avec, pour conséquence, un allongement progressif des délais de relocation. Bien que bénéficiant d'une localisation souvent très favorable et proposant des prestations de bon niveau, les programmes pâissent d'une image moins flatteuse et, pour ceux financés en PLA, de loyers relativement élevés qui les rendent moins attractifs que les opérations récentes.

Encouragé en cela par les dispositions de la loi SRU, l'office, tout comme les autres bailleurs présents, développe également une offre nouvelle abondante sur les pôles secondaires de Rennes Métropole. Ainsi, entre 2010 et 2016, Néotoa y a livré 875 logements. Le constat est d'autant plus marqué, que les communes limitrophes au territoire métropolitain encouragent dans le même temps une croissance rapide de leur parc social. L'OPH Néotoa y a participé également de manière très active en produisant 1 020 logements au cours des six dernières années (cf. détail annuel de la production en annexe n° 7.8).

Sur une zone caractérisée de moins en moins tendue, les mises en service simultanées de plusieurs programmes sur une même zone d'attractivité conduisent à saturer ponctuellement le marché avec un phénomène d'« assèchement » de la demande. Sur plusieurs opérations identifiées dans ce contexte concurrentiel de primo-commercialisation, l'équipe de contrôle a fait le constat de difficultés manifestes pour attribuer les derniers logements.

Cette situation a été observée à l'occasion de la mise en service de deux programmes neufs par l'office sur deux communes très proches :

- l'un, constitué de 36 logements PLUS/PLAI mis en service le 9 février 2017, sur la commune de Guichen, en dehors de la métropole rennaise ;

- l'autre, composé de 20 logements PLUS/PLAI livrés le 10 mars 2017, sur la commune de Rennes métropole, Orgères.

Ces deux communes ont favorisé l'augmentation très significative de leur parc social, d'une centaine de logements chacune, au cours des trois dernières années, tous bailleurs confondus. A la date du 15 mars 2017, le fichier de la commercialisation faisait état de 10 logements neufs non occupés à la mise en service dont 6 non encore loués, faute de candidats présentés en CAL, alors même que le processus d'attribution avait été initié quatre mois auparavant. La programmation 2016 identifie 12 logements supplémentaires sur la commune de Guichen. Dans le même temps, les délais de relocation des programmes collectifs financés en PLA de ces deux communes tendent à se rallonger très sensiblement.

5.2.1.4.2 Vitré Communauté

De manière traditionnelle, Vitré Communauté a constitué un territoire privilégié d'implantation, le président de la communauté d'agglomération ayant été précédemment tout à la fois président du Conseil Général et président de l'office départemental.

Malgré les signes accentués de détente du marché, 200 logements ont été construits entre 2010 et 2016, le territoire restant soumis à des demandes d'intervention qui justifieraient une plus grande prudence d'appréciation. Parmi les 117 logements neufs livrés sur la période 2014-2016, 11 sont issus de deux opérations PSLA réalisées en VEFA et partiellement reconverties en logements locatifs PLS.

L'opération dite « Bellevue », était à l'origine un projet immobilier privé de 14 logements situés au pied du château de Vitré. Le niveau insuffisant de pré-commercialisation du promoteur ayant compromis sa réalisation, l'office a racheté le programme en VEFA, à la demande de la collectivité, le 17 octobre 2013 pour un montant de 1 817 558,50 € TTC. L'opération ainsi relancée prévoyait la commercialisation de 14 logements collectifs en PSLA. A la date de réception de l'immeuble, le 29 janvier 2015, seuls quatre contrats de location-accession avaient été signés ; un cinquième l'ayant été le 20 février suivant. Trois autres logements ont été vendus à l'occupant au cours de l'année 2015. Six des sept derniers appartements ont été transférés dans le patrimoine locatif de l'office le 31 décembre 2015, le septième l'ayant été le 4 mai 2016. Malgré l'aménagement de cuisines équipées pour rendre les logements plus attractifs, les différentes entrées dans les lieux se sont échelonnées entre le 29 avril 2016 et le 13 janvier 2017. Indépendamment des pertes financières occasionnées par la neutralisation des logements avant leur transfert vers le locatif, le coût de la vacance induit par le seul délai de la primo-location est estimé à 27 400 €.

Cette opération économiquement peu fructueuse, s'est accompagnée, à la même date, d'un transfert de trois pavillons provenant d'un autre programme de PSLA dit « La Massonnais ». Seuls 3 des 6 logements livrés le 6 juin 2016 avaient été vendus, 2 en PSLA et 1 en accession directe. Là encore, l'attribution de ces pavillons s'est avérée difficile, le dernier d'entre eux ayant été occupé le 14 mars 2017.

5.2.1.5 Approche « produits »

5.2.1.5.1 Les opérations PLS

Néotoa s'est positionné activement sur le développement de ce produit depuis 2010 considérant qu'il pouvait trouver sa place sur un segment du marché rennais notamment.

Au cours des sept dernières années, l'office a livré 342 PLS, représentant environ 10 % du volume locatif total produit par l'office ; le nombre de PLS est de 468 logements au 31 décembre 2016. Pour une part substantielle, ils sont réalisés sous forme de VEFA, voire d'ULS sur la ville de Rennes. Le plan de charge du pôle construction permet d'identifier 214 logements potentiellement livrables d'ici à 2020 dont 134 en VEFA. Si l'adéquation à la

demande de produits PLS apparaît acquise sur la ville-centre, elle est beaucoup plus sujette à caution sur des communes à dominantes plus rurales, y compris au sein du périmètre de l'agglomération.

Certains programmes interrogent, en effet, quant à la pertinence de leur engagement. C'est notamment le cas de 10 pavillons sur la Commune d'Argentré-du-Plessis ; l'office a répondu favorablement à la demande de la collectivité de développer une offre intermédiaire sur le territoire de Vitré Communauté en mésestimant les difficultés rencontrées pour commercialiser les logements PLS sur la ville de Vitré sur un marché pourtant plus porteur.

C'est également le cas sur Rennes Métropole où l'office initie des opérations d'importance, y compris sur la frange rurale :

- 25 logements individuels à Nouvoitou livrables fin 2017 ;
- 13 logements individuels à Corps-Nuds mis en service début 2018, auxquels s'ajouteront ultérieurement 8 PLS en collectif ;
- 16 logements collectifs à Chavagne prévus fin 2018 qui s'ajouteront à 7 appartements supplémentaires issus d'une opération différente.

Ces trois opérations ont obtenu l'accord du comité d'engagement, respectivement le 6 mars 2015, le 2 octobre 2015 et le 2 décembre 2016.

Même si le risque de commercialisation est amoindri en raison du caractère pavillonnaire d'une partie de ces projets et par l'application d'un niveau de loyer qui n'est pas porté à son maximum¹⁴, la location de logements PLS demeure plus risquée. Elle repose sur un circuit de commercialisation, qui, bien que maîtrisé par l'office, s'appuie pour partie sur des supports qui banalisent le logement social. Outre la question de l'opportunité d'engager ce type d'opérations sur des communes à dominante rurale, se pose également celle de développer des opérations sous financement unique PLS, aussi bien sur la ville de Rennes que sur les autres communes. L'opération Beauregard de 46 PLS livrés en 2011 est particulièrement symptomatique de cette interrogation en concentrant de multiples difficultés : rotation très importante (18 préavis en 2016), impayés significatifs (dette moyenne de 2 771 € pour huit locataires) et délais de relocation sensiblement supérieurs à la moyenne (55 jours pour 11 mouvements en 2015).

Pour la CAL la difficulté réside dans l'identification de locataires dont le profil économique est en adéquation avec le niveau de loyer ; l'enquête ressources 2016 (revenus 2014) montre que sur les 336 locataires d'un logement PLS ayant répondu :

- la moitié ont des ressources (N-2) inférieures à 50 % du plafond PLS ;
- plus d'un tiers ont des ressources inférieures au plafond PLAI ;
- un peu moins d'un tiers sont des allocataires APL.

En décembre 2016, 83 locataires redevables d'un loyer PLS sur un parc de 448 logements présentaient un impayé supérieur à 50 €, soit une dette cumulée de 106 398 € représentant 1 280 € par locataire.

5.2.1.5.2 Les opérations d'accession

Tout comme les opérations locatives, les projets d'accession sont validés par le comité d'engagement, avant d'être présentés devant le bureau ; ce dernier à partir d'un bilan prévisionnel simplifié en valide le principe et autorise l'acquisition du foncier nécessaire.

La coopérative Op'Accession a initié deux opérations pavillonnaires d'accession en 2011 sur la commune d'Orgères, l'une de 12 logements en PSLA et l'autre de 10 logements en accession libre. En séance du

¹⁴ Conformément aux règles édictées par Rennes Métropole.

29 juin 2015, le bureau du CA a décidé de l'acquisition en VEFA du programme des 10 logements individuels auprès d'Op'Accession, pour un montant de 1 619 425 € TTC. Ces logements livrés en 2016 sont désormais intégrés dans le parc de l'office en PLS.

L'échec de cette opération n'a pas empêché le bureau d'engager deux nouvelles opérations d'accession en PSLA dans le même temps :

- l'une, de 15 logements collectifs le 27 octobre 2014 ;
- l'autre, de 10 logements individuels acquis en VEFA auprès d'un promoteur local le 14 décembre 2015.

A la clôture du contrôle 8 des 10 logements individuels n'étaient pas commercialisés alors même que l'opération est livrable au 3^{ème} trimestre 2017. Bien qu'engagé en PSLA, l'office propose désormais le programme en accession libre « pour habiter ou investir ».

En accord avec la commune, l'opération de collectifs est dorénavant reconvertie en locatif sous financement PLS.

5.2.2 Commande publique

Par délibération en date du 30 mai 2011, le CA a décidé de se soumettre, en application de la loi n°2011-525 du 17 mai 2011, aux dispositions de l'ordonnance n°2005-649 du 6 juin 2005 en lieu et place de celles du code des marchés publics. A cette même occasion, il a autorisé le directeur général à en décliner les modalités de mise en œuvre telles que mentionnées aux articles 10 et 41.2 des décrets du 30 décembre 2005 et 17 décembre 2008.

En application de cette délibération, le DG a défini les nouvelles conditions de mise en œuvre des procédures simplifiées dans une note interne du 19 septembre 2011 avec prise d'effet immédiat.

En l'état, ce cadre n'a pas permis de garantir le respect systématique de l'ensemble des règles de la commande publique pour les prestations de maîtrise d'œuvre. Ainsi, l'article 1.4.b autorise le recours à la procédure simplifiée sans en préciser de seuil, la rendant de fait sans limite ; de plus, le choix de mettre en œuvre un concours est laissé au libre arbitre du directeur général. Si l'ordonnance a supprimé l'obligation de recourir à la procédure de concours, elle a maintenu néanmoins l'obligation de mettre en œuvre une procédure formalisée¹⁵.

Depuis lors, les contrats de maîtrise d'œuvre de nombreuses opérations, dont le montant de prestation excède le seuil imposant l'application d'une procédure formalisée, ont été conclus sans que l'organisme ne puisse en justifier le respect. Cette irrégularité s'accompagne de plusieurs manquements ou insuffisances concernant les conditions de mises en concurrence de ces mêmes prestations de maîtrise d'œuvre :

- les marchés sont fréquemment découpés en fonction de la destination des logements et/ou de leur nature alors que leur conception et leur réalisation relèvent d'une seule opération d'ensemble – les différents contrats sont alors signés le même jour avec le même prestataire ;
- des modalités de publicité insuffisamment adaptées au montant des marchés de maîtrise d'œuvre, notamment pour ceux approchant le seuil de la procédure formalisée ;
- de nombreux marchés de maîtrise d'œuvre sont signés tardivement au stade du permis de construire, certains étant signés postérieurement à l'arrêté délivré par le maire ;
- les avis d'appel public à concurrence sont lancés pour plusieurs opérations simultanément sur la base d'un appel à candidatures unique quels que soient les montants estimés ;
- la décision est signée par le DG en l'absence d'analyse jointe ; seul un récapitulatif indique les candidats ayant déposé un dossier.

¹⁵ Les seuils et les types de procédures formalisées sont précisés à l'article 7 du décret n°2005-1742 du 30 décembre 2005 (modifié), décret qui fixe les règles applicables aux marchés passés par les pouvoirs adjudicateurs mentionnés à l'article 3 de l'ordonnance du 6 juin 2005.

En corollaire et malgré un panel de prestataires assez diversifié, l'Agence a observé une forme de concentration de contrats sur quelques équipes d'architectes notamment pour les opérations les plus importantes. Ainsi, le montant additionné des marchés des 7 maîtres d'œuvre les plus fréquemment choisis, représente la moitié du total des honoraires cumulés sur la période 2010-2016 soit 11,55 M€ pour un montant global de 23,16 M€ ; à lui seul, l'un d'entre eux a bénéficié d'environ 4 M€ de commandes sur la période.

La forte activité de construction de l'office ne peut le conduire à s'affranchir de dispositions d'ordre public; il doit par ailleurs s'astreindre à renforcer la traçabilité et la transparence de ses pratiques de mise en concurrence pour les prestations relevant de procédures non formalisées.

Dans leur réponse écrite, les dirigeants font état de leur lecture divergente. Ils rappellent l'économie générale de la note du 19 septembre 2011 qui s'inscrit, ainsi qu'il est rappelé en son préambule, dans le respect des grands principes de la commande publique quel que soit le montant du marché, et dans le cadre de l'ordonnance de 2005. Ils défendent leur approche du caractère facultatif du recours aux procédures formalisées pour les seuls marchés de maîtrise d'œuvre (à l'exclusion des marchés portant sur d'autres services, fournitures, et travaux), en vertu de l'article 41-2-II-1° du décret 2005-1742 : « pour les marchés de maîtrise d'œuvre d'un montant supérieur au seuil de procédure formalisée, le pouvoir adjudicateur peut recourir aux procédures énumérées dans ce même article dans les conditions fixées pour leur utilisation ». Ils contestent également le nombre important des marchés critiquables. Néanmoins, les dirigeants affirment avoir modifié leurs pratiques depuis le 1^{er} avril 2016, en se mettant en conformité avec les nouvelles dispositions de l'ordonnance de juillet 2015. Ils indiquent avoir pris acte de l'observation des inspecteurs auditeurs relative à l'absence d'analyse des candidatures et désormais, annexent systématiquement à la décision du DG l'analyse des candidatures.

L'Agence relève qu'une autre disposition de la note du 19 septembre 2011 contribue à apporter de la souplesse dans l'application des règles de la commande publique ; l'article 8.1 précise en effet qu'en l'absence de stipulations particulières dans l'ordonnance du 6 juin 2005, « *les modifications relatives au marché de travaux seront traitées sous forme de devis/facture pour augmentation ou diminution* » et rattachées au marché support.

En l'espèce, le devis facture signé le 9 décembre 2014 par le directeur du développement pour réaliser des travaux de dépollution non initialement prévus dans le marché de travaux de l'opération St-Cyr illustre cette situation. Le coût induit de 730 789,68 € HT supplémentaire a été imputé sur le marché de travaux. Ce dernier, d'un montant de 6 440 000 € HT a été signé le 15 juillet 2017 et notifié le 30 juillet suivant pour un OS de démarrage lancé 27 octobre 2014. L'indemnisation de l'interruption de chantier, 79 507,73 € HT, s'est cumulée dans les mêmes conditions de forme, aux frais de dépollution portant le surcoût total à 810 297,41 € HT soit +12,5 % du marché initial.

Si la situation imposait incontestablement une prise de décision rapide de l'office, le montant important de ces travaux supplémentaires, aurait nécessité en tout état de cause un formalisme précautionneux et un circuit de validation plus collégial impliquant la CAO, au regard de l'augmentation de la masse du marché. Par ailleurs, bien que le guide interne de la commande publique prévoie que les travaux entraînant une augmentation des fonds propres soient validés au préalable par le directeur général, le dossier n'en révèle aucune trace écrite.

Outre la gestion simplifiée des travaux supplémentaires, la note interne du DG dispose que les devis qui en résultent sont, après signature, transmis par le pôle construction à la direction financière. Le rapprochement des marchés incrémentés des travaux supplémentaires figurant dans la base comptable avec le montant payé à cette même date par le service comptable avec les rapports financiers de fin de chantier des chargés d'opérations montre de nombreux écarts. Bien que souvent de faible ampleur, les différences constatées révèlent un dysfonctionnement dans le suivi financier des projets.

Concernant la pratique du devis / facture, les dirigeants rejettent l'idée que leur approche serait simplificatrice. Ils rappellent que l'article 8.1 pose le principe de l'absence de bouleversement de l'économie générale du contrat dans la définition de l'avenant, tout en rappelant que le décret de 2005 tout comme celui de 2016, n'encadrent pas la question des avenants. Ils estiment que les devis/factures ne peuvent fonder une illégalité que si le montant correspondant dépasse un certain pourcentage du montant initial du marché qui nécessiterait une nouvelle mise en concurrence, le cas n'ayant pas été relevé dans le rapport.

Si l'ordonnance ne fait effectivement plus référence à la notion d'« avenant », du point de vue de l'Agence la notion de modification apportée à un contrat demeure et ne saurait être formalisée dans des conditions satisfaisantes de sécurité juridique au travers d'un simple formalisme de devis/facture, fût-il rattaché comptablement au contrat principal passé avec l'entreprise. L'analyse juridique à destination des OPH menée par la Direction Générale des Finances Publiques dans son instruction n°12-007-M0 du 10 février 2012¹⁶ en maintient d'ailleurs le principe et les règles d'application.

5.2.3 Analyse d'opérations

En phase travaux, la fonction de maîtrise d'ouvrage est assurée avec efficacité. Les délais de chantier sont contenus et maîtrisés.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne
Prix de revient € TTC/m ² SH	1 535	1 650	1 800	1 800	1 900	1 875	1 775
Prix de revient/logement	102 500	110 000	122 500	122 500	130 000	130 000	120 000

Les prix de revient sont maîtrisés et s'avèrent relativement cohérents avec ceux observés sur le territoire de la métropole nantaise. En moyenne, les opérations bénéficient d'un niveau de subvention plutôt favorable de l'ordre de 18 % avec une mise de fonds propres d'environ 10 %. Ces valeurs masquent néanmoins des différences sensibles selon les délégataires. Le total des aides sur Rennes Métropole contribue pour 22 % au plan de financement des opérations de Néotoa contre 14 % sur le territoire de Vitré Communauté et 13 % sur le reste du département. Au fil des années, le taux de subvention tend à décroître du fait de l'augmentation progressive du prix de revient des opérations. L'écart de coût des opérations réalisées sur l'agglomération rennaise est estimé à un peu moins de 15 % au-dessus du prix de revient constaté sur le reste du territoire.

Au regard du volume d'affaires, les opérations clôturées sont peu nombreuses ne garantissant pas un nécessaire retour d'informations rapide auprès des administrateurs ; ainsi sur 78 opérations représentant 1 657 logements livrés entre 2011 et 2013, seules 25 d'entre elles représentant 359 logements ont fait l'objet d'un bilan financier simplifié validé par le CA à la date de septembre 2016. Le prix de revient moyen de ces opérations est de 1 600 € TTC /m² de SH pour des opérations majoritairement livrés depuis au moins 5 ans.

L'office est invité à parfaire le processus de clôture comptable des opérations livrées soldées dans une temporalité plus dynamique et un détail renforcé¹⁷ pour améliorer l'information des administrateurs.

5.3 ENTRETIEN DU PARC

Les interventions de la direction du patrimoine s'appuient sur une organisation structurée. Les outils de programmation permettent un bon suivi de ses activités et donnent une bonne visibilité pour les travaux à engager. La programmation est cohérente et calée sur les besoins du parc en vue de son maintien en bon état.

¹⁶ Analyses juridiques en réponse aux questions que soulève le changement de régime des marchés des OPH, qui ne sont plus soumis au Code des marchés publics, mais à l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 - date d'application : 10/02/2010.

¹⁷ Les données financières pouvant être utilement complétées d'informations sur les conditions de commercialisation des programmes lors de leur mise en service.

Elle intègre, dans la mesure du possible, des regroupements de travaux afin d'engager des actions coordonnées de réhabilitation.

5.3.1 Réhabilitations

Sur la période 2011-2016, l'office a réalisé des opérations d'amélioration sur 6 656 logements représentant un investissement total de 44 M€, soit une intervention moyenne de 6 600 € par logement. Pour environ trois quarts des programmes concernés, les travaux se limitent à des simples renouvellements de composants dont la teneur limitée et circonscrite ne saurait être assimilée à de réelles opérations de réhabilitation. Le coût moyen de ces interventions est de l'ordre de 2 500 € au logement pour un montant total de 12,3 M€.

Pour 1 300 logements dont environ 20 % de pavillons, la consistance du programme global de travaux réalisés confère à l'opération, de manière plus réaliste, le statut de réhabilitation ; le coût moyen des interventions est d'environ 24 500 € au logement soit un total de 31,7 M€.

Les investissements consentis sur le patrimoine localisé sur la ville de Rennes totalisent à eux seuls près de 28 % de l'enveloppe globale et concernent un peu plus de 4 000 logements ; seules trois opérations présentent les caractéristiques d'une réelle réhabilitation (résidences Lucerne, Commandant Charcot, et Résidence Patton avec des prix de revient au logement respectivement de 15,6 k€, 31,9 k€ et 27,5 k€).

Les autres programmes rennais ont bénéficié d'interventions plus ponctuelles procédant d'une bonne gestion des immeubles mais ne répondant pas à la définition classique de réhabilitation « lourde ». C'est le constat qui a été porté en particulier sur les immeubles des quartiers prioritaires de la ville où la dimension technique est privilégiée sans être accompagnée d'une requalification esthétique des façades et restructuration des abords.

Néanmoins, les visites de patrimoine ont confirmé la bonne tenue générale du parc, la programmation des travaux réalisés concourant à le maintenir dans un bon état d'entretien. Il convient de souligner la qualité de la réhabilitation du programme Sévigné de 36 logements à Châteaubourg qui constitue un bon standard pour un coût de 25 000 € au logement.

Enfin, il est rappelé que l'office doit se conformer aux dispositions réglementaires qui lui imposent de solliciter l'accord préalable des services locaux de l'Etat avant de procéder à toute augmentation de loyer à l'issue d'une opération de réhabilitation. Le principe en a été par ailleurs conforté dans la loi Egalité Citoyenneté du 27 janvier 2017 qui en modifie toutefois les modalités d'application.

5.3.2 Maintenance

Sur la période 2010-2015, des efforts ont été consentis pour rattraper le retard de maintenance observé lors du précédent contrôle. Le niveau d'intervention technique sur le patrimoine, toutes natures de dépenses comptabilisées, représente désormais un effort moyen lissé à 1 235 € par logement. L'analyse rétrospective de ce ratio sur les 6 derniers exercices, laisse apparaître, malgré une évolution en dents de scie, une certaine baisse des dépenses depuis 2012 faisant passer les dépenses de 1 305 € à 1 095 € par logement. Si l'effort global de maintenance constitue un gage de maintien de la qualité technique du parc, il ne garantit pas pour autant la préservation de l'attractivité du patrimoine le plus ancien dans un contexte de développement important de l'offre nouvelle.

<i>Ratios de dépenses estimées au logement (€)</i>	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Effort technique total	1 339	1 126	1 359	1 298	1 193	1 095
Maintenance hors immobilisation	776	676	831	803	852	732
Travaux de remise en état	2 010	1 744	1 623	1 652	1 683	1 700

En moyenne, l'office consacre un peu plus de la moitié de ses dépenses d'entretien et d'amélioration du parc aux travaux de gros entretien (GE) non récupérables. Pour la seule année 2014, cette part de GE a été portée à 60% du budget total. Les travaux engagés à la relocation s'avèrent assez stables sur la période ; ramené au nombre d'état des lieux enregistré sur une année, ils représentent environ 1 750 € en moyenne par an.

5.3.3 Exploitation du patrimoine

Les différents contrats sont remis en concurrence régulièrement ; les prestations sont pilotées et évaluées avec l'assistance de bureaux d'études. Tous les contrôles de sécurité font l'objet d'une attention sérieuse de la part du service maintenance. Le suivi du contrôle des ascenseurs et des 6 000 chaudières individuelles est assuré avec rigueur. Le marché de vérification des chaudières individuelles est découpé en trois secteurs affectés à trois prestataires différents pour garantir une meilleure efficacité des vérifications. Chaque entreprise dresse un état mensuel des visites permettant à l'office de relancer les locataires restés sans réponse le mois suivant puis de faire intervenir le point service. La société se donnant tous les moyens d'aller au terme du processus de vérification des installations, seules 5 situations sont restées en instance sur les années 2015-2016.

La société ne respecte pas entièrement les obligations réglementaires issues du décret 2011-629 du 3 juin 2011, concernant la réalisation des dossiers amiante dans les parties privatives (DAPP).

Un marché relatif au repérage des matériaux amiantés est en cours d'exécution. La mission se décompose en une tranche globale à prix forfaitaires qui porte sur la réalisation et la mise à jour des dossiers techniques amiante (DTA), des diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) ; la tranche fractionnée, à bons de commande, comprend les prestations non programmées telles que les repérages avant ventes (DAV) et les repérages avant travaux (RAAT). Initié en septembre 2014, le marché, notifié au prestataire le 4 février 2015 pour un montant de 500 k€ HT, est en cours d'exécution. Alors que les dispositions réglementaires préoyaient qu'ils devaient avoir été réalisés au plus tard le 5 février 2012, les diagnostics ne pourront totalement être établis qu'en fin d'année 2017.

Bien que la société n'ait pas respecté les délais réglementaires issus du décret 2011-629 du 3 juin 2011, concernant la réalisation des dossiers amiante dans les parties privatives (DAPP), les différentes initiatives engagées attestent de la volonté de l'office de se mettre en conformité avec la réglementation relative à l'amiante. Dans ses réponses, l'office rappelle les nombreuses initiatives en la matière qui illustrent son caractère proactif et son importante implication pour ce qui a trait à la prise en compte de la problématique amiante.

5.4 ACCESSION

Outre la production de logements locatifs, l'office a construit 296 logements destinés à de l'accession dont les trois quarts pour de la location accession, le quart restant étant commercialisé sous forme d'accession libre.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
PSLA	17	18	18	23 ¹⁸	74 ¹⁹	66	216
Accession libre	24	23	0	22	9	0	78
Total des logements livrés	41	41	18	45	85	66	296
Marge semi-nette dégagée(en k€) ²⁰	476	549	346	660	328	NC	/

L'activité a dégagé une marge annuelle moyenne de 472 k€ soit environ 10,2 k€ par logement livré.

¹⁸ Dont 3 logements reconvertis ultérieurement en logements locatifs - opération La Massonnais à Vitry.

¹⁹ Dont 7 logements reconvertis ultérieurement en locatifs - opération Bellevue à Vitry.

²⁰ = (C/701+ ou - C/713) - (C/601 + C/6041 + C/6042 + C/608).

Sur le périmètre de l'agglomération rennaise, une commission tripartite, associant la commune, l'opérateur et Rennes Métropole, procède à l'attribution des logements bénéficiant d'une aide économique publique. L'examen de dossiers PSLA n'a pas révélé d'anomalies réglementaires. Pour une majorité de dossiers, les levées d'option se concrétisent assez rapidement, les demandes d'acquisition pouvant intervenir dès la remise des clés. Sur un échantillon de 127 logements, le délai moyen observé entre la signature du contrat et la vente du bien est de 9 mois ; pour 25 d'entre eux, la levée d'option est intervenue au bout de 6 mois, durée minimale fixée par l'opérateur.

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Nombre de levées d'option	0	17	41	17	57	47	195

5.4.1 Accession libre

Néotoa exerce une activité d'accession libre, présentée comme une activité stratégique en réponse aux besoins exprimés par les collectivités ; sur les secteurs tendus, elle a vocation à faciliter l'accès à la propriété abordable au plus grand nombre grâce à des conditions avantageuses. Elle est également affichée comme le moyen de générer de l'autofinancement nécessaire au développement de l'activité locative sociale de l'office et nécessaire pour compenser la moindre rentabilité des opérations de PSLA.

Telle que prévue à l'article L. 411-2 du CCH, l'activité d'accession sociale impose aux offices HLM de respecter des prix de vente maxima et de circonscrire la commercialisation de la production à des acquéreurs, personnes physiques, disposant « *de revenus inférieurs aux plafonds maximum, majorés de 11 %, fixés par l'autorité administrative pour l'attribution des logements locatifs conventionnés dans les conditions définies à l'article L. 351-2 du CCH et dont l'accès est soumis à des conditions de ressources* ».

Si les prix pratiqués par Néotoa s'inscrivent dans les limites fixées par l'article R. 443-34 du CCH, l'office ne conditionne pas explicitement la vente à l'application de conditions de revenus pour les accédants. Ainsi, au moment du contrôle, le site internet de l'office mentionnait clairement que l'accession libre n'était soumise à aucune condition de ressources. En ne fixant aucun critère sélectif de recevabilité des dossiers pour garantir la dimension sociale de l'opération et le strict respect de sa compétence, l'OPH Néotoa situe son intervention en dehors du cadre de l'article L. 411-2 du CCH. De plus, en endossant, sur plusieurs supports de communication, la posture de « promoteur immobilier en Ille-et-Vilaine », l'office contribue à véhiculer une image qui s'avère en décalage avec le cadre statutaire d'un établissement public à vocation sociale et prend le risque de positionner une fraction de son activité sur le champ concurrentiel.

5.4.2 Prise de participations dans des sociétés civiles

L'office a souhaité également développer une activité de promotion sur des programmes immobiliers portés par des SCCV dans lesquelles il est associé. Or, les OPH sont des établissements publics soumis au principe de spécialité. Ce dernier limite le champ d'action de l'opérateur public en lui assignant une mission précise. Elle est, pour les OPH, délimitée par l'article L. 421-1 du CCH qui autorise, depuis janvier 2005 (10^{ème} alinéa) la souscription de parts dans des sociétés civiles ayant pour objet la réalisation d'immeubles d'habitation destinés à « *des accédants dont les ressources n'excèdent pas les plafonds fixés par l'autorité administrative* ».

Cette contrainte a été mal appréhendée par l'office qui s'est associé dans des projets immobiliers :

- sans mesurer que ces prises de participations s'inscrivaient en dehors de son objet statutaire ;
- sans l'intégrer dans les statuts des sociétés civiles constituées pour l'occasion ;
- sans ajuster sa communication, support de la commercialisation des programmes concernés ;
- sans mettre en place un dispositif de contrôle des acquéreurs pouvant justifier a posteriori de leur profil.

Ainsi, les contrôles opérés sur les opérations déjà vendues ou au stade de la pré-commercialisation ont mis en évidence :

- des ventes à des investisseurs, alors que le CCH précise que les programmes portés par une SCCV sont réservés à des accédants ;
- des ventes à des accédants sans que l'office n'ait pu justifier, lors du contrôle, que ces derniers respectaient les conditions de ressources imposées par le code.

Ces irrégularités sont détaillées au § 5.4.3.

De plus, le contrôle du montage juridique et des relations conventionnelles entre l'office et certaines de ces sociétés civiles a révélé des irrégularités. C'est le cas pour les statuts des 7 SCCV constituées en partenariat avec le groupe Coop de Construction. En effet, le CA de l'office a autorisé une association avec la SCIC « Coop de Construction » alors que les prises de participation ont été conclues avec sa sous-holding détenue à 100 % : la SARL « Mission Coop ».

Les statuts des sociétés constituées avec la SARL, ont donc été cosignés par le directeur général de l'office sans habilitation spécifique de son CA.

Interrogée sur la justification et l'intérêt de ce montage juridique, la direction de l'office n'a pu apporter, dans un premier temps, d'explication particulière. Suite à des demandes réitérées, l'équipe de contrôle a pu obtenir de la direction du groupe « Coop de Construction » une réponse pouvant justifier, pour une raison statutaire, l'intervention de la sous-holding dans ce type de partenariat. Depuis 2015, cette contrainte n'est plus opposable avec la transformation de la coopérative en SCIC. Cette irrégularité, considérée comme une erreur matérielle par les dirigeants dans leur réponse écrite, a été corrigée par une délibération modificative du CA en date du 15 mai 2017.

Fin 2016, l'OPH Néotoa était associé à dix SCCV. Les projets immobiliers portés par ces sociétés étaient à des stades d'avancement variables, allant d'un programme livré et intégralement commercialisé, pour l'un d'entre eux, à l'autorisation du CA à engager une opération sous cette forme juridique, pour le dernier.

Pour sept opérations, ce partenariat, sous forme de sociétés civiles, est mené en association avec le groupe « Coop de Construction ».

En phase contemporaine, sur les neuf projets restant en cours :

- une SCCV devrait être intégralement dédiée à une commercialisation sous forme de PSLA ;
- sept SCCV²¹ assureraient la maîtrise d'ouvrage de programmes immobiliers partiellement commercialisés en « accession libre » ;
- une dernière SCCV porterait un programme de promotion immobilière « classique ».

Dans leurs réponses écrites, les dirigeants font état d'une lecture extensive du dispositif introduit par la loi ALUR, reprise dans l'article L.421-1-10^o ; ils considèrent à ce titre, que les SCCV n'ont pas à intervenir en intégralité dans le secteur du logement social. L'Agence rappelle que le dispositif introduit par la loi ALUR présente un caractère expérimental pour une durée limitée ; aucune des SCCV dans lesquelles Néotoa s'est associé ne remplit au cas d'espèce les conditions relatives à la mise en œuvre de ce dispositif. En effet, parmi ces SCCV, deux ont été constituées avant la mise en œuvre du dispositif expérimental, qui ne prévoyait pas de caractère rétroactif possible. Par ailleurs, toutes ont une durée de vie dépassant la limite de cinq ans maximum stipulée par l'article L. 421-1-10 ; leur durée varie, selon les SCCV, de 15 ans minimum à 99 ans maximum.

²¹ Dont cinq associant Néotoa à la SARL Mission Coop.

Enfin, les statuts des diverses SCCV ne comportent aucune garantie de proportionnalité entre la part de capital prise par l'OPH et la part de logements sociaux dans l'opération portée par la SCCV, part fixée à 25 % minimum dans les dispositions législatives. A titre d'illustration, la SCCV Louis Hémon créée le 14 septembre 2015, pour une durée de 99 ans en vue de l'édification d'un programme de 58 logements, ne comportait aucun logement social selon les tableaux de bord internes de l'office à la date du contrôle.

5.4.3 Contrôle de dossiers

Les candidatures de ménages acquéreurs sont examinées par les services au fur et à mesure de leur prise de contact ; outre le contrôle administratif du dossier, l'instruction consiste principalement à vérifier la capacité du ménage à supporter économiquement l'acquisition.

Les conditions de vente des logements se sont avérées difficiles à contrôler; pour de nombreux projets analysés, les situations ont été évolutives, le contexte de l'opération pouvant amener à modifier le nombre de logements initialement prévus voire les conditions de commercialisation. Ainsi, la ligne de partage entre la location-accession et l'accession directe est parfois remise en cause au gré des difficultés de ventes rencontrées, sans que le bureau, qui par ailleurs, ne valide pas les grilles de prix, ne soit amené à en arbitrer l'opportunité.

L'examen des dossiers d'acquéreurs de l'opération Boréal (22 logements) a montré, que pour deux d'entre eux, l'office n'a pas été en mesure de justifier des ressources de l'acquéreur. Pour les autres, le contrôle a montré que les conditions réglementaires étaient remplies en termes de revenus. Plusieurs acquéreurs sont retraités à la recherche d'un appartement en centre-ville et déjà propriétaires d'un logement ; ils autofinancent totalement l'acquisition soit par apport personnel, soit par revente préalable d'un bien immobilier.

De plus, les contrôles opérés sur les dossiers des acquéreurs dans les programmes immobiliers portés par des sociétés civiles auxquelles Néotoa est associé ont révélé plusieurs anomalies inhérentes au manque de cadrage de ce type de dispositif par les services de l'office. Ainsi :

- pour huit dossiers concernant les SCCV, Le Damier (2 situations), Le Jardin de Lenny (6 situations), l'office n'a pas été en mesure de justifier que les acquéreurs respectaient les conditions de ressources prévues à l'article L. 421-1 10° du CCH ;
- pour 32 situations concernant les SCCV : Habiter Autrement (10 dossiers), Le Damier (5 dossiers), La Cour du Gué (1 dossier) et Le Jardin de Lenny (16 dossiers), les ventes ont été réalisées au bénéfice d'investisseurs, alors que le CCH dédie la production des logements réalisés sous maîtrise d'ouvrage d'une société civile aux seuls accédants.

Dans ses réponses, l'office conteste la définition limitative de la notion d'accédant et estime que les SCCV n'ont pas vocation à céder tous les logements à des accédants personnes physiques au titre de leur résidence principale.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Par délibération du 1^{er} février 2010, l'office s'est engagé dans une politique de « vente active » sur la base de nouvelles orientations plus offensives ; 47 groupes totalisant 352 logements en zone détendue ont été identifiés dans le plan de vente pour un objectif moyen évalué à 35 logements commercialisés par an.

L'année suivante, la délibération du 19 décembre acte les objectifs du PSP 2011, avec un volume annuel de ventes de 25 logements. Aucune vente n'est opérée sur le territoire de Rennes Métropole, la collectivité s'opposant à cette possibilité. Les premiers résultats significatifs ont été observés en 2012 puis de manière plus

déterminante à partir de 2013. Le nombre de logements vendus est passé de moins d'une dizaine de pavillons vendus chaque année à un environ une soixante entre 2013 et 2015.

Détail des ventes	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de ventes	4	8	22	65	54	58	94
Prix de vente moyen	82 979	64 604	72 296	65 275	64 671	64 577	64 956

L'année 2016 a marqué une nouvelle étape de cette activité ; outre une progression importante du nombre de logements HLM vendus (proche de la centaine), le CA dans sa séance du 20 mai 2016 a reconsidéré sa stratégie en élargissant sensiblement le périmètre du plan de vente avec 323 nouveaux logements identifiés. A partir d'un portefeuille potentiel d'environ 1 400 logements, le nouvel objectif est désormais fixé à 75 ventes par an.

L'Agence a fait le constat d'une politique de vente clairement définie et débattue en conseil d'administration. Les orientations déclinées en règles d'application sont formalisées ; les prix de vente actés par le bureau garantissent l'homogénéité des pratiques et leur bonne transparence. Les modalités de vente des logements, appréciées sur la base d'un échantillon de 32 dossiers, sont menées conformément à la réglementation. Le profil des acquéreurs, essentiellement des locataires occupants, et le niveau de prix pratiqué, 5 % en dessous de l'estimation des domaines, confirment la vocation sociale de cette activité.

Origine des acquéreurs	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Locataire occupant ou descendant	8	18	48	26	22	nc
Locataire non occupant	0	0	4	11	17	nc
Tiers	0	0	13	16	19	nc

Ces éléments d'appréciation témoignent de l'engagement de l'office à s'inscrire dans une politique d'accès sociale volontariste, favorisant le parcours résidentiel de ses locataires. Néanmoins, avec la progression des objectifs de vente, l'office devra être attentif à maintenir la même rigueur dans la gestion administrative de cette activité et la finalité sociale de cette politique notamment au bénéfice des locataires de son parc.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Les comptes sont certifiés chaque année sans réserve particulière. Le mandat de l'auditeur légal s'étant achevé avec la certification des comptes 2012, l'office a lancé un appel public à concurrence le 15 mars 2013 avec une remise des offres fixée au 8 avril suivant. Après analyse des sept offres reçues, le conseil d'administration du 15 avril 2013 a reconduit la société précédemment titulaire du mandat de commissaire aux comptes pour les exercices 2013 à 2018.

Si le contrôle des comptes 2011 à 2015 n'a pas révélé d'anomalie significative, l'Agence a relevé néanmoins l'incomplétude de certaines annexes réglementaires ainsi que le caractère relativement peu détaillé de certaines informations contenues dans le rapport annuel de gestion, notamment concernant le volet de la promotion immobilière. L'Agence préconise que ce dernier soit refondu dans l'optique de rendre plus complète et mieux accessible l'information délivrée à la gouvernance, ceci singulièrement concernant la mesure de l'incidence sur les résultats annuels et le bilan financier de la politique de développement ou de diversification mise en œuvre par l'opérateur et sa filiale.

Le contrôle a, d'autre part, révélé une erreur d'imputation dans les comptes 2014 concernant les écritures de cession d'un foyer. A la suite d'un contentieux engagé avec le gestionnaire d'un foyer de personnes âgées implanté sur la commune de Combours, l'office a conclu, après autorisation du conseil d'administration dans une décision du 13 juin 2014, la vente de la structure concernée à son gestionnaire pour le prix du capital restant dû réduit de la fraction des redevances perçues restant disponibles pour des travaux de maintenance à réaliser, soit un prix de vente net de 223 446 €. Ce montant a été enregistré par erreur au c/778 – produit exceptionnel divers, alors qu'il s'agissait d'un produit de cession immobilière qui aurait dû être comptabilisé au c/775. Ce produit exceptionnel aurait été exclu du calcul de l'autofinancement net 2014. Cette erreur d'imputation a donc majoré d'autant l'autofinancement calculé sur l'exercice. Affiché à 16,06 % du chiffre d'affaires, il aurait été de 15,77 % si l'imputation du produit de la cession du FPA de Combours avait été correcte.

6.1.1 Activation des dépenses de maintenance

Le contrôle effectué par la Miilos début 2010 contestait la méthode mise en place par l'office fondant la ventilation des dépenses de maintenance entre charges d'exploitation et travaux immobilisés. Le rapport concluait à une sous-activation de ces travaux.

Suite à ce dernier contrôle, l'office a mis en place un groupe de travail technique en charge d'élaborer une nouvelle méthode de ventilation de ces travaux, de l'appliquer aux opérations de maintenance de l'année et de faire approuver annuellement par le conseil d'administration le détail de la répartition ainsi opérée entre les dépenses de gros entretien et celles immobilisées.

L'office a ainsi estimé chaque année, sur la base des opérations validées par la commission d'appel d'offres, le prix moyen de construction d'un logement collectif et individuel, avec une ventilation de ce dernier par composant²². Le schéma décisionnel mis en place vise à comparer le montant des travaux, ventilé par nature et rapporté au logement, au coût de remplacement actualisé du composant. Si le montant des travaux est :

- < 20 % du coût de remplacement à neuf du composant, les dépenses sont affectées en GE ;

²² Selon les clefs proposées en 2005 par le CSTB.

- 20 % < < 60 %, ils font l'objet d'une analyse au cas par cas menée par la direction du patrimoine et la direction financière ;
- > 60 %, ils sont immobilisés.

La méthode mise en œuvre jusqu'en 2015 n'appelle pas de commentaire particulier quand les travaux concernés étaient rattachables à des composants secondaires. Elle pouvait être ponctuellement critiquable quand les travaux n'ont pu être affectés au remplacement d'un composant identifié et que l'exercice s'est appliqué au composant « structure ». Ils pouvaient, en effet, représenter des montants notablement significatifs pour un ratio de renouvellement de moins de 20 % de la valeur de remplacement intégral du composant.

La commission technique interne a intégré dans l'analyse réalisée sur les travaux 2016, les nouvelles dispositions issues du règlement publié par l'Autorité des Normes Comptables en juin 2015²³, proposant un arbre de décision permettant la ventilation des dépenses d'entretien, d'amélioration et de maintien du potentiel du patrimoine locatif des OLS en prenant en compte la nature des travaux réalisés et leur seuil de significativité. L'office a intégré ce nouveau cadre réglementaire dans son processus de décision pour discriminer les dépenses de maintenance engagées en 2016.

6.1.2 Valorisation des coûts internes

Les coûts internes immobilisés ont été valorisés à hauteur d'une moyenne de 668 k€ annuels sur la période 2011-2015. Cette valorisation est limitée aux opérations locatives nouvelles, l'office ne comptabilisant pas la conduite d'opération dans les travaux de réhabilitation.

Les coûts internes sont comptabilisés au c/7221 sur l'exercice de livraison du programme. Ils sont valorisés, sur la base des coûts de construction budgétés et tels qu'intégrés dans la simulation d'équilibre prévisionnel de l'opération, selon une formule de calcul traditionnellement admise par les délégataires et commune aux opérateurs locaux.

La valorisation des coûts internes stockés intégrés aux opérations d'accession est effectuée sur la base de la masse salariale des personnels dédiés²⁴. Cette charge est répartie au prorata des livraisons de l'année (locatif/accession OPH/accession SCIC). La fraction affectable à l'activité accession de Néotoa est comptabilisée en coûts internes stockés (c/7133 – c/3325).

Afin de vérifier que les coûts valorisés n'excèdent pas les coûts réellement imputables, les services financiers de l'office opèrent un rapprochement annuel entre, d'une part les coûts internes inscrits aux c/7221 ou 7133 et les prestations refacturées au titre d'une convention de mandat de maîtrise d'ouvrage conclue en janvier 2007 avec la coopérative Op' Accession, filiale de l'office et, d'autre part, la masse salariale des personnels de l'office dédiée à l'activité de maîtrise d'ouvrage locative ou d'accession pour le compte de la filiale.

A noter que :

- l'intégration, à compter de 2014, d'une partie de la charge salariale du service « marchés » n'a pas fait l'objet d'une mention particulière dans l'annexe littéraire jointe aux comptes annuels ;
- l'absence de valorisation, sur l'exercice 2015, des coûts internes intégrables aux dépenses stockées a réduit le résultat comptable de 122 963 € et que sa régularisation sur 2016 a eu une incidence inverse sur ce dernier exercice, en contravention avec le principe comptable d'annualité.

²³ Arrêté d'homologation du 7 octobre 2015.

²⁴ Service technique, service commercial et, depuis 2014, les personnels affectés du service marchés.

Dans un contexte de développement et de diversification de l'offre nouvelle, l'Agence préconise une refondation du mode de valorisation des coûts internes intégrés aux opérations réalisées par l'office ou des prestations d'assistance facturées à sa filiale. Il pourrait, à titre d'exemple :

- être fondé sur une approche analytique et rationnelle, modulant les critères selon la nature des opérations immobilières suivies en interne ou pour le compte de la coopérative et permettant une déconnection des règles théoriques fixées par les délégataires pour l'engagement des opérations ;
- être étendue aux opérations de réhabilitation ;
- intégrer aux charges salariales une fraction de frais généraux afin de garantir, dans un contexte de développement soutenu, le plafonnement de la charge transférée à la limite des coûts réellement imputables.

6.1.3 Retraitement des travaux de réhabilitations inscrits au c/2134

L'interprétation faite par les services de l'Office de l'avis n°2004-11 du Conseil National de la Comptabilité, intégré dans l'Instruction Comptable du 13 novembre 2006, a conduit à mettre au rebut les travaux immobilisés aux c/2134 et 2144, sans vérifier préalablement qu'au-delà du simple terme de l'amortissement, la durée d'utilisation des actifs considérés était révolue.

Ainsi, ce sont 21,3 M€ qui ont été sortis à tort de l'actif sur la période 2011-2015. Bien que sans incidence sur les comptes annuels, cette anomalie comptable a participé à la dégradation du ratio AT/AF, évoquée ci-après.

L'Agence rappelle que l'Autorité des Normes Comptables a précisé dans la note de présentation du règlement du 4 juin 2015 relatif aux comptes annuels des organismes de logement social, concernant le traitement des dépenses de réhabilitation non affectées, que « *la sortie de la valeur nette comptable des comptes 2134 et 2144 est conditionnée à la fin d'utilisation de l'élément réhabilité non identifié et non à la date de fin d'amortissement* ».

Le rappel de ce principe comptable réduit dorénavant les interprétations qui ont pu être faites du texte précédent. L'office a rappelé dans ses réponses qu'il avait intégré, à compter du 1^{er} janvier 2016, les nouvelles contraintes s'imposant aux sorties d'actif des travaux maintenus dans les comptes de réhabilitation. Il doit néanmoins mettre en place un dispositif adapté pour assurer l'apurement progressif des 43,8 M€ de travaux encore inscrits en c/2134 et 2144.

Le niveau des montants de valeurs brutes ainsi sorties de l'actif explique, en grande partie, le déséquilibre du ratio AT/AF qui a nécessité, jusqu'en 2013, la dotation régulière d'amortissements dérogatoires. Ces derniers approchaient les 17,4 M€ à la clôture de l'exercice 2013. Le ratio, qui a été reconstitué sur les années 2014 et 2015 après la suppression de cette règle prudentielle, met en évidence une nouvelle dégradation, pour un déséquilibre calculé à - 40,8 M€ en clôture de l'exercice 2015.

Interrogés sur cette situation, les services de l'Office ont confirmé l'impact déterminant de la variation du c/2134 (réduction des amortissements techniques comptables, ATC) dans ce phénomène, complété par l'incidence des emprunts indexés au Livret A et soumis à des conditions de double révisabilité (augmentation des amortissements financiers comptables, AFC).

6.1.4 Adossement de la provision pour gros entretien

Jusqu'en 2010, la provision inscrite au c/157 couvrait les travaux prévisionnels sur les programmes de logements familiaux inscrits au PPM sur un horizon de deux ans. L'exercice 2011 a enregistré un changement de méthode avec l'intégration à la provision de la fraction des redevances perçues auprès des gestionnaires de foyer et restant disponible pour des travaux à venir. Cet écart était précédemment inscrit en engagement hors bilan.

Le changement de méthode a été autorisé par le conseil d'administration du 12 avril 2012 et présenté dans l'annexe littéraire de l'exercice comme étant justifié par la recherche d'une meilleure information financière.

Pour compléter sa provision au 1^{er} janvier 2011, l'office a donc prélevé 1 204 k€ sur ses fonds propres et doté 202 k€ complémentaires au titre de ce premier exercice. Cette fraction de PGE a augmenté régulièrement entre 2011 et 2015, passant de 1,4 M€ à 2,1 M€ et a eu comme incidence que près d'un tiers de la PGE comptabilisée sur la période 2011-2015 n'était pas fondée par un adossement au plan de travaux biennal.

L'office a décidé en cours de contrôle de refonder sa PGE, afin de la mettre en conformité avec les nouvelles dispositions issues du règlement n° 2015-04 du 4 juin 2015 en retenant dans la liste des travaux de gros entretien provisionnables deux natures d'interventions :

- le ravalement des façades d'immeubles ;
- les peintures et traitements de sol des parties communes.

L'ensemble des travaux prévisionnels provisionnables est identifié de manière détaillée selon les supports à traiter ou les procédés constructifs, avec une périodicité d'intervention déterminée et un coût prévisionnel d'intervention détaillé au programme.

La provision qui aurait dû être comptabilisée selon cette nouvelle méthode a été recalculée, à la date du 1^{er} janvier 2016, pour un montant de 3 772 k€. L'écart avec la provision constatée au c/157 au bilan 2015, soit 266 k€, a fait l'objet d'un prélèvement sur réserves opéré lors de la clôture des comptes 2016.

Interrogé sur le devenir de la fraction de provision précédemment inscrite au c/157 au titre de travaux à venir, mais non programmés sur les foyers, le directeur financier a indiqué à l'équipe de contrôle qu'elle serait comptabilisée dans les comptes 2016 au c/158 au titre d'une provision pour risque, ceci pour un montant de 2 145 k€. Cette position a été maintenue par l'Office dans ses réponses, appuyée en cela par la conclusion rendue sur ce point particulier par le commissaire aux comptes ; ce dernier indique également que la question a une incidence assez limitée sur la présentation d'ensemble des états financiers soumis à sa certification. Les dirigeants estiment que, compte tenu du litige ayant opposé l'office au gestionnaire du foyer de Combours, le risque sur les foyers est identifié et justifie les provisions effectuées.

L'Agence rappelle que, faute de pouvoir justifier d'un risque identifié, rendant probable le reversement aux gestionnaires de structures collectives de la fraction des redevances dédiées à des travaux non réalisés ou non programmés, la constitution d'une provision pour risque ne serait pas comptablement justifiée. Le cas particulier du litige survenu sur le foyer de Combours ne saurait justifier une généralisation du provisionnement à l'ensemble des foyers dont l'office est propriétaire. La position de l'Agence est confortée par une note de doctrine, annexée à l'Instruction comptable²⁵ précisant le traitement comptable à respecter pour des travaux de maintenance dans les foyers. Il y est précisé que « *les produits de la redevance correspondant à la participation pour changement de composants et le gros entretien sont désormais suivis de manière extra-comptable* », limitant leur provisionnement aux seules situations où la convention liant le bailleur au gestionnaire prévoirait une obligation faite à l'organisme de reverser au gestionnaire et au terme de la convention, le solde de redevance restant disponible pour des travaux non réalisés²⁶.

6.2 GESTION DE LA DETTE FINANCIERE

Le capital restant dû sur les dettes financières inscrites au bilan 2015 s'élevait à 456 M€, dont 430 M€ dédiés au financement des immobilisations locatives.

²⁵ Titre V – Notes de doctrine – chapitre I – Logements-foyers – § 2 – traitement comptable des travaux de grosses réparations des foyers

²⁶ Cas particulier mentionné dans la note de présentation du règlement ANC n° 2015-04 du 4 juin 2015 relatif aux comptes annuels des OLS

L'office a procédé sur la période récente à une série de remboursements anticipés qui ont été opérés en deux temps : fin 2010 pour un CRD de 20 M€ et courant 2012 pour 10 M€ d'encours.

La dette nette locative a néanmoins augmenté de 115 M€ sur la période 2011-2015, pour une croissance de la valeur nette des actifs immobilisés de 151 M€, soit un taux de couverture marginal par une ressource bancaire de 76 %, légèrement supérieur au plan de financement-type des opérations, financées à 70 % par emprunt.

L'office a fait réaliser, au printemps 2016, un audit de sa dette financière par un cabinet spécialisé. Les conclusions ne font pas apparaître de risque particulier, la dette étant indexée à 98 % sur Livret A. L'office profite pleinement des taux exceptionnellement bas de cet indice. Le taux moyen sur l'encours total était de 1,56 %, sensiblement pénalisé par d'anciens financements²⁷, dont la durée résiduelle est réduite²⁸.

Afin de prévenir le risque d'une surexposition aux variations du Livret A, le bureau du CA dans sa séance du 4 juillet 2005 a décidé de couvrir une partie de celui-ci par un contrat d'échange de taux à hauteur de 20 M€ d'encours CDC (7 % de l'encours total). Le contrat a été conclu avec un établissement bancaire le 5 juillet 2005. L'adossement de ce-dernier a identifié précisément les vingt emprunts CDC concernés²⁹.

Le contrat de couverture, comparant deux indices de la zone €³⁰ avec une barrière simple³¹ est classé 3B dans la charte Gissler, n'a pas donc nécessité un provisionnement de la dépréciation de la juste valeur du contrat lors de la clôture des comptes annuels. Cette dernière a cependant été indiquée dans les annexes littéraires aux comptes 2011 à 2015³².

Les conditions d'échanges ayant été défavorables à l'office sur toute la période, près d'1,5 M€ de charges financières nettes supplémentaires ont été réglées sur les exercices 2011 à 2015 pour satisfaire aux clauses contractuelles. L'organisme en sera délié au 1^{er} août 2017.

6.3 CONVENTIONS D'AVANCES EN COMPTE-COURANT

Dans le cadre du partenariat engagé avec le groupe Coop de Construction, l'office a conclu cinq protocoles d'accord avec la SARL Mission Coop visant à faire porter par Néotoa, au-delà de sa prise de participation au capital des SCCV et des appels de fonds pouvant être réclamés auprès des associés, le préfinancement intégral des opérations immobilières menées sous maîtrise d'ouvrage des sociétés civiles. Ces avances en compte-courant sont accordées moyennant une rémunération contractuelle de 2,15 %³³.

²⁷ De type HLMO pour un CRD de 7,3 M€ avec un taux moyen de 3,43 %.

²⁸ Soit 7,5 ans contre une durée résiduelle moyenne sur l'ensemble de l'encours de 29 ans.

²⁹ Pour un montant total de 20 507 050 €.

³⁰ CMS 10 ans – CMS 2 ans.

³¹ Ecart > 0,60 % sur la période 2005-2009 ou > 0,65 % sur la période 2009-2017.

³² Soit – 934 k€ à la clôture des comptes 2015.

³³ Intérêts perçus sur 2016 = 20 383 €.

Solde avances au 31/12/N (en k€)	2013	2014	2015	2016
SCCV Le Damier	322	326	-	107
SCCV La Cour du Gué			89	905
SCCV Victor Rault			84	955
SCCV Le Jardin de Lenny			33	400
SCCV le Pisé			58	174
Montant cumulé des avances	322	326	263	2 541

Fin 2016 la créance cumulée détenue par Néotoa auprès des cinq SCCV dépassait les 2,5 M€. Non autorisées par le CCH, les conventions passées entre Néotoa et ces sociétés civiles sont irrégulières et devront être dénoncées.

Dans ses réponses écrites, l'office conteste cette position considérant que le CCH ne prévoit de formalisme particulier qu'entre organismes HLM, et qu'à défaut d'être interdites entre un organisme HLM et une SSCV, les avances en compte-courant sont autorisées. L'Agence rappelle que le service d'intérêt économique général du logement social s'inscrit dans un cadre réglementé. Du fait de l'origine publique des fonds dont bénéficient les opérateurs HLM pour assurer leur mission de service public, il ne saurait être dérogé à une lecture stricte de l'article L. 423-15 du CCH prévoyant qu'il est possible pour un organisme HLM de *consentir une avance en compte courant à une société d'habitations à loyer modéré dont il détient au moins 5 % du capital*. Les SCVV bénéficiaires des avances courantes ne s'inscrivent pas dans ce cadre.

Les divers éléments qui précèdent montrent que le CA doit impérativement se réapproprier la politique de diversification de l'office en matière d'accession, dans la limite de son statut et dans l'affirmation de sa vocation sociale. Il doit également s'assurer de sa mise en œuvre dans des conditions juridiques parfaitement sécurisées et maîtrisées.

En matière de fonctionnement opérationnel, l'office a conclu, avec sa filiale Op' Accession 35, deux conventions encadrant l'assistance et les prestations de services réalisées par l'établissement pour le compte de la SCIC.

Ces conventions, autorisées à l'époque par les conseils d'administrations des deux entités, sont déclarées chaque année au commissaire aux comptes et reprises par ce dernier dans le rapport spécial de la filiale.

Elles encadrent :

- les différentes missions d'assistance à l'administration, à la gestion comptable et financière de la coopérative ainsi qu'à la gestion locative des logements vendus sous la forme de location-accession ;
- le mandat de maîtrise d'ouvrage des opérations de construction portées par la coopérative ; la délégation de maîtrise d'ouvrage étant par la suite précisée dans une lettre de commande spécifique à chaque programme.

Elles précisent également les contreparties financières versées par la coopérative à l'office pour la réalisation de ces différentes missions³⁴.

(en k€)	2011	2012	2013	2014	2015
Conventions d'AMO et de commercialisation	403	249	301	233	116
Convention de gestion administrative et financière	51	70	74	98	87
Convention de gestion locative	15	6	9	10	16
Total des prestations refacturées à la filiale	468	325	384	341	219

L'exécution de ces différentes conventions s'est traduite par un flux financier annuel moyen de l'ordre de 350 k€ dont le produit a été comptabilisé par l'office en prestations de services (c/7068).

³⁴ Cf. rapport n° 2016-093 – SCIC Op'Accession 35.

L'inflexion sensible du niveau de refacturation constatée depuis 2014 est corrélée à la réorientation de la politique de l'office, entendant désormais développer, sous sa propre maîtrise d'ouvrage, l'activité de promotion sociale initialement dédiée à sa filiale.

D'autre part, Néotoa a conclu différentes conventions dans le cadre de partenariats noués avec divers opérateurs dans le cadre de SCCV. Ces structures juridiques, créées pour assurer la maîtrise d'ouvrage de programmes immobiliers spécifiques, ne disposant d'aucun moyen propre, font assurer différentes missions d'assistances ou de prestations par les entités associées à leur capital. Ainsi, Néotoa a conclu avec différentes SCCV des conventions de plusieurs natures ayant, pour certaines, fait l'objet de facturations au cours de la période récente. Il s'agit :

- de conventions relatives au suivi technique et financier du programme immobilier réalisé via une SCCV associant Néotoa à la SCIC d'HLM Habitation Familiale, ainsi que des honoraires de commercialisation pour cette dernière société civile et une SCCV créée avec la SARL Mission Coop ;
- de conventions d'avance en compte-courant pour les SCCV associant la SARL Mission Coop (cf. § 5.4.2).

(en k€)	2012	2013	2014	2015	2016
Prestations pour le suivi technique et financier	103				5
Honoraires de commercialisation	35			5	
Produits financiers sur avances en compte-courant				6	20
Total des prestations refacturées aux SCCV	138	-	-	11	25

6.4 EVOLUTION DES COUTS DE GESTION CORRIGES DES COUTS INTERNES ET DES PRESTATIONS REFACTUREES A LA FILIALE

(en K€)	2011	2012	2013	2014	2015
Frais divers de gestion	3 710	4 163	3 887	3 914	3 799
+ Cotisations Cglls (principales et additionnelles)	1 022	508	478	428	967
+ Prélèvement sur le potentiel financier	1 538	561			
- Dispositif de mutualisation financière OLS (c/7583)				- 849	- 274
+ Ecart entre charges récupérables et charges récupérées	561	574	545	310	443
= Frais généraux	6 830	5 806	4 432	3 803	4 934
+ Impôts et taxes divers	117	110	149	117	180
Charges de personnel	8 928	9 905	10 419	10 137	10 919
- Coûts internes immobilisés (c/722)	- 627	- 670	- 607	- 687	- 752
- Coûts internes stockés (c/713)	- 128	- 135	- 109	- 173	- 123
- Prestations refacturées à la filiale (c/7068)	- 296	- 457	- 375	- 331	- 203
= Charges salariales nettes des valorisations	7 877	8 643	9 328	8 946	9 841
Coûts de gestion retraités	14 825	14 559	13 909	12 866	14 956

Les frais généraux³⁵, corrigés de l'impact des prélèvements opérés sur le potentiel financier en 2011 et 2012 et des produits nets issus du dispositif de mutualisation financière mis en place par la suite, sont demeurés contenus sur toute la période à niveau approchant en moyenne les 5 M€ annuels.

Les charges de personnel ont augmenté de 2 M€ sur la période 2011-2015 pour atteindre 10,9 M€ sur ce dernier exercice. La valorisation des coûts internes imputés aux opérations immobilisées ou stockées ou

³⁵ Cotisations principale et additionnelle à la Cglls incluses.

refacturés à la filiale Op' Accession, réduit la charge salariale nette intégrable aux coûts de gestion d'environ 1,1 M€ annuels.

Après neutralisation des prélèvements exceptionnels opérés en 2011 et 2012 sur le potentiel financier, la valeur moyenne du ratio des coûts de gestion rapportés au logement géré³⁶ a été de 895 € sur les cinq derniers exercices clos (cf. annexe n° 7.9). Elle aurait été de 965 € sans la ré-imputation des coûts internes aux opérations immobilières ou à la filiale coopérative.

Comparé à la valeur médiane des OPH³⁷, le ratio de Néotoa présente un écart favorable de 216 € par logement, soit une incidence de près de 3,6 M€ sur le résultat 2015, ou encore une majoration de l'autofinancement de cet exercice de 4,7 points.

L'écart avec le coût de gestion médian des OPH de plus de 15 000 logements serait encore plus significatif³⁸, de l'ordre de 340 €/logement, l'office se classant 3^{ème} derrière deux OPH de l'Ouest de la France. Cette maîtrise des coûts de gestion est assurée, sur toute la période par :

- une politique de recrutement maîtrisée (quatre recrutements nets annuels en moyenne) ;
- une valorisation des coûts internes affectés aux opérations locatives (c/722) corrélée au volume d'activité du service développement, réduisant de près de 670 k€ le niveau des charges salariales intégrables aux coûts de gestion.

³⁶ Dans la définition donnée dans la base Boléro.

³⁷ Ratio Boléro – exercice 2014.

³⁸ Equivalent à 7,4 points d'autofinancement pour 2015.

6.5 ANALYSE FINANCIERE

6.5.1 Analyse de l'exploitation

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Marge sur accession	526	621	474	1 061	528
Marge sur prêts	13	11	8	5	-
Loyers	61 042	64 198	66 930	69 070	71 223
Coût de gestion hors entretien	- 15 552	- 15 448	- 14 745	- 14 686	- 16 253
Entretien courant	- 1 922	- 2 030	- 2 160	- 2 223	- 2 172
GE	- 8 955	- 11 318	- 10 886	- 11 789	- 9 920
TFPB	- 4 549	- 4 744	- 5 000	- 5 094	- 5 239
Flux financier	492	564	118	14	- 490
Flux exceptionnel	277	452	601	- 785	- 1 410
Autres produits d'exploitation	1 734	2 251	2 102	2 743	2 327
Pertes créances irrécouvrables	- 396	- 336	- 258	- 396	- 817
Intérêts opérations locatives	- 8 742	- 10 165	- 9 281	- 8 019	- 7 304
Remboursements d'emprunts locatifs	- 15 719	- 15 790	- 15 413	- 17 724	- 19 945
Autofinancement net³⁹	8 249	8 267	12 489	12 177	10 529
% du chiffre d'affaires	12.39	11.60	17.48	16,06 ⁴⁰	13.68

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

Malgré une politique volontariste de diversification, les produits d'exploitation de l'office sont essentiellement issus de son activité de gestion locative. Les loyers annuels quittancés ont été majorés de près de 10,2 M€ entre 2011 et 2015. Cette croissance s'explique à 44 % par l'augmentation du parc locatif et à 56 % par l'augmentation des loyers (revalorisation générale et mise au prix plafond à la relocation).

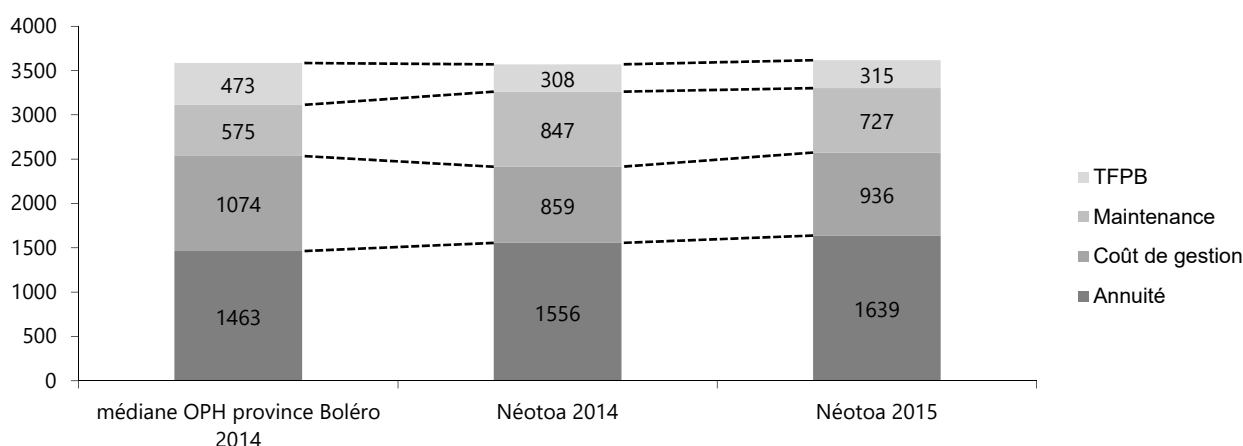
Cette évolution est nette des pertes induites par la vacance locative qui a légèrement augmenté sur la période récente, passant d'un peu moins de 3 M€ en 2011 à 3,3 M€ sur 2015 ; ceci après un pic à 3,5 M€ en 2014.

Les produits locatifs sont complétés :

- jusqu'en 2014, de manière très marginale par l'activité de gestion des prêts PAP, éteinte depuis lors ;
- par les marges brutes dégagées sur l'activité de promotion sociale, pour un montant annuel moyen de 640 k€, soit 1/5^{ème} de l'objectif escompté pour 2021, avec 200 ventes à réaliser par an.

39 L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

40 Réduit à 15,77 % après retraitement de la cession du FPA de Combours.



Les coûts de gestion demeurent contenus sur toute la période. Cette maîtrise est assurée par une politique de recrutement limitée et une valorisation des coûts internes corrélée au volume d'activité. La politique volontariste de maintenance du patrimoine locatif sous forme de gros entretien se traduit dans le ratio de maintenance au logement qui, d'une moyenne annuelle de 785 €, dépasse de plus de 200 € le ratio médian des OPH de province.

Malgré un parc locatif de 27 ans d'âge moyen, assujéti à plus de 70 %, la charge fiscale liée à la taxe foncière⁴¹ est réduite : le ratio au logement est inférieur de plus de 150 € au ratio médian des OPH de province.

Le flux financier a singulièrement décru sur la période récente par la conjonction :

- d'une trésorerie dont le niveau moyen s'est légèrement contracté (politique de désendettement, compactage des prêts...) ;
- de la baisse très sensible du taux moyen des placements qui est passé de 3,05 % en 2011 à 1,17 % en 2015 ; ce dernier exercice enregistrant en outre une charge nette sur le swap de 627 k€ (cf. supra § 6.2).

Les flux exceptionnels intègrent :

- en 2014, des coûts de démolitions non valorisables, ceux de dépollution de l'opération de St Cyr (cf. supra § 5.2.3) ainsi que ceux liés à des sinistres, respectivement pour 957 k€, 767 k€ et 757 k€ ;
- en 2015, des coûts de démolitions non valorisables pour 2 459 k€, des sinistres pour 722 k€ et un coût résiduel de dépollution de l'emprise de l'opération de St Cyr pour 43 k€.

Les produits perçus en 2014 et 2015 de la mutualisation (comptabilisés au c/758 – autres produits de gestion courante) ont concouru à alimenter les produits d'exploitation à hauteur de 849 k€ en 2014 et 274 k€ en 2015.

D'une moyenne de près de 350 k€ sur les quatre premiers exercices, les pertes comptabilisées au titre des créances irrécouvrables ont été multipliées par près de 2,5 en 2015 du fait de l'importance des créances effacées via une procédure de redressement personnel⁴²

Le poids de l'annuité locative rapporté aux loyers a connu une légère contraction en début de période avec un point d'inflexion en 2015. Sur ce dernier exercice, l'annuité remboursée par l'office a représenté 38,2 % de ses loyers, plaçant l'organisme à un niveau proche du ratio médian de la famille des OPH, en cohérence avec la structure de la dette financière (cf. supra § 6.2) et la politique de développement.

⁴¹ Avant dégrèvement.

⁴² 400 k€, dont 137 k€ sur locataires présents.

L'autofinancement net dégagé par l'office en 2011 et 2012 a été impacté par les prélèvements exceptionnels opérés sur ces deux exercices⁴³. La rentabilité moyenne dégagée par l'opérateur aurait été de 15 % après neutralisation de cette contribution, environ un point au-dessus du ratio médian de sa famille⁴⁴. Quoique de bon niveau, elle a été un peu plus faible au cours des exercices 2012 et 2015 du fait, d'une part d'une augmentation des dépenses de maintenance et, d'autre part, du montant élevé des charges exceptionnelles.

6.5.2 Résultats comptables

Les résultats comptables, dont le calcul détaillé figure à l'annexe n° 7.10, ont évolué comme suit :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Résultats comptables	6 326	6 124	12 308	13 209	14 997
<i>dont part des plus-values de cessions en %</i>	<i>6,0</i>	<i>18,5</i>	<i>24,7</i>	<i>11,1</i>	<i>18,0</i>

Entre 2011 et 2015, l'augmentation des marges locatives dégagées annuellement par l'office (+ 11,9 M€) résulte de la croissance très significative des loyers quittancés (+ 10,2 M€ en cinq ans), liée à la politique d'augmentation des loyers à la relocation systématique, la dynamique de développement, la suppression, à compter de 2014, des dotations annuelles aux amortissements dérogatoires⁴⁵, ainsi que de la réduction sensible de la charge d'intérêts, liée aux baisses successives de Livret A.

Impacté par la croissance concomitante des dépenses de maintenance et des coûts de gestion, soit + 3 M€, l'excédent brut d'exploitation a augmenté, sur la même période de 9,2 M€.

En cinq ans, le résultat courant s'est, quant à lui, amélioré d'un montant légèrement inférieur, à hauteur de 8,1 M€, du fait de la nette inflexion du résultat financier (- 983 k€). Il a enregistré en 2012 et 2013 la quote-part de résultat de la SCCV « Habiter Autrement »⁴⁶ pour un montant cumulé de 336 k€. A 14,2 M€ à la clôture des comptes 2015, le résultat courant représentait 18,5 % du chiffre d'affaires de l'année.

Les bénéfices comptables annuels sont alimentés par un résultat exceptionnel, très variable d'un exercice à l'autre, en fonction du volume de ventes HLM, des dégrèvements de TFPB et du provisionnement ou des coûts nets des démolitions non valorisables⁴⁷ dans de futurs projets immobiliers.

⁴³ 2,1 M€ en cumulé.

⁴⁴ OPH entre 12 000 et 20 000 logements – Boléro 2014.

⁴⁵ Pour une moyenne de 3,2 M€ annuels entre 2011 et 2013.

⁴⁶ Résidence du mail sur la commune de St Jacques de la Lande.

⁴⁷ Vaire de coûts de dépollution, notamment sur 2014.

6.5.3 Structure financière

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	227 754	244 025	264 273	285 082	308 619
Provisions pour risques et charges	5 164	5 773	6 133	6 473	6 267
- dont provision pour gros entretien	5 498	5 664	5 628	5 840	5 610
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	253 441	266 080	281 997	294 781	301 843
Dettes financières	318 603	327 638	370 445	409 523	433 985
Actif immobilisé brut	- 788 498	- 842 621	- 899 615	- 945 140	- 1 014 339
<i>Fonds de Roulement Net Global</i>	16 915	894	23 233	50 720	36 375
<i>FRNG à terminaison des opérations⁴⁸</i>					45 822
Stocks (toutes natures)	5 437	6 443	10 345	14 725	26 879
Autres actifs d'exploitation	30 495	27 319	30 714	38 199	41 044
Provisions d'actif circulant	- 4 319	- 4 397	- 4 833	- 5 395	- 5 683
Dettes d'exploitation	- 16 084	- 17 474	- 18 163	- 19 159	- 35 977
<i>Besoin en fonds de roulement d'exploitation</i>	15 529	11 892	18 064	28 369	26 262
Créances diverses	1 383	1 163	1 240	1 338	1 578
Dettes diverses	- 10 972	- 12 361	- 12 658	- 11 636	- 12 418
<i>Ressource en fonds de roulement hors exploitation</i>	- 9 590	- 11 198	- 11 418	- 10 298	- 10 840
<i>Besoin en FR</i>	5 940	694	6 646	18 071	15 422
<i>Trésorerie nette</i>	10 975	201	16 587	32 649	20 953

Évolution des bilans fonctionnels de l'organisme

La situation nette de l'organisme s'améliore de 69,9 M€ entre l'ouverture des comptes 2011 et la clôture du dernier exercice. Ces ressources nouvelles sont issues :

- du cumul des bénéfices comptables dégagés sur les cinq exercices, soit 53 M€, dont :
 - o 6,9 M€ issus des plus-values sur cessions immobilières ;
 - o 2,4 M€ issus de l'activité d'accession⁴⁹
- et des amortissements dérogatoires réintégrés en capitaux propres en 2014, réduits de la provision pour « indemnités de fin de carrière » comptabilisés sur ce même exercice, pour un solde net de 16,9M€.

Les capitaux propres sont complétés des subventions nettes inscrites au c/13. Ces dernières ont augmenté de 29,1 M€ sur la période pour atteindre 122,2 M€ fin 2015. Les capitaux propres approchaient, à la clôture de ce dernier exercice, les 309 M€.

En k€	2013	2014	2015
Capitaux propres	264 273	285 082	308 619
Ressources stables (÷)	922 848	995 860	1 050 714
Ratio d'autonomie financière (%)	28,6	28,6	29,4

L'affirmation d'un développement accéléré de l'offre nouvelle, financé à 70 % par emprunt, impacte directement le niveau d'endettement de l'office : le capital restant dû de la dette adossée aux opérations locatives augmente ainsi de près de 120 M€ en cinq ans, majorant d'autant les ressources stables non

⁴⁸ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

⁴⁹ Cumul des marges semi-nettes 2011 à 2015.

définitives inscrites au bilan. Le ratio d'autonomie financière demeure donc stable sur la période récente, légèrement en-deçà de 30 %.

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
<i>Fonds de roulement fin 2011</i>		16 915
Autofinancement cumulé 2012-2015	43 461	
Dépenses d'investissement comptabilisées 2012-2015	- 271 541	
Financements comptabilisés 2011-2015	243 160	
<i>Autofinancement disponible après investissements</i>	15 081	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs 2012-2015	- 12 733	
Cessions d'actifs 2012-2015	19 352	
Autres remboursements et variations diverses de haut de bilan	- 2 239	
<i>Flux de trésorerie disponible</i>	19 460	
<i>Fonds de roulement fin 2015</i>		36 375

La politique de développement des opérations locatives, financées à 15 % sur fonds propres, a fortement impacté le FRNG calculés au bilan de clôture des cinq derniers exercices.

Si le fonds de roulement s'est amélioré de près de 19,5 M€ entre 2011 et 2015, cette amélioration s'explique de seul fait des plus-values tirées de la vente HLM, l'autofinancement restant disponible après investissements ayant été quasi intégralement dédié à des remboursements anticipés d'emprunts⁵⁰.

Le fonds de roulement a atteint un niveau critique fin 2012 à 894 k€. Cumulé à un niveau moyen de dépenses mensuelles élevé⁵¹, il n'assurait plus que la couverture de 2,5 jours de dépenses.

Après un point haut à 50 M€ fin 2014, le FRNG du bilan de clôture 2015 a fléchi à 36,4 M€, permettant de couvrir 2,5 mois de dépenses⁵².

Porté à terminaison des opérations engagées à la clôture de l'exercice 2015, après neutralisation de l'incidence des opérations préliminaires et déduction des amortissements courus non échus, le fonds de roulement net global approcherait les 46 M€, laissant libres d'affectation 34,2 M€ de fonds propres, soit 2 000 € par logement, à un niveau confortable dépassant de près de 80 % le ratio médian des OPH (cf. annexe n° 7.11).

La réorientation stratégique visant à faire porter le développement de l'activité de promotion immobilière sociale par l'OPH au détriment de sa filiale coopérative a eu une incidence très sensible sur la structure bilancielle de l'organisme avec des montants inscrits en stocks qui ont été multipliés par cinq sur la période 2011-2015. L'office n'ayant eu recours à une ressource bancaire spécifique pour en assurer le portage qu'en 2015, le développement accru de cette activité a directement impacté le niveau du besoin en fonds de roulement sur les bilans 2013 et 2014 ; l'effet étant atténué sur 2015 par les 17,8 M€ de CRD sur l'emprunt « accession ».

La politique de développement de l'offre locative a également un impact significatif sur l'actif circulant de l'OPH : les subventions d'investissement qui ont été notifiées sont inscrites en compte de tiers en tant que créance d'exploitation (c/441). Leur montant, qui, sur la période, n'a jamais été inférieur à 12 M€, dépassait les 21 M€ à la clôture de l'exercice 2015.

D'une moyenne de 4,5 M€ sur les trois premiers exercices contrôlés, le besoin en fonds de roulement a ainsi approché les 17 M€ à la clôture des comptes 2014 et 2015.

⁵⁰ Désendettement de 10 M€ en 2012 et remboursements des CRD suite à ventes.

⁵¹ De l'ordre de 11,4 M€.

⁵² Médiane ratio 2014 pour les OPH + 12 000 logements : 3,31 mois.

Le point bas de trésorerie atteint fin 2012 a nécessité la mobilisation d'un concours bancaire de 9,5 M€. Cette ligne de trésorerie a été renouvelée, depuis 2014, à hauteur de 10 M€.

A près de 21 M€ fin 2015, la trésorerie nette de l'office assurait la couverture d'1,4 mois de dépenses, soit exactement 50 % en-deçà du ratio médian des OPH de plus de 12 000 logements.

6.6 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'office actualise chaque année sa simulation financière à dix ans. Les hypothèses et les résultats sont présentés au conseil d'administration à l'automne lors de la séance qui est appelée à entériner les orientations budgétaires N+1.

La dernière prévisionnelle financière a été validée en réunion du conseil du 17 octobre 2016.

Elle couvre la période 2016-2025 et intègre :

- des hypothèses prudentes, tant au niveau macro-économique que pour celles retenues pour la projection des coûts de gestion que des impayés. Il est à noter cependant que cette projection n'intègre pas l'incidence probable de la mise en œuvre de l'expérimentation du « loyer unique » sur le territoire de Rennes Métropole, tant en terme d'augmentation possible de la vacance locative sur les secteurs en QPV que de la majoration des coûts de gestion inhérents à la reprise en charge du processus de commercialisation sur ces quartiers ;
- un niveau de développement du parc locatif qui, avec une moyenne annuelle de 600 mises en service, demeure très ambitieux, dépassant de 20 % la fourchette haute de l'objectif contractualisé dans la CUS ;
- un programme de l'ordre de 600 logements démolis sur la période de projection ;
- un objectif renforcé en matière d'entretien du patrimoine avec une affectation de 30 % des produits locatifs annuels ;
- les produits issus de deux activités complémentaires :
 - o la vente HLM, avec un objectif annuel de 80 logements, en augmentation de 60 % par rapport à la période précédente⁵³, générant un flux de près de 4 M€ en fin de période. Cette ambition paraît difficilement atteignable, sauf à élargir sensiblement le périmètre des programmes ouverts à la vente,
 - o la promotion immobilière sociale (PSLA, VEFA), avec un objectif doublé, affiché à 200 ventes annuelles à compter de 2021, dégageant une marge brute annuelle de l'ordre de 3 M€ ; cette hypothèse n'intègre pas correctement les sujétions inhérentes au statut des OPH (cf. § 2.2.2).

Cette dernière projection financière a également intégré, pour la construction neuve, une majoration de la part des fonds propres affectés aux opérations locatives engagées dès 2018 ; ces-derniers passant de 15 à 20 % du prix de revient de l'opération⁵⁴. Ils sont par contre maintenus au niveau habituel de 30 % du coût des travaux, pour les opérations de réhabilitations.

⁵³ 50 ventes annuelles sur la période 2012-2016.

⁵⁴ Sauf sur les PLS où ils demeurent à 10 %.

(en k€)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Loyers du patrimoine de référence en service fin 2015	75 164	75 516	76 095	76 821	77 553	78 293
Pertes sur vacance	- 2 545	- 2 824	- 2 953	- 2 948	- 2 918	- 2 986
Chiffre d'affaires locatif de référence	72 619	72 692	73 142	73 873	74 635	75 307
Incidence ventes HLM et démolitions	- 276	- 954	- 1 527	- 2 170	- 2 832	- 3 511
Loyer des opérations nouvelles	2 062	5 243	7 835	10 841	13 915	17 058
Chiffre d'affaires prévisionnel locatif consolidé	74 405	76 981	79 450	82 544	85 718	88 854
Coûts de gestion	- 15 123	- 15 188	- 15 983	- 16 448	- 16 926	- 17 426
Incidence de la valorisation des coûts internes	1 311	768	1 007	1 016	1 025	1 034
Maintenance du parc locatif (ECNR + GE)	- 13 701	- 14 977	- 16 152	- 16 644	- 17 177	- 17 734
TFPB	- 5 581	- 5 886	- 6 201	- 6 441	- 6 651	- 6 826
Abandon de créances locatives et ANV	- 1 145	- 1 186	- 1 224	- 1 273	- 1 322	- 1 371
Cotisations Cglls	- 1 031	- 1 169	- 1 367	- 1 135	- 948	- 874
Flux locatif net	38 241	38 445	38 585	40 677	42 718	44 627
Marge brute sur accession	1 621	2 563	2 454	3 011	2 970	3 288
Autres produits courants et prestations diverses	2 405	1 666	1 528	1 528	1 528	1 528
Produits financiers	250	250	475	475	475	475
CAF prévisionnelle	42 517	42 924	43 042	45 691	47 691	49 918
Annuité sur patrimoine de référence (réhabilitations incluses)	- 29 272	- 27 862	- 27 814	- 28 695	- 30 173	- 28 456
Annuités sur opérations nouvelles		- 2 913	- 4 970	- 7 068	- 9 185	- 11 321
Autofinancement courant « fil de l'eau »	11 042	10 903	8 858	8 281	6 411	7 911
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>15,2 %</i>	<i>15,0 %</i>	<i>12,1 %</i>	<i>11,2 %</i>	<i>8,6 %</i>	<i>10,5 %</i>
Autofinancement induit par le développement	3 373	3 098	3 872	4 789	5 755	6 771
Réduction incidente des ventes et démolitions	- 276	- 816	- 1 245	- 1 764	- 2 299	- 2 851
Autofinancement net prévisionnel	14 139	13 185	11 485	11 306	9 867	11 831
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	<i>19,0 %</i>	<i>17,1 %</i>	<i>14,5 %</i>	<i>13,7 %</i>	<i>11,5 %</i>	<i>13,3 %</i>

L'hypothèse d'un taux d'augmentation des loyers limité à 0,9 %, affecte l'évolution du chiffre d'affaires du patrimoine de référence⁵⁵ qui n'enregistre qu'une croissance limitée de 3,6 % sur la période 2017-2021. En fin de période, l'impact du développement locatif explique à près de 20 % le chiffre d'affaires issu de l'activité locative, alors que l'incidence des ventes et démolitions réalisées sur la même période impactent le chiffre d'affaires 2021 de - 4 %.

Les coûts de gestion, nets des coûts internes valorisés dans les opérations, demeurent très modérés à une valeur moyenne de 870 €/logement géré, ceci malgré une augmentation de l'effectif sur la période de 20 salariés.

L'effort particulier porté sur la maintenance du patrimoine se traduit dans leurs charges prévisionnelles qui dépassent de 250 € le ratio au logement.

La simulation intègre le maintien d'un dégrèvement de TFPB de l'ordre de 900 k€ annuels et neutralise l'incidence nette du dispositif de mutualisation financière géré depuis 2014 par la profession.

L'autofinancement marginal, dégagé par le développement, majorerait en fin de période l'autofinancement net de 86 %, alors que la politique de ventes et les démolitions le réduiraient de plus d'un tiers.

Sous ces hypothèses, l'autofinancement dégagé « au fil de l'eau » s'éroderait sensiblement malgré une annuité stabilisée à 38 % des loyers. Les indices prudents retenus pour paramétrer la projection ainsi que des coûts de

⁵⁵ 16 914 logements fin 2015.

gestion intégrant des recrutements induits par une politique de développement soutenue expliquent cette inflexion.

(en k€)	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Potentiel financier au 01/01/N	33 317	38 947	36 060	33 284	29 374	23 879
Autofinancement net de l'exercice	14 139	13 185	11 485	11 306	9 867	11 831
Flux net sur ventes HLM	3 520	3 267	3 735	3 804	3 875	3 946
Fonds propres affectés aux réhabilitations	- 2 422	- 2 138	- 2 157	- 2 177	- 2 196	- 2 216
Fonds propres affectés aux démolitions	- 1 075	- 242	- 458	- 462	- 466	- 471
Fonds propres affectés au développement	- 5 471	- 14 852	- 14 694	- 14 826	- 14 959	- 15 094
Variation des p ^a pour risques et ACNE	- 3 061	- 2 107	- 687	- 1 555	- 1 616	- 1 285
Potentiel financier au 31/12/N	38 947	36 060	33 284	29 374	23 879	20 590

Sous ces conditions de projection, le potentiel financier de l'office se contracte de 18,4 M€ au cours de la période 2017-2021.

Sur ces cinq exercices, 87,4 M€ de fonds propres seraient affectés aux opérations, dont :

- 85 % au développement ;
- 12,5 % aux réhabilitations ;
- et 2,5 % aux démolitions.

Sur la même période les autofinancements annuels cumulés approcheraient les 58 M€, les fonds propres étant complétés par plus de 18 M€ issus de la vente HLM.

Malgré cette contraction le ratio de fonds propres disponibles rapporté au logement géré approcherait les 1 050 € à la clôture de l'exercice 2021 à un niveau assez proche de la médiane contemporaine des OPH⁵⁶. Malgré les hypothèses de projection macro-économiques prudentes, l'autofinancement prévisionnel dégagé sur une activité « au fil de l'eau », quoique connaissant une inflexion à compter de 2018, conserverait néanmoins un niveau correct proche de 10 % en fin de période.

L'impact de la politique de développement dans la projection financière s'accentuerait très sensiblement sur la période ; l'autofinancement induit par le développement devrait atteindre près de 6,8 M€ en 2021. Ce montant est néanmoins réduit par l'incidence de la mise en œuvre de la politique de ventes et de démolitions qui contracterait l'autofinancement sur ce dernier exercice de plus de 2,8 M€, ramenant l'autofinancement net global consolidé à 13,3 % du chiffre d'affaires. Le flux net tiré des ventes HLM couvre globalement le besoin de fonds propres à affecter aux réhabilitations et aux démolitions.

Dans ces conditions de projection, l'analyse prévisionnelle démontre que Néotoa serait en mesure de mener à bien son programme patrimonial avec le seul autofinancement dégagé par son activité « au fil de l'eau » ; néanmoins, malgré une dégradation significative de son potentiel financier, le portage de l'ambitieuse politique de développement serait en partie conditionné à la réussite du plan de ventes.

⁵⁶ 1 137 €/lgt – valeur médiane 2014 pour l'ensemble des OPH.

7. ANNEXES

7.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Conseil d'Administration NEOTOA
Mise à jour avril 2015, suite aux élections Départementales

Affectation	Nom	Prénom	Organisme représenté	Autres fonctions	Fonction CA	Fonction BCA	CAL	CAO	Date entrée	Fin mandat
Conseiller Départemental	COULOMBEL	Ludovic	CONSEIL DEPARTEMENTAL 35	Adjoint Maire St-Gilles	Administrateur NEOTOA				29/06/2015	2021
Conseiller Départemental	DUGUPELOUX-HONORE	Béatrice	CONSEIL DEPARTEMENTAL 35		Vice-Présidente NEOTOA	Vice-présidente			29/06/2015	2021
Conseiller Départemental	GUITION	Pierre	CONSEIL DEPARTEMENTAL 35	Opposition	Administrateur NEOTOA				29/06/2015	2021
Conseiller Départemental	HAKNI-ROBIN	Éléonore	CONSEIL DEPARTEMENTAL 35		Administrateur NEOTOA				29/06/2015	2021
Conseiller Départemental	ROGEMONT	Marcel	CONSEIL DEPARTEMENTAL 35		Président NEOTOA	Président		Titulaire de la CAO	29/06/2001	2021
Conseiller Départemental	SOCKATH	Monique	CONSEIL DEPARTEMENTAL 35	Opposition	Administrateur NEOTOA	Membre BCA	Membre CAL		29/06/2015	2021
Personnalité Qualifiée	DANSET	Agnès	HOTEL DE VILLE	Maire Adjointe Pacé	Administrateur NEOTOA			Suppléant de la CAO	29/06/2015	2021
Personnalité Qualifiée	DEHAESSE	Olivier		Maire Adjoint	Administrateur NEOTOA	Membre BCA		Titulaire de la CAO	29/06/2015	2021
Personnalité Qualifiée	CURIF	Françoise	HOTEL DE VILLE	Adjointe Maire Liffre	Administrateur NEOTOA				20/05/2016	2021
Personnalité Qualifiée	LANNUZEL	Jean-Michel			Administrateur NEOTOA	Membre BCA	Membre CAL	Titulaire de la CAO	31/08/2004	2021
Personnalité Qualifiée	LAUNAY	Alain	HOTEL DE VILLE	Maire de Pierreluit	Administrateur NEOTOA				29/06/2015	2021
Personnalité Qualifiée	LE MEN	Brigitte	HOTEL DE VILLE	Maire de Montgermont	Administrateur NEOTOA	Membre BCA			29/06/2015	2021
Personnalité Qualifiée	LETORT	Hervé	HOTEL DE VILLE	Maire de Saint-Erblon	Administrateur NEOTOA			Suppléant de la CAO	29/06/2015	2021
Socio-professionnelle	LERESTIF	Fabrice	CAF Ile-et-Vilaine		Administrateur NEOTOA		Membre CAL		22/12/2006	2021
Socio-professionnelle	GERNIGON	Didier	UDAF		Administrateur NEOTOA		Membre CAL	Suppléant de la CAO	29/06/2015	2021
Socio-professionnelle	DONNET-DESCARTES	Elisabeth	Association Saint-Benoit LABRE		Administrateur NEOTOA		Membre CAL		29/06/2015	2021
Socio-professionnelle	CORBION	Dominique	CGT		Administrateur NEOTOA				22/10/2012	2021
Socio-professionnelle	CAIRON	Denis	CFDT		Administrateur NEOTOA			Titulaire de la CAO	29/06/2001	2021
Socio-professionnelle	LELIEVRE	Philippe	CILGERE		Administrateur NEOTOA				30/05/2011	2021
Asso Locataires	HERVOS	Yves	AFOC 35		Administrateur NEOTOA				14/12/2015	2018
Asso Locataires	GAILLARD	Maïly	CNL 35		Administrateur NEOTOA	Membre BCA		Suppléant de la CAO	01/09/2014	2018
Asso Locataires	ORHAND	Janine	CLCV		Administrateur NEOTOA		Membre CAL (depuis le 14/12/15)	Titulaire de la CAO	22/12/2006	2018
Asso Locataires	EL MERGUENI	Hedi	INDECOSA CGT 35		Administrateur NEOTOA		Suppléant de la CAO		01/07/2013	2018
Assiste de droit	DOMAIN	Pierick	DDTM		Commissaire du Gouvernement					
Assiste de droit	CACCIA	Bruno	CE NEOTOA		Secrétaire CE			Président de la CAO		
DGA	AUDO	Régine	NEOTOA		Directrice Générale Adjointe			Suppléant du Président de la CAO		
DAF	LOYER	Patrick	NEOTOA		Directeur Administratif et Financier					
DPAF	TACHEN	Frédéric	NEOTOA		Directeur du Patrimoine					
DGL	VEILLERBE	Isabelle	NEOTOA		Directrice de la Gestion Locative					
DTER	CORLAY	Nathalie			Directrice des Territoires					
DSR	FRANCON	Sandrine			Directrice Stratégies Ressources					
DDEV	SCOUARNEC	Philippe	NEOTOA		Directeur du Développement					
CAC	PAGEAUD	Dominique	ERNST & YOUNG		CAC					
CAC suppléant	BARREAU	Matthieu	ERNST & YOUNG		CAC suppléant					

7.2 REMUNERATION DU DIRECTEUR GENERAL

Dénombrement des logements sur la période 2009-2015

Logts familiaux Hors GD

	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	Néotoa	PSLA	Néotoa	PSLA	Néotoa	PSLA	Néotoa	PSLA	Néotoa	PSLA	Néotoa	PSLA	Néotoa	PSLA
Logts familiaux Hors GD au 01/01/.....			14713		17	15047	1	15498	18	15801	19	16103	15	16421
Logts familiaux livrés en			423			470	17	399	18	457	18	395	18	482
Fusion de 2 logts			1											
Transformation							4							10
Transformation PSLA en PLS														
Acquisition de logts						4								
Rachat						1		1				22		
Reconstruction						1								
Total ajout logts familiaux livrés			424	0	476	17	404	18	457	18	417	18	492	80
Logts familiaux démolis en			-79											
Logts familiaux vendus			-4			-8		-78		-89		-44		-367
Logts familiaux Levée Option PSLA								-22		-65		-54		-58
Logts passés de PSLA en PLS														
Logt changé de destination														
Logts restructurés			-4			-9		-1		-1		-1		-1
Logts sinistrés			-2			-8								
Logts sortis			-1											
Total sortie Logts			-90	-16	-25	0	-101	-17	-155	-22	-99	-9	-368	-89
Logts Néotoa (Hors GD)	14713	17	15047	1	15498	18	15801	19	16103	15	16421	24	16545	15
Total Patrimoine Néotoa	14730		15048		15516		15820		16118		16445		16560	
Nbre équivalents Logts Foyers	427		427		427		448		448		422		422	
Total Patrimoine locatif Néotoa en propriété			15 475		15 943		16 268		16 566		16 867		16 982	

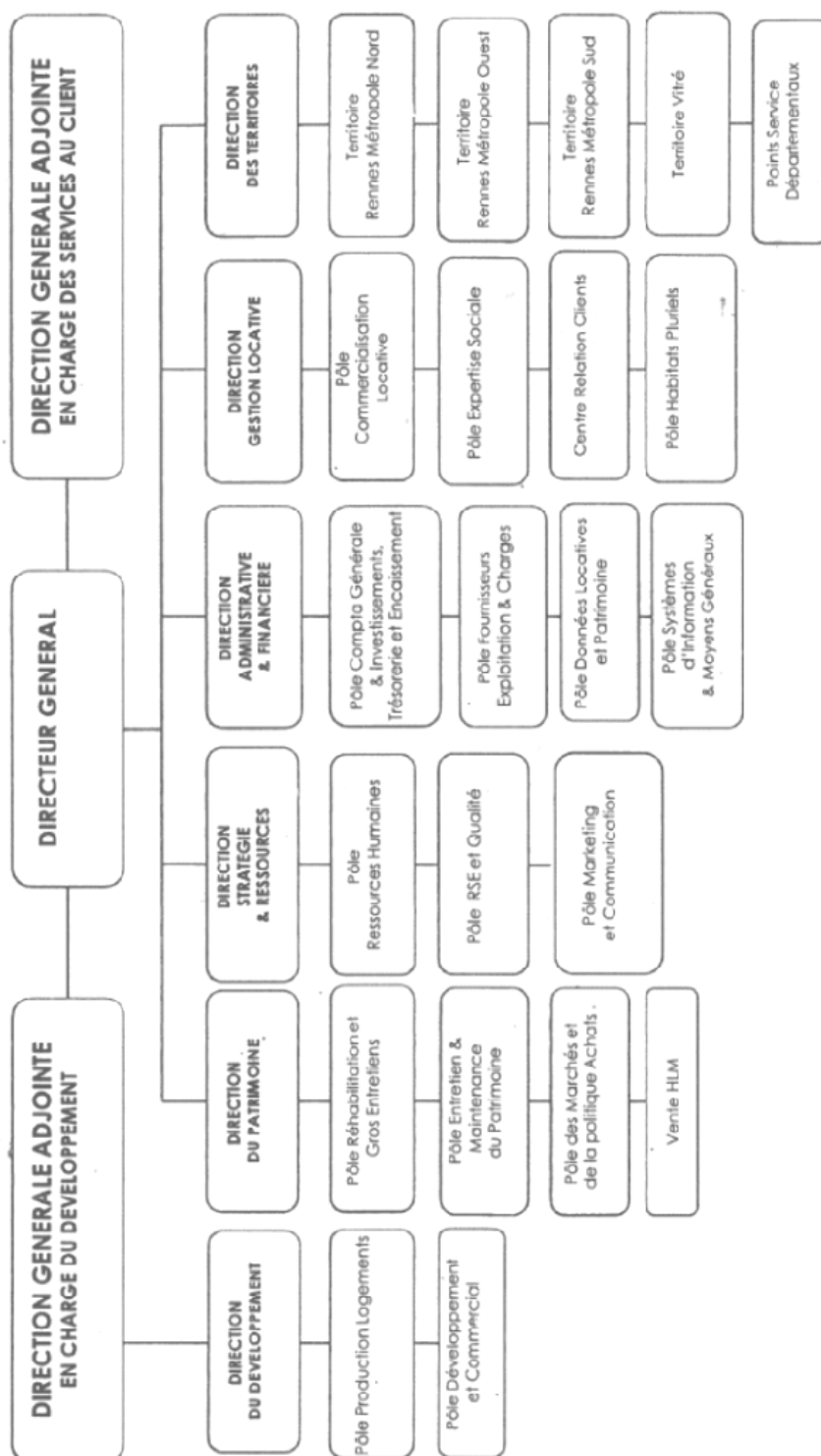
Gestion déléguée (Commune + Op'accession)

	2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015	
	Néotoa	PSLA	Néotoa	PSLA	Néotoa	PSLA	Néotoa	PSLA	Néotoa	PSLA	Néotoa	PSLA	Néotoa	PSLA
Report au 01/01/.....														
Report au 01/01/.....			40		65		45		55		65		103	
Ajout				39				25		32		58		37
Fin GD			-2						-2				-9	
Vente accession libre														
Levée Option GD PSLA				-12		-20		-15		-20		-18		-63
Nb logts gérés par Néotoa au 31/12/....	40		65		45		55		65		103		68	
Total Patrimoine Néotoa en gestion (1)	15 197		15 540		15 988		16 323		16 631		16 970		17 050	
Total Patrimoine Néotoa pour base contrat DG (2)	15 218		15 652		16 200		16 664		17 180		17 673		18 271	
Ecart (2) - (1)	21		112		212		341		549		703		1 221	

7.3 ORGANIGRAMME

Organigramme

néotoa
URBANISME LA VILLE ET LA VIE



09/2016

7.4 DISPOSITIF D'ATTRIBUTION SUR LA METROPOLE RENNAISE

Le dispositif d'ensemble, placé sous la gouvernance de la conférence intercommunale du logement se décline en de multiples documents d'orientation et d'application sur la base d'objectifs clairs et de procédures communes.

Le dispositif d'attribution mis en place par Rennes Métropole s'articule autour de 3 filières principales : la filière communale, la filière de relogement social prioritaire et la filière « employeur ».

La filière communale :

Les demandes sont classées selon une grille de scoring, le nombre de points résultant de l'ancienneté de l'inscription, d'une part, de critères économiques et sociaux, d'autre part. Lorsqu'une demande se rapproche d'un délai considéré comme anormalement long (18 mois), le nombre de points accordés au critère d'ancienneté augmente progressivement pour accélérer la prise en compte du dossier. A la libération d'un logement, le bailleur informe la commune concernée qui établit une liste à partir du fichier de la demande ainsi classée. Jusqu'en 2016, la collectivité disposait d'une certaine latitude dans le choix du candidat proposé au bailleur à partir de la liste. Depuis l'actualisation du PGDLSID une justification devra être apportée pour chaque modification du classement proposé. L'offre de logement est transmise par courrier au candidat qui dispose d'un délai de 10 jours pour se positionner. Dans ce laps de temps, le requérant peut demander à visiter le logement. Si la proposition est acceptée, alors le dossier est instruit et finalisé en actualisant les pièces si nécessaire avant d'être étudié par la commission d'attribution.

La filière de relogement social prioritaire :

Elle vise à faciliter le fonctionnement de la filière de droit commun. La filière est déconnectée de la filière communale, les demandes de logement social sont instruites par les travailleurs sociaux du territoire et étudiées par une Commission Locale de l'Habitat (CLH) partenariale animée par le service Habitat de Rennes Métropole. La CLH se réunit deux fois par mois pour traiter les demandes et valide ou non la notion de priorité selon les critères définis par le PDALPD et les conditions de recevabilité du DALO. Les demandes validées prioritaires sont orientées en fonction de l'évaluation sociale qui en est faite vers de l'hébergement ou résidences sociales, des dispositifs d'accompagnement, des logements temporaires (via une agence immobilière à vocation sociale) ou vers le parc social réservé de la métropole. Parmi les 244 logements contingentés à cet effet, a identifié 80 logements financés en PLUS voire en PLS ou en PLI dont les loyers sont compris entre 5,00 € et 6,88 €/m² de SU. La nature de cette offre apparaît inadaptée au regard du profil économique des ménages logés. Le constat est d'autant moins justifiable que l'office dispose de 1 105 logements très sociaux sur l'agglomération. L'office est invité à reconsidérer cette situation.

La filière employeur :

Elle concerne les salariés des entreprises cotisantes au 1 % logement ainsi que les agents de la fonction publique d'Etat pour lesquels les services de la DDTM sont mandatés par le Préfet, pour proposer des logements aux fonctionnaires relevant de ce contingent qui représente 5 % de chaque programme livré.

Au titre du 1 % logement, Action Logement propose des demandeurs émanant de sa filière sur ce parc dédié, pour lequel il bénéficie d'un droit d'attribution. Dans le cadre du financement des opérations neuves, ce droit de réservation se réalise pour moitié sur le programme neuf et pour l'autre moitié sur le patrimoine existant.

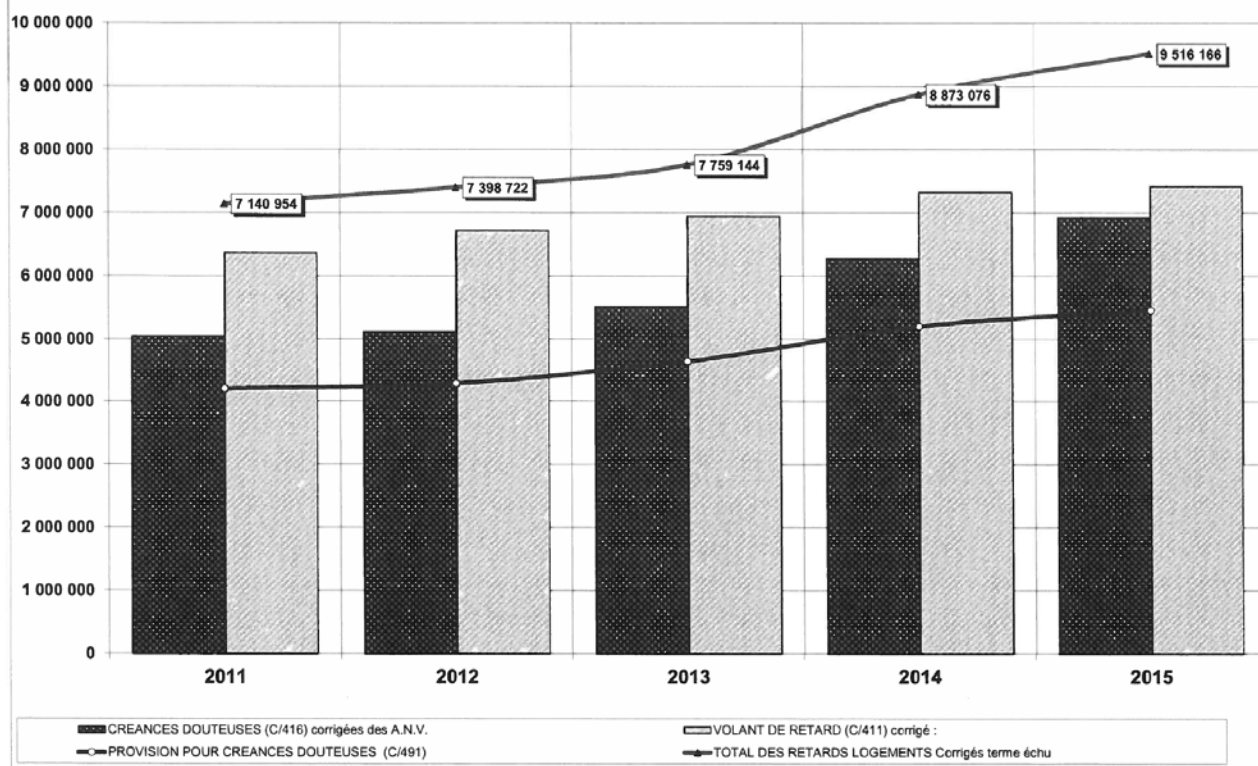
7.5 TABLEAU DES ATTRIBUTIONS REALISEES EN DEPASSEMENT DU PLAFOND DE RESSOURCES

Tableau des attributions réalisées en dépassement du plafond de ressources

Date passage CAL	Date entrée dans les lieux	Nombre d'occupants	Nombre enfants à charge	Catégorie de ménage	Total revenus annuels 2009 N-2	Plafond	Dépassement	Code programme	Code bien	Type du bien	Catégorie du bien	Financement	Commune du bien	Loyer bien
30/12/2010	28/02/2011	1		1	20668	19225	107,51%	0464	A.01.001	T3	Appartement	PLA (loc. aidé)	CESSON-SEVIGNE	369,84
30/08/2012	12/10/2012	3	1	3	31209	31183	100,08%	0501	016	T4	Pavillon	PLA (loc. aidé)	RICHARDAIS (LA)	436,17
23/02/2012	29/02/2012	1	0	1	15635	10678	146,42%	0638	A.01.004	T3	Appartement	PLATS (loc. aidé très social)	MUEL	275,76
30/08/2012	31/08/2012	8	6	8	37563	33572	111,89%	1094	001	T7	Pavillon	PLAINT (loc. aidé intégration)	MAURE-DE-BRETAGNE	570,65
08/12/2011	13/01/2012	2	0	2	34442	25930	132,83%	0678	004	T4	Pavillon	PLA (loc. aidé)	MOUSSE	480,42
09/02/2012	15/02/2012	1	0	1	11099	10678	103,94%	1196	A.02.013	T2	Appartement	PLAI Droit au logt opposable	ROMILLE	224,35
25/10/2012	02/01/2013	2		2	30016	15894	188,85%	0695	001	T3	Pavillon	PLAIM (loc. aidé loyer minioré)	BOURGON	318,79
06/12/2012	01/02/2013	2	0	2	26883	26487	101,50%	0875	004	T4	Pavillon	PLUS (locatif à usage social)	SAINT-JUNIAC	434,74
19/12/2013	03/03/2014	2	0	2	28709	26725	107,42%	0866	004	T3	Pavillon	PLUS (locatif à usage social)	BAIS	399,47

7.6 EVOLUTION DU MONTANT DES IMPAYES LOCATIFS DE 2011 A 2015

Néotoa	2011	2012	2013	2014	2015
Loyers et charges logements quittancés : (A)	69 816 571	73 402 798	76 610 741	78 662 853	81 119 400
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
MONTANT DES CREANCES DOUTEUSES (C/416 brut)	4 657 392	4 782 735	5 278 028	5 880 927	6 105 069
Ajouter montant des admissions en non valeur (C/654)	396 189	335 656	258 461	395 691	816 590
Déduire recouvrements sur admissions en non valeurs (C/7714) (à saisir ligne 118 des Produits)	15 394	3 973	20 727	380	0
CREANCES DOUTEUSES (C/416) corrigées des A.N.V.	5 038 187	5 114 419	5 515 762	6 276 238	6 921 659
En jours de quittancement	26,3 jours	25,4 jours	26,3 jours	29,1 jours	31,1 jours
% locataires douteux par rapport aux produits (A)	7,22%	6,97%	7,20%	7,98%	8,53%
P.M.:					
DOTATION A LA PCD	512 168	615 173	766 531	1 121 102	1 028 148
REPRISE SUR LA PCD	557 710	533 186	402 955	565 085	775 233
PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES (C/491)	4 203 959	4 285 946	4 649 521	5 205 538	5 458 453
MONTANT DES LOCATAIRES SIMPLES (C/4111)	6 363 030	6 716 916	6 940 250	7 325 438	7 421 458
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
VOLANT DE RETARD (C/411) corrigé :	6 363 030	6 716 916	6 940 250	7 325 438	7 421 458
En jours de quittancement	33,3 jours	33,4 jours	33,1 jours	34,0 jours	33,4 jours
% locataires simples par rapport aux produits (A)	9,11%	9,15%	9,06%	9,31%	9,15%
TOTAL RETARDS LOGEMENTS (C/411+C/416+ C/654-C/7714) :	11 401 217	11 831 334	12 456 011	13 601 676	14 343 117
Terme échu total de décembre (créances non exigibles) : (C/4112 Annexe Ventilation des C/ locataires, à saisir ligne 136 de l'Actif)	4 260 263	4 432 612	4 696 867	4 728 600	4 826 951
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):					
TOTAL DES RETARDS LOGEMENTS Corrigés terme échu	7 140 954	7 398 722	7 759 144	8 873 076	9 516 166
En jours de quittancement (corrigé terme échu)	39,8 jours	39,2 jours	39,4 jours	43,8 jours	45,5 jours
% retards totaux par rapport aux produits (A) (corrigé terme échu)	10,89%	10,73%	10,79%	12,00%	12,47%
FLUX ANNUEL DES RETARDS corrigé:		638 563	692 106	1 351 665	1 038 401



7.7 ANALYSE DE IMPAYES DES LOCATAIRES PRESENTS REDEVABLES DE PLUS DE 15 € AU 31/12/2016

3 041 situations pour 2 878 k€

✓ 142 locataires présentant une dette 15€ < < 50 €	0,16 % de l'impayé total
○ pas de majoration du risque	
✓ 422 locataires présentant une dette 50 € < < 150 €	1,43 % de l'impayé total
○ majoration du risque + 1 point	
✓ 1 115 locataires présentant une dette 150 € < < 500 €	12,38 % de l'impayé total
○ majoration du risque + 2 points	
✓ 833 locataires présentant une dette 500 € < < 1 500 €	24,62 % de l'impayé total
○ majoration du risque + 3 points	
✓ 316 locataires présentant une dette 1 500 € < < 3 000 €	23,32 % de l'impayé total
○ majoration du risque + 4 points	
✓ 213 locataires présentant une dette > 3 000 €	38,08 % de l'impayé total
○ majoration du risque + 5 points	

1 788 ménages débiteurs allocataires APL

✓ versement CAF cumulé sur décembre 2016	485 k€
✓ taux moyen de couverture des loyers	61 %
○ 54 locataires avec un taux de couverture < 10 %	
▪ pas de majoration du risque	
○ 225 locataires avec un taux de couverture 10 % < < 30 %	
▪ majoration du risque + 1 point	
○ 271 locataires avec un taux de couverture 30 % < < 50 %	
▪ majoration du risque + 2 points	
○ 609 locataires avec un taux de couverture 50 % < < 75 %	
▪ majoration du risque 3 points	
○ 629 locataires avec un taux de couverture > 75 %	
▪ majoration du risque + 4 points	

antériorité de l'impayé

✓ < 6 mois avec + 3 ans d'occupation	390 situations
○ majoration du risque + 1 point	
✓ < 6 mois avec entre 2 et 3 ans d'occupation	165 situations
○ majoration du risque de + 2 points	
✓ < 6 mois avec entre 1 et 2 ans d'occupation	78 situations
○ majoration du risque de + 3 points	
✓ < 6 mois avec moins d'un an d'occupation	499 situations
○ majoration du risque de + 4 points	
✓ 6 mois < < 12 mois avec plus de 3 ans d'occupation	218 situations
○ majoration du risque de + 2 points	
✓ 6 mois < < 12 mois avec entre 2 et 3 ans d'occupation	68 situations
○ majoration du risque de + 3 points	
✓ 6 mois < < 12 mois avec entre 1 et 2 ans d'occupation	68 situations
○ majoration du risque de + 4 points	

✓ 6 mois < < 12 mois avec moins d'un an d'occupation	233 situations
○ majoration du risque de 5 points	
✓ 1 an < < 2ans avec plus de 3 ans d'occupation	179 situations
○ majoration du risque + 3 points	
✓ 1 an < < 2 ans avec entre 2 et 3 ans d'occupation	72 situations
○ majoration du risque + 4 points	
✓ 1 an < < 2 ans avec moins de 2 ans d'occupation	201 situations
○ majoration du risque + 5 points	
✓ 2 ans < < 3 ans avec plus de 3 ans d'occupation	177 situations
○ majoration du risque de + 4 points	
✓ 2 ans < < 3 ans avec moins de 3 ans d'occupation	118 situations
○ majoration du risque de + 5 points	
✓ 3 ans < < 4 ans avec plus de 6 ans d'occupation	95 situations
○ majoration du risque de + 4 points	
✓ 3 ans < < 4 ans avec moins de 6 ans d'occupation	129 situations
○ majoration du risque de + 5 points	
✓ > 4 ans quelle que soit la durée d'occupation	351 situations
○ majoration du risque de + 5 points	

2 714 plans d'apurement actifs couvrant

- ✓ 89 % des ménages en impayés
- ✓ 91 % du montant total de l'impayé
- ✓ 778 plans sont respectés, soit un plan sur trois, pour une dette totale de 748 k€
 - réduction du risque de – 5 points
- ✓ 1 095 plans connaissent des incidents mineurs, pour une dette totale de 1 129 k€
 - réduction du risque de – 3 points
- ✓ 841 plans ont connus plus de 2 incidents, pour une dette totale de 734 k€
 - pas de réduction du risque

325 ménages en impayés bénéficient d'un accompagnement social du PES

- ✓ pour une créance totale 496 k€ (17 % de l'impayé total)
- ✓ la durée moyenne d'accompagnement des ménages suivis était de 11 mois à fin 2016
- ✓ 184 actions avaient été mises en place courant 2016 (266 k€ d'impayés)
 - réduction de risque de – 4 points
- ✓ 141 avaient été engagées avant 2016 (230 k€ d'impayés)
 - réduction de risque de – 3 points

108 ménages en impayés fin 2016 avaient déjà bénéficié d'un effacement de dette de plus de 50 € via la procédure de rétablissement personnel (plan BdF) entre 2011 et 2016 pour un montant total de 212 k€, soit

- ✓ 44 ménages avant 2015, pour 75 k€ de dettes
 - majoration du risque de + 4 points
- ✓ 64 ménages depuis 2015, pour 137 k€ de dettes
 - majoration du risque de + 5 points

Ventilation de la cotation de l'impayé pondéré sur les critères de :

- ✓ montant de la dette
- ✓ risque de suspension de l'APL
- ✓ antériorité de l'impayé
- ✓ respect du plan d'apurement
- ✓ suivi social du ménage
- ✓ antériorité d'un plan BdF

score des 3 041 ménages concernés présentant un niveau de risque coté entre -6 et +18

- ✓ risque faible pour les scores $-6 < +2$ 600 dossiers pour 316 k€
- ✓ risque moyen pour les scores $+3 < +6$ 1 434 dossiers pour 1 199 k€
- ✓ risque fort pour les scores $> +6$ 1 007 dossiers pour 1 362 k€

cohérence de l'approche avec la segmentation traditionnelle de la créance locative par tranche de nombre de termes impayés (- de 6, de 6 à 12, plus de 12)

	Risque faible		Risque moyen		Risque fort	
	Nb dossiers	Montant (€)	Nb dossiers	Montant (€)	Nb dossiers	Montant (€)
Cotation risque	600	316 195	1 434	1 199 411	1 007	1 362 396
Nb de termes	2 434	1 310 539	377	812 396	230	755 067

analyse des 1 007 situations d'impayé cotées à risque fort

- ✓ 497 ménages sont locataires depuis plus de 3 ans (895 k€)
- ✓ 258 ménages sont entrés dans leur logement entre 2014 et 2015 (306 k€)
- ✓ 252 ménages sont locataires depuis janvier 2016 (162 k€)
 - dont 26 au cours des mois de novembre et décembre (16 k€), pouvant relever d'un pb de dépôt de garantie ou d'ouverture de droit APL
 - sur les 226 autres situations (146 k€)
 - 38 ménages présentaient un arriéré de + 1 000 € (62 k€)
 - 123 ménages avaient contracté un plan d'apurement (79 k€), dont seuls 5 étaient parfaitement respectés

situation des emménagés récents (- 3 ans) dans les PLS/PLI

- ✓ 64 ménages en impayés de + 50 € (66 k€ dont 60 k€ couverts par un plan d'apurement)
 - 36 allocataires APL avec une aide moyenne de 300 € pour un loyer chargé moyen de 647 €
 - pas d'assujetti au SLS
 - aucune situation ne relève d'un réservataire (= attributions Néotoa)
- ✓ 9 situations cotées en risque faible (1 881 €)
- ✓ 33 situations cotées en risque moyen (24 496 €)
- ✓ 22 situations cotées en risque fort (39 225 €), dont 5 dossiers au contentieux, pas de suivi social

7.8 LOGEMENTS LOCATIFS SOCIAUX : REPARTITION DE LA PRODUCTION DE NEOTOA SUR LA PERIODE 2010-2016

Armature urbaine de Rennes Métropole :

- Rennes ;
- Le Cœur de Métropole hors Rennes (4 communes) ;
- Les communes Pôles (7 communes) ;
- Les communes Pôles de proximité S.R.U. (15 communes) ;
- Les communes Pôles de proximité non S.R.U. (16 communes).

	2010	2011	2012	2013	2011-2013	2014	2015	2016	2014-2016	2010-2016
Ville de Rennes	82	40	90	72	202	63	85	167	315	599
Cœur urbain	125	130	159	86	375	63	162	211	436	936
Pôles urbains	24	24	43	42	109	74	72	48	194	327
Total centre urbain	149	154	202	128	484	137	234	259	630	1 263

	2010	2011	2012	2013	2011-2013	2014	2015	2016	2014-2016	2010-2016
Pôles SRU	205	75	38	191	304	85	38	127	250	759
Pôles non SRU	0	16	21	12	49	18	0	49	67	116
Total pôles	205	91	59	203	353	103	38	176	317	875
Communes limitrophes RM	18	196	63	47	306	47	125	218	390	1 020

7.9 COUT DE FONCTIONNEMENT DE 2011 A 2015

Néotoa		2011	2012	2013	2014	2015
RATIOS AU LOGEMENT						
P.M.	NOMBRE DE LOGEMENTS GERES (Hors Foyers)	15 561	15 875	16 183	16 548	16 628
	FRAIS GENERAUX (SANS CHARGES PERSONNEL)	379	293	216	216	259
	CHARGES DE PERSONNEL NR (hors personnel régie)	574	624	644	613	657
(A)	COUT DE GESTION HORS ENTRETIEN ET HORS TFPB (FG + IMPOTS + PERSONNEL)	953	917	859	829	916
(B)	ENTRETIEN COURANT (NR) COMPRIS REGIE	143	147	155	163	173
(A + B)	COUT DE GESTION AVEC ENTRETIEN (LOLA) (FG + IMPOTS + PERSONNEL + ENTRETIEN COURANT)	1 096	1 064	1 015	991	1 088
(C)	GROS ENTRETIEN ET GROSSES REPARATIONS COMPRIS REGIE	575	713	673	712	597
(D)	TAXES FONCIERES NR	292	299	309	308	315
	COUT DE FONCTIONNEMENT TOTAL AVEC TFPB	1 963	2 075	1 996	2 012	2 000
P.M.	Total charges personnel comptabilisées (R+NR) par Lgt	630	667	680	647	693
P.M.	Coût total maintenance NR (EC + GE + GR + Régie) par Lgt	719	860	828	875	769
P.M.	Coût Total Régie (NR) par Lgt	25	5	0	0	0
P.M.	Coût Total Personnel Régie (NR) par Lgt	14	4	0	0	0
COMPTES		2011	2012	2013	2014	2015
POSTES DE CHARGES NON RECUPERABLES						
FRAIS GENERAUX						
002	Achats stockés approvisionnements	137 675	28 735	0	0	0
0032	Variation de stocks approvisionnements	1 138	8 978	1 326	46 044	0
006	Achats non stockés de matières et fournitures	332 682	515 875	474 161	498 028	608 547
F.Maintenance	Moins consommations de la Régie	-133 924	-21 663	0	0	0
	Moins amort. et frais généraux Régie	-39 053	-5 616	0	0	0
611-625	Travaux relatifs à l'exploitation	163 740	146 820	165 808	156 672	175 475
612	Crédit bail mobilier et immobilier	54	31	47	47	21
615/55/56	Autres travaux d'entretien (biens mobiliers, informatiques)	676 105	544 460	284 830	227 662	239 038
616	Primes d'assurances	422 443	441 909	0	455 775	473 580
622	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	642 530	1 011 144	110 226	929 014	816 547
623	Publicité, publications, relations publiques	183 149	138 687	897 864	205 290	176 709
625	Déplacements missions et réceptions	137 815	110 654	203 111	120 926	138 522
62810	Cotisations Cgls	2 559 793	1 069 149	477 870	428 443	966 629
	dont PPF	1 538 091	561 195			
6285	Redevances (SA)	0	639	125 264	1 366	1 247
Autres 61-62	Autres services extérieurs	1 153 417	1 204 299	1 110 490	1 218 857	1 154 657
651-658	Redevances et charges de gestion courante	32 003	37 556	35 572	53 868	14 541
Autres 722	coûts internes immobilisées	-626 571	-669 920	-607 113	-686 626	-751 836
713	coûts internes stockés	-128 199	-135 412	-109 280	-172 923	-122 953
Ecart de récup.	Ecart. de Récupération des Charges récupérables (+/-)	560 537	574 167	545 739	309 595	442 687
706	refacturation prestations d'AMO et gest° adm à Op° Accession	-295 710	-456 629	-374 735	-331 121	-203 093
	TOTAL FRAIS GENERAUX	5 779 627	4 543 864	3 341 180	3 460 918	4 130 319
IMPOTS ET TAXES						
Autres 625/636	Impôts (hors TFPB et hors taxes sur salaires)	117 208	109 814	148 555	117 035	180 483
	TOTAL IMPOTS TAXES (Hors TFPB et Taxes sur salaires)	117 208	109 814	148 555	117 035	180 483
CHARGES DE PERSONNEL						
621	Personnel extérieur à la société	255 014	188 231	402 096	112 497	213 846
7086	Moins Récup. de charges imput. à d'autres organ. HLM (SA)	0	0	0	0	0
641-648-6481	Rémunérations	5 573 387	6 266 221	6 460 838	6 494 286	7 158 905
645-647-6485	Charges sociales	2 402 460	2 563 590	2 654 799	2 637 697	2 594 711
631-633	Sur rémunérations	909 228	944 736	901 146	892 087	951 374
69	Participation des salariés	0	0	0	0	0
F.Maintenance	Moins total charges de personnel de la Régie	-212 365	-57 769	0	0	0
	Corrections éventuelles à saisir avec son signe	0	0	0	0	0
	TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	8 927 726	9 905 009	10 418 879	10 136 567	10 918 837
	Ajouter charges régie amélioration et divers non affectables	0	0	0	0	0
A	COUT DE GESTION HORS ENTRETIEN	14 824 560	14 558 687	13 908 615	13 714 520	15 229 639
ENTRETIEN COURANT						
6151	Entretien et réparations courants sur biens immobiliers	1 860 537	2 017 088	2 159 793	2 223 151	2 172 184
F.Maintenance	Dépenses assimilables à l'entretien courant	303 862	296 944	352 621	467 573	696 869
F.Maintenance	Plus charges de la régie affectables à l'entretien courant	61 019	13 081	0	0	0
B	TOTAL ENTRETIEN COURANT	2 225 418	2 327 113	2 512 414	2 690 724	2 869 053
A + B	COUT DE GESTION AVEC ENTRETIEN (LOLA) (FG + IMPOTS + PERSONNEL + ENTRETIEN COURANT)	17 049 979	16 885 800	16 421 029	16 405 244	18 098 693
EFFORT DE MAINTENANCE GE + GR						
6152	Gros entretien sur biens immobiliers	8 630 888	11 245 774	10 886 033	11 788 821	9 919 576
F.Maintenance	Plus charges de la régie affectables au GE	324 323	71 967	0	0	0
F. Maintenance	Dépenses assimilables au GE	0	0	0	0	0
6153	Grosses réparations sur biens immobiliers	0	0	0	0	0
F.Maintenance	Plus charges de la régie affectables aux GR	0	0	0	0	0
C	TOTAL GE + GR	8 955 211	11 317 741	10 886 033	11 788 821	9 919 576
A + B + C	COUT DE FONCTIONNEMENT hors TFPB (FG + IMPOTS + PERSONNEL + EC + GE + GR + Régie)	26 005 189	28 203 541	27 307 062	28 194 065	28 018 269
TAXES FONCIERES						
63512	Taxes Foncières sur les Propriétés Bâties	4 548 816	4 744 225	5 000 270	5 094 168	5 239 024
D	Corrections éventuelles à saisir avec son signe	0	0	0	0	0
	TOTAL TFPB	4 548 816	4 744 225	5 000 270	5 094 168	5 239 024
A + B + C + D	COUT DE FONCTIONNEMENT TOTAL avec TFPB	30 554 005	32 947 767	32 307 332	33 288 233	33 257 293

7.10 DECOMPOSITION DES RESULTATS COMPTABLES ANNUELS SUR LES EXERCICES 2011 A 2015

Néotoa	2011	2012	2013	2014	2015	% moyen du CA
+ Ventes d'immeubles	4 062 575	5 802 561	3 182 940	5 311 274	4 051 570	
- Achats de terrains	352 155	1 166 550	3 145 001	1 513 313	3 289 064	
- Travaux, honoraires et frais annexes de construction	4 210 541	5 102 162	3 595 624	7 563 713	12 589 101	
+ Productions stockée (ou déstockage) (OP)	975 966	1 014 934	3 903 316	4 425 357	12 154 257	
+ Transferts d'éléments de stocks en immobilisations	0	0	0	347 153	0	
MARGE SUR ACCESSION	525 885	620 903	473 731	1 061 439	527 649	0,9%
+ Produits de l'activité de prêteur	2	0	0	0	0	
+ Produits financiers sur prêts accession	15 693	12 050	8 424	4 684	0	
- Intérêts payés sur opérations d'accession	2 212	1 083	120	0	0	
MARGE SUR PRETS	13 482	10 967	8 305	4 684	0	0,0%
+ Loyers	61 041 683	64 198 153	66 929 502	69 069 655	71 223 212	
+ Primes à la construction	0	0	0	0	346 100	
+ Subventions d'exploitation diverses	159 854	113 163	272 956	177 542	72 478	
+ Quote-part des subv. d'investiss. virées au résultat de l'exercice	3 324 083	3 562 580	3 887 421	4 109 735	4 338 558	
+ Récupération des charges locatives	8 724 847	9 132 527	9 553 139	9 538 517	9 696 201	
- Charges récupérables	9 285 384	9 706 694	10 098 878	9 848 112	10 138 888	
- Dotations aux provisions réglementées	3 932 736	4 078 739	1 460 347	0	0	
- Dotat. aux amort. des constructions, VRD et travaux amélioration	16 254 440	17 294 327	18 871 338	20 144 473	21 252 386	
- Intérêts sur opér. locatives hors int. compensateurs	8 741 866	10 164 902	9 281 278	8 019 056	7 304 086	
MARGE SUR LOCATIF	35 036 042	35 761 760	40 931 176	44 883 808	46 981 190	54,7%
+ Production immobilisée	626 571	669 920	607 113	686 626	751 836	
+ Autres prestations de services	596 116	595 300	450 904	609 447	545 315	
+ Produits des activités annexes	852 282	571 663	734 695	764 714	940 706	
PRODUCTIONS DIVERSES	2 074 969	1 836 883	1 792 712	2 060 787	2 237 858	2,7%
MARGE BRUTE TOTALE	37 650 377	38 230 513	43 205 924	48 010 719	49 746 696	58,2%
+ Subventions d'exploitation	126 644	710 486	560 687	303 328	98 818	
- Gros entretien sur biens immobiliers	8 630 888	11 245 774	10 886 033	11 788 821	9 919 576	
- Achats stockés d'approvisionnements	137 675	28 735	0	0	0	
- Variation des stocks	1 138	8 978	1 326	46 044	0	
- Achats non stockés de matières et fournitures	332 682	515 875	474 161	498 028	608 547	
- Travaux relatifs à l'exploitation	467 602	443 764	517 344	624 245	872 344	
- Entretien courant sur biens immobiliers	1 860 537	2 017 088	2 159 793	2 223 151	2 172 184	
- Autres travaux d'entretien	676 105	544 460	284 830	227 662	239 038	
- Autres charges relatives à l'exploitation	0	0	1 085	0	0	
- Loyers des baux à long terme	54	31	47	47	21	
- Autres charges externes	5 354 161	4 164 712	3 326 921	3 472 168	3 941 737	
- Taxes foncières	4 548 816	4 744 225	5 000 270	5 094 168	5 239 024	
- Autres impôts, taxes et versements assimilés	117 208	109 814	148 555	117 035	180 483	
CONSOUMMATIONS DE TIERS	-22 000 223	-23 112 972	-22 239 677	-23 788 041	-23 074 137	-30,7%
VALEUR AJOUTEE	15 650 154	15 117 542	20 966 247	24 222 678	26 672 559	27,6%
- Impôts, taxes sur rémunérations	909 229	944 736	901 146	892 087	951 374	
- Salaires et traitements	7 975 848	8 829 811	9 115 637	9 131 983	9 753 617	
FRAIS DE PERSONNEL	-8 885 077	-9 774 547	-10 016 783	-10 024 070	-10 704 991	-13,3%
EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	6 765 077	5 342 995	10 949 464	14 198 608	15 967 568	14,3%
+ Reprises sur provisions d'exploitation (hors grosses réparations)	597 710	617 321	445 678	1 011 142	877 693	
+ Autres produits de gestion courante	3 849	3 310	1 859	849 152	289 013	
+ Reprise sur provisions	2 261 331	1 732 896	2 359 914	2 079 312	1 878 050	
- Dotations aux provisions	2 468 029	1 899 010	2 323 804	2 291 062	1 648 001	
- Dotat. aux amort. et provis. d'exploit. (hors amort VRD, constr.,...)	1 142 727	1 289 972	1 914 688	1 931 084	1 856 453	
- Pertes sur créances irrécouvrables	396 189	335 656	258 461	395 691	816 590	
- Charges diverses de gestion courante	32 003	37 556	35 572	53 868	14 541	
SOLDE PROVISIONS D'EXPLOITATION	-1 176 058	-1 208 668	-1 725 074	-732 100	-1 290 829	-1,6%
RESULTAT D'EXPLOITATION	5 589 019	4 134 327	9 224 390	13 466 508	14 676 739	12,6%
+ Quote-part de résultat sur opérations faites en commun (Produits)	0	257 308	80 648	38 500	63 136	
- Quote-part de résultat sur opérations faites en commun (Charges)	5 191	0	0	0	28 121	
+ Produits financiers sur prêts hors accession	4 075	1 722	630	251	1 858	
+ Autres intérêts et produits assimilés	825 630	787 528	574 817	537 880	377 535	
- Intérêts des autres opérations	337 542	225 245	456 955	524 442	869 855	
RESULTAT FINANCIER	492 164	564 006	118 492	13 688	-490 461	0,2%
RESULTAT COURANT	6 075 992	4 955 641	9 423 530	13 518 696	14 221 293	12,9%
+ Produits exceptionnels sur opérations de gestion	620 289	610 002	845 977	822 242	1 373 031	
+ Produits des cessions d'éléments d'actif	756 830	1 817 240	6 242 985	7 552 859	3 738 802	
+ Autres produits exceptionnels	713 861	576 608	834 163	1 341 563	829 323	
- Charges exceptionnelles sur opérations de gestion	185 705	299 155	232 768	456 697	306 017	
- Valeur comptable des éléments d'actif cédés	562 406	879 218	3 493 897	6 858 710	1 482 626	
- Autres charges exceptionnelles	871 068	435 117	846 022	2 491 773	3 311 527	
- Dotations aux amortissements et provisions exceptionnelles	221 805	222 447	465 612	219 035	70 608	
- Impôts sur les bénéfices	0	0	0	0	-5 633	
RESULTAT EXCEPTIONNEL	249 996	1 167 912	2 884 826	-309 550	776 010	1,3%
RESULTAT DE L'EXERCICE	6 325 988	6 123 553	12 308 356	13 209 146	14 997 302	14,2%
P.M. Loyers	61 041 683	64 198 153	66 929 502	69 069 655	71 223 212	
% des Loyers	10,36%	9,54%	18,39%	19,12%	21,06%	
P.M. Produits financiers de placement	845 398	801 300	583 872	536 765	379 394	0,8%

7.11 FICHE DE CALCUL DES FONDS PROPRES DISPONIBLES AU 31/12/2015

Néotoa	2015	OBSERVATIONS	Ratios
MOYENS FINANCIERS			
Situation nette	186 412 538		
Stock d'intérêts compensateurs (c/16883) si c/7963 inutilisé	0		
Excédent (ou Insuffisance) AT/AF locatif - hors ACNE	-28 805 936		
Eventuellement Reprises cumulées sur subventions non locatives (partie du C/139)	0	Uniquement pour les subventions non locatives	
AT bureaux	2 141 839		
Autres emprunts nets	2 592 279		
Total moyens financiers fin 2015	162 340 720		
UTILISATIONS			
Dépenses comptabilisées fin 2015	-1 007 427 546	Compris Bureaux	
Subventions notifiées fin 2015	164 547 904		
Emprunts locatifs encaissés fin 2015	812 051 333	Emprunts locatifs (code 2.21)	
Autres	0	Droits des L.A. (C/229)	
Remboursements anticipés emprunts :	-106 393 524		
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations fin 2015	-137 221 832		
Neutralisation incidence portage op° préliminaires	285 746		
ACNE fin 2015	-11 987 650		
Dépenses restant à comptabiliser	-99 552 636		
Emprunts restant à encaisser	104 536 468		
Subventions restant à notifier	16 165 509		
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations à terminaison :	-127 774 395		
Balance nette accession + aménagement (Bilan)	1 713 585		
Autres utilisations	-2 069 493	Autres Immob. Corpo. Diverses	
Total des moyens financiers immobilisés à terminaison:	-128 130 303		
FONDS PROPRES DISPONIBLES 31/12/2015	24 762 980	0	
FONDS PROPRES DISPONIBLES A TERMINAISON	34 210 417	0	
Ressources semi-permanentes:			
Dépôts et cautionnements reçus	5 333 214		
Provisions pour risques	6 266 701		
Provisions pour dépréciation de Haut d'Actif	11 750		
FRN 31/12/2015	36 374 645		2,5 mois
FRN A TERMINAISON	45 822 082		3,1 mois
Besoin de FR exploitation	-26 262 256		
Besoin FR Hors exploitation	10 840 214		
TRESORERIE 31/12/2015	20 952 602		1,4 mois
TRESORERIE A TERMINAISON	42 101 943		2,9 mois

P.M. : Montant Moyen des Dépenses Mensuelles

14 722 359

RECAPITULATION DES FONDS PROPRES IMMOBILISES ET DISPONIBLES	MONTANTS	OBSERVATIONS
Total moyens financiers fin 2015	162 340 720	
Déficit ou excédent de trésorerie des investissements (+/-)	-137 221 832	
Couvertures autres immobilisations corporelles (-)	-355 907	
Fonds propres immobilisés fin 2015 (2+3)	-137 577 740	Sur la base des moyens financiers à fin 2015
FONDS PROPRES DISPONIBLES 31/12/2015 (1-4)	24 762 980	Sur la base des moyens financiers à fin 2015
Dépenses restant à comptabiliser (Op. à Terminaison) (-)	99 552 636	
Emprunts restant à encaisser (Op. à Terminaison) (+)	104 536 468	
Subventions restant à notifier (Op. à Terminaison) (+)	16 165 509	
Fonds propres Immobilisés à terminaison (-) (4+6+7+8)	82 676 873	Sur la base des moyens financiers à fin 2015
FONDS PROPRES DISPONIBLES A TERMINAISON (1+9)	245 017 593	Sur la base des moyens financiers à fin 2015
Provisions et Dépôts (+)	11 599 915	
Provisions pour dépréciation de Haut d'Actif	11 750	
Fonds de Roulement Net fin 2015 (5+11)	36 374 645	
Fonds de Roulement Net à Terminaison (11+10)	256 629 258	

Nota: Le calcul des fonds propres immobilisés et disponibles prend en compte le portage des opérations préliminaires à hauteur de 285746 Euros

7.12 SIGLES UTILISES

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

