



RAPPORT DE CONTRÔLE 2015

RAPPORT DE CONTRÔLE 2015

N° 2015-174

GrandLyon Habitat - OPH de la métropole de Lyon

Lyon (69)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2015-174

GrandLyon Habitat - OPH de la métropole de Lyon – (69)

Président : Mme Catherine Panassier
Directeur général : M. Daniel Godet
Adresse : 2, place de Francfort CS 13754 69444 Lyon Cedex 03

AU 31 DECEMBRE 2015

Nombre de logements familiaux gérés :	25 026	Nombre de logements familiaux en propriété :	24 074	Nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	2 139
--	---------------	---	---------------	--	--------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants (hors vacance technique)	1,5 %	3,6 %	3,2 %	(1)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	0,6 %	1,9 %	1,6 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	8,9 %	10,6 %	9,7 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,9 %			
Age moyen du parc (en années)	48			
POPULATION LOGEES				
Locataires dont les ressources sont :				
• < 20 % des plafonds	20 %	17 %		(2)
• < 60 % des plafonds	60 %	58 %		
• > 100% des plafonds	11 %	10 %		
Bénéficiaires d'aide au logement				
Familles monoparentales	21 %	19 %		
Personnes isolées	40 %	38 %		
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,7	5,5	5,5	(3)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	14,9 %		13,4 %	(4)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds disponibles à terminaison des opérations (en euros par logement familial en propriété)	2 013			
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	4,9 mois		4,3 mois	(5)
Autofinancement net / chiffre d'affaires	16,1 %		11,7 %	(4)

(1) RPLS au 1/1/2016

(2) Enquête OPS 2014 (références Arra Habitat)

(3) RPLS au 1/1/2015

(4) Bolero 2014 : ensemble des sociétés et offices HLM de province

(5) Bolero 2014 : ensemble des offices HLM de province

POINTS FORTS :

- Contractualisation avec la métropole de Lyon des objectifs à atteindre en contrepartie des aides apportées
- Gestion dynamique du patrimoine
- Effort d'amélioration thermique du parc ancien
- Rôle social avéré
- Vacance contenue
- Situation financière solide
- Endettement net modéré
- Programme d'investissements ambitieux et compatible avec les moyens financiers

POINTS FAIBLES :

- Aides obtenues de la collectivité insuffisamment conditionnées à l'amélioration de l'efficacité de la gestion
- Coûts de gestion élevés et croissants
- Efficacité affectée par un effectif élevé et un régime de travail particulièrement favorable
- Augmentation en 2015 des créances locatives impayées
- Quelques problèmes de cohérence des données (taux de vacance, locataires partis, potentiel financier 2014)

IRRÉGULARITÉS :

- Augmentation irrégulière du régime indemnitaire des fonctionnaires
- Temps de travail inférieur au minimum légal des fonctionnaires
- Absence de mention du loyer maximal sur les avis d'échéance et quittances de loyers
- Trois attributions irrégulières détectées sur 3 ans (6 118 attributions)

Inspecteurs-auditeurs ANCOLS :

Délégué territorial, chargé de mission d'inspection :

Précédent rapport de contrôle : n° 2008-097 de février 2009

Contrôle effectué du 27 octobre 2015 au 29 mars 2017

Diffusion du rapport contrôle : Janvier 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2015-174

GrandLyon Habitat - OPH de la métropole de Lyon – 69

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation de l'organisme dans son contexte.....	9
2.1 Présentation de l'organisme.....	9
2.2 Contexte socio-économique	10
2.3 Contrats de plan avec la collectivité de rattachement	11
2.3.1 Contrat de plan 2011-2015	11
2.3.2 Contrat de plan 2016-2020	14
2.4 Gouvernance et management	16
2.4.1 Gouvernance.....	16
2.4.2 Moyens mis en œuvre.....	17
2.5 Conclusion	21
3. Patrimoine.....	22
3.1 Caractéristiques du patrimoine	22
3.1.1 Description et évolution du parc	22
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	25
3.2 Accessibilité économique du parc.....	25
3.2.1 Loyers.....	25
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	27
3.2.3 Charges locatives	27
3.3 Conclusion	28
4. Politique sociale et gestion locative	29
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	29
4.2 Accès au logement	29
4.2.1 Connaissance de la demande	29
4.2.2 Politique d'occupation du parc	30
4.2.3 Gestion des attributions.....	30
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	32
4.4 Traitement des créances locatives impayées	32
4.4.1 Procédures de recouvrement.....	32
4.4.2 Montant des impayés locatifs.....	33

4.5	Conclusion	34
5.	Stratégie patrimoniale.....	34
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	34
5.1.1	Le plan stratégique de patrimoine.....	34
5.1.2	Investissements réalisés.....	35
5.2	Évolution du patrimoine.....	36
5.2.1	Offre nouvelle.....	36
5.2.2	Réhabilitations.....	36
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	37
5.3.1	Engagement et suivi des opérations.....	37
5.3.2	Analyse d'opérations	37
5.4	Maintenance du parc.....	39
5.4.1	Entretien et exploitation du patrimoine.....	39
5.4.2	Sécurité dans le parc.....	40
5.5	Ventes de patrimoine	42
5.5.1	Ventes à l'unité.....	42
5.5.2	Ventes en bloc.....	42
5.5.3	L'impact financier des cessions	43
5.6	Promotion immobilière et accession sociale à la propriété	43
5.7	Conclusion	44
6.	Situation financière.....	45
6.1	Tenue de la comptabilité et fiabilité de l'information	45
6.2	Performances d'exploitation.....	46
6.2.1	Produit total	46
6.2.2	Excédent brut d'exploitation	47
6.2.3	Efficience de la gestion	48
6.2.4	Autres charges d'exploitation	49
6.3	Modalités de financement des investissements	51
6.3.1	CAF brute et autofinancement net HLM.....	51
6.3.2	Annuité de la dette locative.....	52
6.3.3	Le tableau des flux.....	53
6.4	Situation bilancielle	54
6.4.1	Analyse de la dette	54
6.4.2	Bilan fonctionnel.....	56
6.4.3	Situation à terminaison.....	58
6.5	Projection financière	60

6.6	Conclusion	61
7.	Annexes.....	63
7.1	Informations générales.....	63
7.2	Tableau récapitulatif des infractions aux règles d'attribution.....	64
7.3	Tenue de la comptabilité	65
7.4	Risques de taux.....	66
7.5	Résultat net comptable.....	67
7.6	Sigles utilisés.....	68

SYNTHESE

GrandLyon Habitat, qui était dénommé jusqu'en 2008 Opac du Grand Lyon, est, avec Lyon Métropole Habitat et Est Métropole Habitat, un des trois offices publics de l'habitat (OPH) rattachés à la métropole de Lyon créée le 1^{er} janvier 2015. Il est propriétaire de 24 074 logements familiaux et de 2 139 places en résidences spécialisées, ce qui en fait, avec 17 % du parc HLM, le troisième bailleur social de la métropole. Il intervient sur un marché immobilier tendu caractérisé par une raréfaction du foncier. Son patrimoine est ancien (48 années) et fortement implanté dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (50 %). Sa performance énergétique globale s'est nettement améliorée depuis 2009 grâce aux réhabilitations thermiques réalisées.

La métropole octroie des aides aux offices qui lui sont rattachés dans le cadre de contrats de plan fixant des objectifs à chacun d'eux. Les deux derniers contrats conclus par GrandLyon Habitat ont donné lieu à une aide publique cumulée de 31,0 M€ sur 10 ans conditionnée à l'atteinte d'objectifs quantitatifs en matière d'offre nouvelle et de réhabilitation, mais également, depuis 2016, en matière de performance de gestion. Si ces contrats constituent une bonne pratique, leur contenu peut encore progresser, en ne retenant notamment que des indicateurs de gestion auditables et réellement révélateurs de la performance de la gestion propre de l'organisme. En outre, par son ampleur, le soutien financier dont GrandLyon Habitat a bénéficié ne l'incite pas à optimiser ses coûts de gestion. Par ailleurs, pour utile qu'il puisse être, le « pôle public de l'habitat » récemment constitué par les trois offices sous l'égide de la métropole n'est pas encore suffisamment structuré et développé pour permettre de dégager toutes les synergies susceptibles d'être attendues d'une véritable mutualisation de moyens.

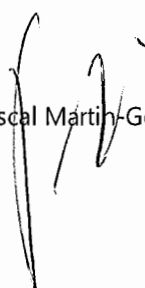
Le rôle social de GrandLyon Habitat est affirmé et sa gestion locative efficace. Il propose des niveaux de loyers moyens et des charges locatives contenues qui préservent l'accessibilité sociale de son parc. Il accueille une population aux revenus modestes et répond efficacement aux besoins des ménages les plus défavorisés. La vacance commerciale est contenue (1,5 %) mais le taux d'impayés locatifs augmente régulièrement depuis 2012 pour atteindre, fin 2015, un niveau désormais supérieur au ratio médian des organismes HLM de province. Si la qualité du service rendu au locataire est globalement satisfaisante, l'office doit préciser le loyer maximal sur les avis d'échéance et quittances et veiller au respect des prescriptions réglementaires en matière de sécurité (amiante et chaudières individuelles gaz) et d'attribution des logements (3 dépassements de plafonds de ressources constatés sur 6 118 attributions effectuées).

La politique d'investissement de GrandLyon Habitat est dynamique et très bien financée grâce notamment aux cessions réalisées et aux aides apportées par la métropole, qui représentent respectivement 21,1 et 3,7 % du cumul des investissements réalisés de 2011 à 2015. L'office a nettement accéléré son développement au cours des trois dernières années de sorte qu'il affiche un taux de croissance brute de 1,6 % qui est supérieur à la moyenne du parc social de France. Outre la production de logements nouveaux et la réhabilitation de son patrimoine, l'activité soutenue de l'organisme s'est traduite, depuis 2011, par d'importantes démolitions (372 logements), ventes en bloc (1 050 logements) et ventes à l'unité (208 logements).

L'office affiche un niveau de rentabilité élevé depuis trois ans, se traduisant notamment par une capacité d'autofinancement brute (CAF) et un autofinancement net HLM représentant respectivement 33,4 et 15,2 % du produit total en 2015. Cette très bonne performance, réalisée alors même qu'il doit composer avec des coûts salariaux élevés, met en évidence les gisements de productivité significatifs dont il dispose. En particulier, l'effectif demeure élevé et ne s'explique que partiellement par le poids du personnel de proximité. En outre, le personnel bénéficie d'un régime particulièrement favorable en matière de temps de travail, dont l'application aux fonctionnaires est irrégulière.

L'office dispose d'une structure financière solide et d'un niveau d'endettement faible qui lui procurent les marges de manœuvre financières nécessaires pour mettre en œuvre son ambitieux plan de développement, tant en offre nouvelle qu'en réhabilitation sur la période 2016-2020. En particulier, les fonds disponibles à terminaison s'établissent à près de 48,9 M€ fin 2015, soit plus de 2 000 € par logement familial en propriété, ce qui est tout à fait satisfaisant. De même, avec 17,1 années de capacité théorique de désendettement et 140 % des capitaux propres à fin 2015, l'endettement net se révèle particulièrement modéré au regard du contexte dans lequel l'office intervient (marché tendu, attractivité de la métropole). La situation prévisionnelle très favorable de l'office résulte notamment de l'important soutien financier apporté par la métropole de Lyon dans le cadre du contrat de plan.

Le directeur général,


Pascal Martin-Gousset

1. PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de l'office public de l'habitat (OPH) rattaché à la métropole de Lyon, appelé antérieurement Office public d'aménagement et de construction (Opac) du Grand Lyon, dont la dénomination est depuis 2009 « GrandLyon Habitat – Office public de l'habitat », en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation (CCH) : « *L'Agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'Etat ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...).* ».

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

- des manquements aux dispositions législatives et réglementaires qui sont applicables à l'organisme,
- des irrégularités dans l'emploi des fonds de la participation à l'effort de construction ou des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics,
- une faute grave de gestion,
- une carence dans la réalisation de l'objet social ou un non-respect des conditions d'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'Agence, après examen du rapport par son Comité du contrôle et des suites et après que l'organisme ait 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 rapport de la Mission interministérielle d'inspection du logement social (n° 2008-097 de février 2009) a été présenté au conseil d'administration (CA) de l'office le 25 mars 2009. Ce rapport montrait un autofinancement net satisfaisant en dépit d'un coût de gestion élevé et en forte augmentation, lié à un effectif nettement supérieur à la moyenne des offices. L'organisme jouait bien son rôle social en offrant des logements à loyers réellement modérés à des ménages à revenus modestes, mais la vacance locative restait significative au regard de la tension du marché. La qualité des informations disponibles et la collaboration entre les services apparaissaient perfectibles. Grâce au soutien financier de la collectivité, le développement avait été soutenu et l'ambitieux programme prévisionnel semblait réalisable. La vente en bloc de logements sans mise en concurrence, l'existence de logements sans équipement de chauffage et un respect incomplet des obligations techniques réglementaires étaient signalés.

Ce rapport évoquait également la création, en 2007, d'une société anonyme de coordination d'organismes d'HLM au capital de 37 k€, à parts égales avec la Société anonyme d'HLM pour l'Action Sociale (Sahlmas). Dénommée « Age d'or Habitat », elle avait pour but de faciliter le parcours résidentiel ou le maintien dans les lieux des locataires âgés. Cette société de coordination n'ayant pas obtenu l'agrément ministériel, sa dissolution et sa liquidation ont été décidées par le conseil d'administration de GrandLyon Habitat (GLH) le 19 octobre 2011.

La gestion de l'office a été examinée en 2012 par la Chambre régionale des comptes pour les exercices 2005 à 2010. Le rapport d'observations de la Chambre a été communiqué au conseil d'administration lors de sa réunion du 29 mai 2013. La Chambre recommandait aux dirigeants de clarifier les objectifs et les mécanismes d'attribution des aides de la collectivité de rattachement et de prévoir les outils nécessaires à l'évaluation des

résultats, de solliciter l'autorisation préalable du conseil d'administration sur les conventions réglementées, tant dans un souci de transparence que de sécurité juridique, et d'améliorer la sécurité des différentes procédures de commande publique, notamment en ce qui concerne le respect de l'économie du contrat.

2. PRESENTATION DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

2.1 PRESENTATION DE L'ORGANISME

Jusqu'au 1^{er} janvier 2015, l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI) de rattachement de l'office du Grand Lyon était la communauté urbaine de Lyon (le Grand Lyon), délégataire des aides à la pierre depuis 2006. A cette date, celle-ci est devenue la métropole de Lyon à la suite de sa fusion avec le conseil général du Rhône. Elle rassemble 59 communes et 1,3 million d'habitants.

Deux autres offices publics de l'habitat sont également rattachés directement à la métropole de Lyon :

- « Est Métropole Habitat » (EMH) a été créé le 1^{er} janvier 2014 à la suite du rapprochement de « Porte des Alpes Habitat » (Office public de l'habitat de Saint-Priest) et de « Villeurbanne Est Habitat » (Office public de l'habitat de Villeurbanne) ;
- « Lyon Métropole Habitat » (LMH), créé par le décret n° 2015-273 du 11 mars 2015¹, résulte de la scission, effective au 1^{er} janvier 2016, de l'office public d'aménagement et de construction du Rhône en deux offices publics de l'habitat, un pour la partie métropolitaine et un autre pour le reste de son patrimoine (art. L. 421-6-1 du CCH).

Un « pôle public de l'habitat » regroupant ces trois bailleurs sociaux a été constitué par le conseil de métropole du 1^{er} février 2016. Il vise à faciliter les coopérations entre les offices au profit d'une meilleure coordination des actions sur le territoire, d'impulser des projets au service de l'innovation, d'améliorer la performance globale (efficience, qualité de service, pratiques) et de développer un leadership et une capacité d'entraînement autour de projets communs, sur des sujets d'intérêt partagé (stratégies communes, expérimentations, etc.).

Les objectifs des trois offices sont contractualisés dans leurs contrats de plan pour la période 2016-2020 (cf. § 2.3). La gouvernance du pôle public de l'habitat repose sur la conférence des présidents² et sur une instance de coordination qui réunit la direction de l'habitat et du logement de la métropole et les directions générales des trois offices.

Au 31 décembre 2015, l'office GrandLyon Habitat possède et gère 24 074 logements locatifs familiaux répartis dans les communes de la métropole de Lyon. Sur ce territoire, GrandLyon Habitat est le troisième bailleur social avec 17 % du parc social, derrière la SA d'HLM Alliade Habitat (28 550 logements) et Lyon Métropole Habitat (26 150 logements³). Le parc social détenu par les trois offices rattachés à la métropole représente 46 % du

¹ Cet organisme est immatriculé au registre du commerce et des sociétés sous la raison sociale « OPH de la Métropole de Lyon » avec le nom commercial « Lyon Métropole Habitat »

² Composée des 3 présidents et des 3 directeurs généraux des offices publics de l'habitat, du vice-président de la métropole chargé de l'urbanisme, de l'habitat et du cadre de vie, de la conseillère déléguée au logement social et de la directrice de l'habitat et du logement de la métropole.

³ Source Répertoire du parc locatif social (RPLS) au 1^{er} janvier 2016

parc total. GrandLyon Habitat emploie 621 personnes représentant 595 équivalents temps plein (ETP) (cf. § 2.4.2.1). Son chiffre d'affaires s'élève à 116 M€ et sa capacité d'autofinancement brute à 41 M€ (cf. § 6.3).

Le 1^{er} juin 2011, GrandLyon Habitat a signé avec l'Etat et la Communauté urbaine sa convention d'utilité sociale (Cus) pour 6 ans (2011-2016), élaborée sur la base de son plan stratégique patrimonial approuvé en 2009 (cf. § 5.1). L'avenant pour les foyers a été signé en 2012. Le bilan intermédiaire de la Cus sur la période 2011-2012 montre en particulier un retard dans le lancement des opérations de rénovation thermique, retard qui devrait cependant être comblé sur la période suivante, à la faveur du lancement des opérations sur les cités anciennes (cf. § 2.3.1).

2.2 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La croissance démographique du département du Rhône au cours des 10 dernières années est très dynamique : elle s'élève à 9,7 %, soit à un niveau supérieur à la moyenne de la région Auvergne-Rhône-Alpes (7,9 %) et, a fortiori, à la moyenne nationale (5,4 %). Les taux de chômage (9,2 %) et de pauvreté (13,2 %) sont supérieurs aux chiffres régionaux (respectivement 8,9 % et 12,3 %), mais inférieurs aux chiffres nationaux (10,0 % et 14,3 %).

Chiffres sociodémographiques en 2014	France métropolitaine	Auvergne Rhône-Alpes	Rhône
Population	64 277 242	7 874 586	1 816 373
Taux de variation de la population sur 10 ans	5,4 %	7,9 %	9,7 %
Taux de chômage (4 ^{ème} trimestre 2015)	10,0 %	8,9 %	9,2 %
Taux de pauvreté	14,3 %	12,3 %	13,2 %

Dans la métropole de Lyon, le taux de logements sociaux est supérieur au taux régional ou national (23 %, contre respectivement 16 % et 17 %). Le loyer moyen du parc privé (12,2 €/m²/mois) est élevé⁴ et son écart avec le loyer moyen des logements sociaux (5,5 €/m²) contribue à la forte demande dans le parc social ainsi qu'au niveau modéré de vacance locative (2,2 % de logements sociaux vacants contre 3,5 % au plan régional et 3,1 % au plan national).

Le taux de mobilité dans le parc social de la métropole de Lyon est limité à 8,8 % en 2014, contre 10,6 % au plan régional et 9,6 % au plan national.

Chiffres sur le parc de logements	France métropolitaine	Auvergne Rhône-Alpes	Rhône	Métropole de Lyon
Taux de logements sociaux en 2013	17 %	16 %	20 %	23 %
Loyer moyen du parc privé (en €/m ² /mois) en 2015 (source Clameur)	12,5	11,3	11,8	12,2
Taux de logements sociaux vacants au 1 ^{er} janvier 2015	3,1 %	3,5 %	2,3 %	2,2 %

Le bilan triennal 2011-2013 des communes du Rhône⁶ soumises aux dispositions de l'article L. 302-5 du CCH

⁴ En moyenne 12,2 €/m² (source Clameur - août 2015) et 11,1 €/m² en 2015 selon l'Observatoire local des loyers de l'agglomération lyonnaise.

⁵ Loyer maximum des logements financés en Prêt locatif à usage social : 5,54 €/m² au 1^{er} janvier 2016 (avis du 12 avril 2016 relatif à la fixation du loyer maximum des conventions).

⁶ Source Dreal Rhône-Alpes

(au moins 20 % de logements sociaux) montre que 14 d'entre elles n'ont pas atteint leur objectif, dont 9 pour lesquelles une intention de carence a été proposée. Parmi celles-ci, 5 font partie de la métropole : Champagne-au-Mont-d'Or, Charbonnières-les-Bains, Charly, Collonges-au-Mont-d'Or et Dardilly. Avec les dernières dispositions législatives⁷, 43 communes de la métropole devront atteindre 25 % de logements locatifs sociaux à l'horizon 2025.

2.3 CONTRATS DE PLAN AVEC LA COLLECTIVITE DE RATTACHEMENT

GrandLyon Habitat bénéficie, au même titre que l'ensemble des autres bailleurs sociaux présents sur le territoire métropolitain, d'une aide directe à l'opération de l'établissement public de coopération intercommunale (EPCI), dont le montant s'est élevé, sur la période 2011-2015, à 30 M€ d'aide à la construction et 11 M€ de minoration de droit de bail. En plus de cette aide commune à tous les bailleurs, GrandLyon Habitat reçoit, en contrepartie d'engagements contractuels spécifiques, un soutien financier de sa collectivité de rattachement dont le montant s'est élevé à 17,3 M€ sur la même période (dont 15,2 encaissés).

Les développements ci-après portent uniquement sur les deux contrats conclus entre la métropole et GrandLyon Habitat pour la période 2011-2015 d'une part et 2016-2020 d'autre part.

2.3.1 Contrat de plan 2011-2015

2.3.1.1 Dispositions contractuelles 2011-2015

Depuis les années 1990, le programme local de l'habitat (PLH) de la communauté urbaine de Lyon est décliné dans les contrats de plan signés avec les offices qui lui sont rattachés. Les contrats 2011-2014, signés en décembre 2011, doivent leur permettre de développer une offre nouvelle de logements sociaux, d'assurer le renouvellement urbain et d'améliorer leur patrimoine tout en conservant une bonne maîtrise de leurs équilibres d'exploitation et une bonne performance de gestion. Par avenant du 15 décembre 2014⁸, les engagements des contrats ont été prolongés pour l'année 2015.

Suivant ce contrat, GrandLyon Habitat est tenu de produire annuellement 450 logements familiaux⁹ et d'en réhabiliter thermiquement 444, soit respectivement 2 250 et 2 220 logements sur les 5 années du contrat. L'organisme s'engage également i) à collaborer à la mise en place du fichier commun de la demande, ii) à participer aux différents dispositifs locaux visant à faciliter l'attribution des logements en lien avec les réservataires, iii) à développer l'accès au logement des sortants d'hébergement, des jeunes et des personnes âgées, iv) à poursuivre le partenariat local sur la gestion de proximité, v) à faciliter les mutations internes entre les trois offices communautaires, vi) à intégrer des clauses sociales dans les marchés publics, vii) à participer au recensement et à la production de logements accessibles, viii) à développer son activité en secteur diffus et ix) à développer la vente de logements aux locataires à hauteur de 40 logements par an.

En contrepartie, la dotation financière attribuée par la communauté urbaine s'élève à 17,3 M€ sur 5 ans (soit 3,5 M€ par an), dont 15,3 M€ pour le développement de l'offre (soit en moyenne 6 800 € par logement) et 2,0 M€ pour l'amélioration de la performance énergétique (soit en moyenne 900 € par logement). A cette

⁷ La loi n° 2013-61 du 18 janvier 2013, dite loi « Duflo 1 », a relevé le seuil de logements locatifs sociaux de l'article 55 de la loi Solidarité et renouvellement urbain de 20 à 25 % dans les communes concernées.

⁸ Est Métropole Habitat a été substitué de plein droit en 2014 aux droits et obligations de l'office Villeurbanne Est Habitat et de l'office Porte des Alpes Habitat.

⁹ En financements Plus (Prêt locatif à usage social) et PLAI (Prêt locatif aidé d'intégration)

aide en numéraire, il convient d'ajouter le soutien par l'apport d'opportunités foncières¹⁰ pour lequel l'enveloppe budgétaire réservée par la communauté urbaine est de 7,4 M€ sur les 5 ans du contrat.

2.3.1.2 Bilan financier 2011-2015

Les flux financiers relatifs aux aides octroyées à GrandLyon Habitat par sa collectivité de rattachement de 2011 à 2015 s'établissent à 56 M€ qui se répartissent de la façon suivante :

- 15 M€ encaissés sous forme de dotations en fonds propres au titre du dispositif contractuel spécifique¹¹,
- 11 M€ de minoration du droit de bail emphytéotique et 30 M€ d'aides à la construction pour le financement direct des opérations au titre des dispositifs d'aide accordés à tous les bailleurs actifs sur le territoire métropolitain.

Le comité d'évaluation de la métropole, réuni en dernier lieu le 20 avril 2016, a constaté que les objectifs du contrat ont été atteints (cf. tableau ci-dessous) et a décidé du versement du solde de la dotation prévue, soit un total de 17,3 M€ pour les 5 ans. En effet, malgré le retard constaté en début de période pour le nombre de logements réhabilités thermiquement, le lancement en 2014 et 2015 des ordres de service pour les opérations portant sur les cités du patrimoine construit dans les années 1930¹², a permis de combler l'écart initial et d'atteindre l'objectif escompté.

Bilan du contrat de plan 2011-2015 en nombre de logements	Objectif cumulé fin 2015	Réalisation effective	Ecart
Développement du parc (Plus et PLAI)	2 250	2 331	+ 3,6 %
Amélioration énergétique	2 220	2 277	+ 2,6 %

La contractualisation des objectifs en contrepartie des aides apportées par la métropole constitue une bonne pratique. Néanmoins, l'organisme aurait été en mesure de financer les investissements contractualisés dans les deux plans successifs avec un soutien financier moindre de la collectivité.

Si, à première analyse, le cumul des aides apportées par la métropole peut sembler limité au regard de l'ampleur des investissements locatifs réalisés (il en représente 3,7 % sur la période), il procure en réalité un effet de levier décisif, s'élevant respectivement à près de 24 % de la capacité d'autofinancement (CAF) nette cumulée de l'organisme et près de 10 % de sa CAF brute. L'aide financière apportée par la métropole est donc élevée et de nature à inciter l'organisme à réaliser un effort d'investissement plus soutenu.

¹⁰ Ces « opportunités foncières » correspondent à des terrains et des immeubles préemptés ou acquis de gré à gré par la métropole et mis à disposition des bailleurs sociaux pour contribuer à la production de logement social au fur et à mesure des opportunités qui se présentent.

¹¹ Ces 15,2 M€ correspondent à la fraction encaissée des dotations en fonds propres dont le montant contractualisé s'élève à 17,3 M€. Le solde a été versé en 2016.

¹² Cités Montchat – 248 logements, Perrache – 275 logements, Clos Jouve – 297 logements, Tony Garnier – 275 logements

Apports de la métropole sur la durée du contrat de plan 2011-2015 en k€	2011	2012	2013	2014	2015	Cumul
Apport en dotations par la métropole (a)	3 259	3 100	3 314	3 922	3 669	17 265
CAF brute (b)	31 989	27 756	35 191	39 180	40 899	175 015
Autofinancement net HLM (c)	10 528	7 429	16 417	19 338	18 627	72 339
Produits de cessions d'actifs immobilisés (d)	19 359	35 238	10 899	6 543	25 480	97 519
Investissements locatifs (e)	99 736	79 971	82 742	102 678	104 342	469 469
Apports de la métropole en % de la CAF brute (a) / (b)	10,2%	11,2%	9,4%	10,0%	9,0%	9,9%
Apports de la métropole en % d'autofi net HLM (a) / (c)	31,0%	41,7%	20,2%	20,3%	19,7%	23,9%
Apports de la métropole en % de la CAF brute majorée des produits de cessions (a) / (b+d)	6,3%	4,9%	7,2%	8,6%	5,5%	6,3%
Apports de la métropole en % des investissements locatifs (a) / (e)	3,3%	3,9%	4,0%	3,8%	3,5%	3,7%

Le montant de cette aide peut sembler excessif compte tenu des ressources que l'organisme peut mobiliser. En effet, non seulement GrandLyon Habitat dispose d'une capacité satisfaisante de recours à l'emprunt pour le financement de son activité, mais il possède en outre des actifs cessibles avec d'importantes plus-values latentes. L'office est d'autant plus en mesure de davantage recourir à l'endettement que son niveau de rentabilité est élevé et qu'il intervient prioritairement sur un territoire où, sous l'effet de la raréfaction prévisible du foncier, son patrimoine va se valoriser et son potentiel de croissance ainsi que ses besoins d'investissements à long terme vont diminuer.

Les apports de la métropole, conjugués aux dispositifs communs aux acteurs du logement social sur ce territoire, ont contribué au niveau élevé de rentabilité et de rentabilité nettes de l'organisme, qui s'élèvent, en moyenne sur la période 2011-2015, respectivement à 17,4 % du chiffre d'affaires et 8,1 % des fonds propres¹³, sans que GrandLyon Habitat puisse démontrer non seulement que ces aides étaient indispensables pour réaliser les objectifs impartis, mais également que son niveau d'efficacité est satisfaisant. En effet, ces deux points semblent difficiles à démontrer compte tenu, d'une part, des autres sources de financement qui sont à sa disposition, et, d'autre part, de l'ampleur de ses résultats et des gisements de productivité existants. Ainsi, à titre d'exemple, les 17,3 M€ apportés par la métropole au titre du contrat 2011-2015 représentent 35 % des fonds disponibles à terminaison à fin 2015 et les 13,7 M€ apportés au titre du contrat de plan suivant 33 % des fonds disponibles à terminaison à fin 2020 (cf. respectivement § 6.4.3 et 6.5). De même, le produit des ventes illustre l'importance des marges de manœuvre dont l'office dispose pour conforter ses financements propres.

Le soutien global apporté par la métropole à GrandLyon Habitat aux termes du nouveau contrat de plan 2016-2020 diminue par rapport au précédent, tant en valeur (il s'établit à 13,7 M€, contre 17,3 M€ pour le plan précédent) que par logement (l'aide est de 3,9 k€ par logement pour l'offre nouvelle, contre 6,8 k€ dans le plan précédent). Néanmoins, l'ampleur de cette baisse demeure limitée au regard des gains d'efficacité qui pourraient être demandés à l'office. A titre d'illustration, toutes choses étant égales par ailleurs, l'octroi d'une aide inférieure de 25 % sur la période 2016-2020 ne porterait pas préjudice à la réalisation du programme d'investissement de l'office : dans ce cas, le potentiel financier à terminaison s'élèverait en effet à 27,4 M€, soit 1 074 € par logement, ce qui est suffisant (cf. § 6.5).

¹³ Rentabilité nette = 93 726 [Cumul des résultats nets] / 539 425 [cumul des chiffres d'affaires] = 17,4 % (cf. annexe n°7.5)
Rentabilité nette = 93 726 [Cumul des résultats nets] / 1 158 585 [somme des fonds propres] = 8,1 % (même annexe)

En réponse aux observations provisoires, la métropole de Lyon indique que, dans le cadre des discussions à venir sur la suite du contrat en vigueur, elle prendra en compte la capacité d'autofinancement de l'office ainsi que les mesures législatives et réglementaires susceptibles de l'affecter.

En réponse aux observations provisoires, l'organisme indique que l'aide apportée par la métropole de Lyon au travers du contrat de plan « *est principalement axée sur la production de nouveaux logements (15,3 M€ sur les 17,3 M€)* » pour laquelle il estime avoir besoin d'être soutenu, notamment pour les logements à loyers très modérés (PLAI). Il affirme qu'en l'absence du soutien financier de la métropole, il n'aurait pas produit autant de nouveaux logements et aurait privilégié les réhabilitations de son patrimoine, dont il précise par ailleurs qu'elles ne sont pas encore entièrement financées – le Plan Moyen Terme 2015-2022 n'étant équilibré qu'à la condition de vendre l'équivalent de 800 logements ou de contracter un prêt complémentaire de 50 M€. Enfin, il rappelle que les excédents dégagés servent « *en premier lieu à réhabiliter notre parc pour améliorer le confort et la sécurité [...] et donc le pérenniser et qu'en la matière nous avons des besoins considérables.* »

L'Agence ne conteste pas que les conditions d'équilibre soient difficiles à réunir sur les opérations de réhabilitation des groupes sur lesquels la dette initialement contractée n'est pas encore totalement éteinte, compte tenu de l'importante quotité de fonds propres qu'elles requièrent et dont l'obtention est conditionnée à un ambitieux, mais néanmoins réaliste, programme de cessions. Cependant, ainsi que le relève l'office dans ses réponses, l'aide apportée par la métropole porte principalement (> 88 %) sur l'offre nouvelle, dont la réalisation nécessite une quotité moindre de fonds propres et qui autorise un recours d'autant plus significatif à l'endettement que la gestion de l'office est efficiente et sa capacité d'autofinancement élevée. Or, le contrat 2011-2015, contrairement au suivant, ne comportait aucun objectif opposable de maîtrise des coûts de gestion en contrepartie de l'aide apportée alors même que l'office dispose de significatifs gisements de productivité (cf. § 2.4.1 et 6.2.3).

L'Agence rappelle par ailleurs que, compte tenu des effets de cycle propres au logement social, il est nécessaire d'apprécier le besoin d'aide publique additionnelle apportées par les collectivités locales sur le long terme en utilisant un faisceau d'indices incluant notamment des ratios de rentabilité, d'autofinancement et de rentabilité – qui sont élevés en l'espèce – et en tenant compte du degré d'efficacité de l'organisme – qui est perfectible au cas d'espèce. L'Agence invite les parties à optimiser l'usage des fonds publics en faisant preuve notamment d'une plus grande exigence en termes de coûts de gestion.

2.3.2 Contrat de plan 2016-2020

La métropole a signé, début 2016, des nouveaux contrats de plan avec ses trois offices, dont les objectifs sont de préciser les contributions de chacun d'eux à la politique de l'habitat et à la mise en place du « pôle public de l'habitat ». La dotation financière globale de la métropole s'élève à 43,4 M€ sur la période, dont 42,1 M€ au titre de la politique de l'habitat et 1,3 M€ au titre de la mise en place du pôle public de l'habitat.

GrandLyon Habitat reçoit un peu moins d'un tiers de cette dotation totale en fonds propres, soit 13,7 M€ représentant 2,7 M€ par an, sous réserve d'atteindre deux principaux objectifs :

- La création de 500 équivalents logements¹⁴ par an au minimum, dont 30 % de PLAI et 40 % de Plus minimum et 30 % de PLS¹⁵ maximum. Ces logements devront être produits au moins à 60 % sur le

¹⁴ Sont concernés les constructions neuves et acquisitions améliorations, financées en Plus, PLAI et PLS, le logement social étudiant et les résidences sociales (2 logements de résidence sociale comptent pour 1 logement familial).

¹⁵ PLS : Prêt locatif social, logements conventionnés avec des loyers supérieurs de 50 % aux loyers Plus et des plafonds de ressources supérieurs de 30 % aux plafonds Plus

territoire de Lyon. En contrepartie, la métropole apporte une dotation de 9 771 k€ représentant 3 908 € par logement en moyenne.

- L'amélioration de la performance énergétique de 350 logements par an en contrepartie d'une dotation de la métropole de 1 619 k€, représentant 925 € par logement en moyenne.

Par ailleurs, l'office doit respecter des indicateurs de bonne gestion, parmi lesquels un montant plancher de potentiel financier à terminaison par équivalent logement.

Indicateurs retenus dans le contrat de plan 2016-2020	Objectif
Potentiel financier à terminaison par équivalent logement	1 776 €
Coûts de fonctionnement par équivalent logement géré	1 191 €
Taux de vacance commerciale de plus de trois mois	0,53 %

Sous réserve de l'atteinte de ces objectifs à 3 et 5 ans, une dotation financière de 1 692 k€ sera attribuée par la métropole.

Le potentiel financier, qui a été retenu comme un indicateur d'appréciation de performance de la gestion dans le contrat de plan 2016-2020 avec la métropole de Lyon, n'est pas pertinent. En effet, si les 2^{ème} et 3^{ème} indicateurs permettent de rendre compte de la performance de l'organisme en termes de maîtrise des dépenses et d'optimisation des recettes, le choix du potentiel financier¹⁶ n'apparaît pas adapté dans la mesure où son montant est très tributaire de l'ancienneté du patrimoine et de la stratégie de financement. En particulier, un recours plus important à la dette peut permettre d'atteindre l'objectif ciblé au risque, à terme, de fragiliser l'équilibre de certaines opérations.

En réponse aux observations provisoires, la métropole de Lyon prend acte des limites du potentiel financier, mais précise toutefois qu'elle suit d'autres indicateurs, comme le taux de vacance commerciale ou le rapport entre les coûts de fonctionnement et le nombre de logements familiaux. Pour l'avenir, elle envisage néanmoins de contractualiser d'autres indicateurs pour améliorer le suivi de la performance de gestion de l'office.

En réponse aux observations provisoires, l'office indique que le potentiel financier, qui intervient en complément « *des indicateurs de pure performance de gestion comme le coût de gestion et la vacance, [...] permet de mesurer si l'organisme est en retard d'investissement ou, au contraire, en difficulté financière* ». L'Agence relève que, si cet indicateur permet effectivement d'anticiper d'éventuelles difficultés financières, il n'est en revanche pas suffisant pour qualifier un retard d'investissement. Dès lors, si l'objectif assigné est bien celui mentionné par l'office dans sa réponse, les parties pourraient utilement remplacer le potentiel financier par les deux indicateurs suivants : la capacité apparente de désendettement, qui rapporte l'endettement net à la capacité d'autofinancement (cf. § 6.4.1.2), et le taux annuel cumulé de réalisation du budget d'investissement. Des indicateurs complémentaires pourraient par ailleurs être ajoutés pour apprécier la performance d'exploitation et l'efficacité de la gestion, comme l'excédent brut d'exploitation (PCG) et les coûts salariaux¹⁷.

¹⁶ Le potentiel financier mesure l'excédent en fin d'exercice des ressources pérennes de l'organisme sur ses emplois stables, en se plaçant comme si toutes les opérations engagées étaient soldées. Cet indicateur exclut d'éventuels financements relais, le portage des opérations préliminaires et des réserves foncières, les provisions pour risques et charges y compris la PGE, les titres financiers immobilisés, les amortissements courus non échus ainsi que les dépôts de garantie des locataires.

¹⁷ Deux autres critères avaient été envisagés mais n'ont pas été retenus : le taux d'impayés en raison de la difficulté de son analyse, certains facteurs ne relevant pas de la gestion de l'organisme, et le taux de satisfaction en raison des disparités de calcul de cet indicateur fortement tributaire de la fiabilité des données recueillies.

En outre, l'Agence attire l'attention des parties sur le risque méthodologique consistant à conditionner l'attribution d'une subvention à l'atteinte de critères dont les modalités de calcul n'ont pas fait l'objet d'un audit préalable. Or, au cas d'espèce, il s'avère que le potentiel financier 2014 produit par l'office, qui a été utilisé comme référence pour déterminer la valeur cible dans le contrat de plan 2016-2020, est erroné. En effet, il s'élève à 24,3 M€, en non pas à 44 M€ comme indiqué par l'office (cf. § 6.4.3.1). Pour l'avenir, les parties sont invitées non seulement à retenir des indicateurs dont les modalités sont clairement définies, mais également à prévoir la possibilité, pour la collectivité, de procéder aux audits afférents pour s'assurer de leur exactitude.

En réponse aux observations provisoires l'office indique que le potentiel financier 2014 a bien été corrigé lors de la publication des comptes 2015 et annoncé au conseil d'administration le 1^{er} juin 2016 ainsi que signalé au premier comité d'évaluation du contrat de plan le 3 avril 2017.

De plus, contrairement au contrat de plan précédent, le contrat portant sur la période 2016-2020 ne prend pas en compte les échanges de patrimoine susceptibles d'intervenir avec les autres bailleurs métropolitains alors qu'ils peuvent avoir des conséquences significatives sur leur capacité d'investissement respective. Faute d'avoir été pris en compte ex ante, les contrats de plan doivent faire l'objet d'avenants afin que le soutien financier apporté par la collectivité soit proportionné à l'effort net d'investissement et à la croissance nette de l'offre locative sociale réalisés par chacun d'eux.

En réponse aux observations provisoires, l'office regrette que le niveau de son potentiel financier soit apprécié indépendamment « *des investissements considérables de rénovation à venir* ». Sans méconnaître cet impact, l'Agence relève que l'office intègre, au titre de ces réhabilitations, les opérations relatives aux groupes HBM (Habitation Bon Marché) propriétés de la ville de Lyon mais gérés par l'office, qui représentent un poids important dans le volume total des réhabilitations prévisionnelles. Or, s'agissant d'interventions sur des groupes dont l'office n'est pas à ce jour propriétaire, elles n'ont pas lieu d'affecter le potentiel à terminaison : en effet, soit elles sont financées par le propriétaire du bien, à savoir la ville de Lyon, soit les biens sont cédés à l'office, lequel peut alors envisager de réaliser cette opération d'acquisition-amélioration en recourant, pour une partie significative, à l'emprunt.

Par ailleurs, dans le cadre du pôle public de l'habitat, GrandLyon Habitat a été érigé en chef de file des offices sur la thématique de la gestion sociale et urbaine de proximité et la vie sociale des quartiers en contrepartie d'une dotation en fonds propres de 666 k€.

2.4 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.4.1 Gouvernance

A la suite de la création de la métropole de Lyon, le conseil d'administration (CA) a été renouvelé le 16 mars 2015. Mme Catherine Panassier, conseillère métropolitaine et adjointe au maire du 3^{ème} arrondissement de Lyon, a été élue présidente. Auparavant M. Yvon Deschamps a présidé l'office de juillet 2001 à juin 2014, puis M. Olivier Brachet de juin 2014 à mars 2015.

Le CA est composé de 27 membres et se réunit 5 fois par an. L'assiduité des administrateurs est bonne (80 % de présence moyenne en 2014-2015). Outre le bureau et la commission d'attribution des logements, une commission d'appel d'offres, un jury de concours, une commission finances et stratégie d'investissement, une commission des impayés, une commission ventes et un comité stratégique ont été constitués au sein du CA.

M. Daniel Godet est directeur général depuis le 1^{er} juillet 2004. Il est par ailleurs président de l'association des bailleurs sociaux du département du Rhône (ABC HLM). Le CA a accepté, lors de sa séance du 28 octobre 2009,

son détachement sur l'emploi de directeur général de l'office public de l'habitat (OPH) GrandLyon Habitat, en application des dispositions du décret n°2009-1218 du 12 octobre 2009 portant statut des directeurs d'OPH.

Depuis le 1^{er} novembre 2009, sa rémunération est fixée conformément aux articles R. 421-19 à R. 421-20-6 du CCH. Elle comporte une part forfaitaire et une part variable. Le calcul de la part forfaitaire n'appelle pas d'observation. Suite à une délibération motivée du CA en date du 27 octobre 2010, le contrat de travail de M. Godet a fait l'objet d'un avenant le même jour, portant la part forfaitaire de sa rémunération à un montant supérieur au plafond en vertu d'une dérogation prise sur le fondement de l'article R. 421-20 (IV) du CCH. La part variable, qui est plafonnée à 15 % de la part forfaitaire, prend en compte des critères de deux natures distinctes : les premiers retiennent les mêmes indicateurs de qualité de la gestion que ceux de l'accord d'intéressement, tandis que les seconds tiennent compte des objectifs de la convention d'utilité sociale (Cus).

Les objectifs et indicateurs sont définis par le CA sur proposition du président, et font l'objet régulièrement d'avenants au contrat de travail du directeur général. Le bureau, qui a reçu délégation du CA en application de l'article R. 421-16 b) du CCH, formule un avis sur les conditions de respect de ces objectifs sur la base de l'examen du rapport annuel du président. Le bureau approuve annuellement le montant de la part variable de la rémunération du directeur général. Depuis l'application du décret, ce dernier a toujours bénéficié du plafond de la part variable, soit 15 % de la part forfaitaire.

2.4.2 Moyens mis en œuvre

2.4.2.1 Personnel

Les effectifs ont augmenté de 4,5 % (+ 27 agents) en 4 ans, passant de 595 fin 2011 à 622 agents fin 2015. Toutefois, en équivalent temps plein, la progression est moins soutenue : les effectifs sont passés de 582 à fin 2013 à 585 à fin 2014 puis à 596 à fin 2015. La rotation du personnel est faible, ce qui reflète à la fois l'attractivité des conditions de travail (cf. infra) et le vieillissement du collectif de travail. La population âgée de plus de 55 ans est en augmentation de sorte que près de 22 % des effectifs seront à renouveler dans les 15 prochaines années au titre des départs à la retraite¹⁸.

a. Effectifs ramenés au logement

Les effectifs ramenés au logement sont élevés, toutes catégories confondues, dont en particulier le personnel d'encadrement. Au 31 décembre 2015, l'office emploie 622 personnes représentant 596 équivalents temps plein (ETP), soit un ratio élevé de 23,6 ETP pour 1 000 logements gérés. En comparaison, le ratio moyen de l'ensemble des offices publics de l'habitat de France est de 19,0 (source rapport de branche 2015).

L'office est davantage doté en moyens humains que la moyenne des autres organismes quelle que soit la nature de l'emploi occupé. Il dispose en particulier d'un important personnel de proximité (211 agents chargés du gardiennage et de l'entretien des immeubles avec l'encadrement intermédiaire correspondant), ce qui s'explique en partie par le fait que la moitié de son parc est situé dans un quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV), soit un taux nettement supérieur à la moyenne des offices (cf. § 3.1.1.1). En incluant les fonctions d'ouvrier, le ratio correspondant aux personnels de terrain s'élève à 8,7 ETP pour 1 000 logements contre 7,8 en moyenne dans les offices. De même GrandLyon Habitat dispose d'un taux élevé d'agents techniques et administratifs (14,9 pour 1 000 logements gérés contre 11,1 pour la moyenne des offices). La part du personnel

¹⁸ Source bilan social

d'encadrement est particulièrement importante : l'office emploie 142 cadres, dont 27 dans la catégorie supérieure (4^{ème} catégorie) et 244 agents de maîtrise (2^{ème} catégorie).

En réponse aux observations provisoires, l'office souligne les limites du ratio rapportant l'effectif au logement au motif qu'il rendrait imparfaitement compte « *des activités d'investissement et de désinvestissement importantes et chronophages qui ne produisent pas de nouveaux logements, voire en diminuent le nombre comme le renouvellement urbain, les démolitions, les réhabilitations complexes en sites occupés, les acquisitions améliorations coûteuses en conduite d'opération* ». S'il admet être davantage doté en personnel que la médiane des offices, il estime que cet écart est marginal et nettement moindre que l'écart affiché dans le rapport de branche cité par l'Agence, dont il estime les données moins fiables que celles tirées du dossier individuel de situation 2015 (DIS).¹⁹

L'Agence ne conteste pas qu'une comparaison à un panel ne saurait, à elle seule, décrire la situation d'un organisme²⁰. Néanmoins, au cas d'espèce, elle relève qu'un faisceau d'indices permet de mettre en évidence un niveau comparativement important de personnel. Au demeurant, elle relève que, suivant le DIS auquel l'office fait référence, l'effectif pour 1 000 logements de GrandLyon Habitat est nettement supérieur à la médiane des seuls offices disposant de plus de 500 personnes : en effet, la médiane de ces organismes s'établit à 21,4 ETP, contre 23,6 pour GrandLyon Habitat.

b. Temps de travail

Le personnel est soumis à l'accord collectif du 10 juin 1996 pris en application du décret de 1993 portant règlement statutaire du personnel des offices publics d'aménagement et de construction, accord ayant fait l'objet de multiples avenants au cours des exercices suivants (au nombre de 19 au 6 octobre 2015). En application des versions successives de cet accord, qui a permis la conservation d'anciens acquis sociaux, la grille de classification des emplois se révèle particulièrement favorable aux agents : la proportion de personnels classés au-delà de la 1^{ère} catégorie, hors personnel de proximité²¹, est largement supérieure à la moyenne nationale des offices (plus de 60 % contre moins de 50 % en moyenne dans les offices).

Fin 2015, 62 agents (ETP) sont titulaires de la fonction publique territoriale (FPT), soit une proportion de 12 %, en diminution par rapport au contrôle précédent (22 %). Les autres agents sont sous contrat, pour l'essentiel dans le cadre du « statut OPH » (522,8 ETP) et, pour le reste, en contrats à durée déterminée (3,5) ou contrats d'avenir (8).

Le personnel bénéficie d'un régime de travail favorable, et même irrégulier s'agissant des fonctionnaires [décrets n° 2000-815 du 25 août 2000 et n° 2001-623 du 12 juillet 2001]. L'accord portant sur l'aménagement et la réduction du temps de travail (RTT) a conduit GrandLyon Habitat à fixer le temps de travail hebdomadaire à 33 h 45, après prise en compte des 8,5 jours de repos supplémentaires. Ainsi, la durée annuelle effective s'établit à un niveau inférieur aux 1 607 heures qui constituent la durée normale dans la fonction publique territoriale²². En gestion, l'application de cet accord à l'ensemble du personnel, quel que soit le statut, a pour

¹⁹ La médiane produite par la fédération des offices publics de l'habitat à partir des dossiers individuels de situation (DIS) est calculée avec des données déclarées par un nombre plus limité (210) d'offices qui ont répondu à l'enquête. Elle s'établit à 23,3 ETP pour 1 000 logements (contre 23,6 ETP pour GrandLyon Habitat), soit un niveau nettement supérieur à la moyenne affichée dans le rapport de branche de cette même fédération, qui s'élève à 19,0 ETP pour 1 000 logements.

²⁰ compte tenu, d'une part, des limites méthodologiques inhérentes à la construction du panel ou des aberrations statistiques qui lui sont associées, et, d'autre part, des spécificités de l'organisme objet de la comparaison

²¹ Fin 2015 (hors personnel de proximité) : 134 ETP pour l'encadrement et 232 ETP pour la maîtrise, soit 61,4 % de l'effectif total (596 ETP), contre une proportion inférieure à 50 % en moyenne dans les offices selon le rapport de branche

²² 228 jours x 7 heures = 1 596 arrondies à 1 600 heures auxquelles s'ajoutent 7 heures au titre de la journée dite de « solidarité ». L'organisme ne peut déroger à cette règle (cf. arrêt du Conseil d'Etat du 30 juillet 2003, n° 246771).

effet d'alourdir les coûts de fonctionnement. En droit, cet accord appliqué aux 62 agents de la fonction publique de l'organisme contrevient aux décrets n° 2000-815 du 25 août 2000 et n° 2001-623 du 12 juillet 2001. Ledit accord ou, à défaut, son champ d'application, doit donc être revu.

En réponse aux observations provisoires, l'office estime avoir mené une politique conforme à l'esprit de la loi Aubry qui était de diminuer le temps de travail pour créer des emplois en contrepartie d'aides. Il indique avoir ainsi créé 30 postes de proximité en contrepartie de la réduction du temps de travail et avoir bénéficié, en vertu d'une convention en date du 5 janvier 2000 conclue avec l'Etat, des aides à l'embauche correspondantes. Néanmoins, il précise que *« conscient de la nécessité de renforcer le temps de travail au sein de l'entreprise, GrandLyon Habitat a privilégié, à partir de 2010, le développement d'autres dispositifs tels que le forfait jours, le compte épargne temps, permettant aux personnels d'augmenter leur temps de travail à hauteur maximum de 12 jours. »* L'Agence prend acte des termes de la convention mais relève toutefois que celle-ci ne peut, au regard de la hiérarchie des normes, être opposée au cadre légal et réglementaire applicable à la fonction publique.

c. Coût salarial et éléments de rémunération

Le coût salarial interne moyen non récupérable employeur²³ ressort à près de 40 k€ en 2015, en progression annuelle moyenne de 4,3 %. Cette progression soutenue ne s'explique pas tant par les augmentations générales annuelles, qui sont contenues²⁴, que par le nombre important de promotions, que reflète la hausse de la masse salariale des catégories 3 et 4 aux dépens des deux premières.

En réponse aux observations provisoires, l'office indique que la masse salariale brute non récupérable a progressé moins rapidement à partir de 2016 (+ 3,8 %) et il s'engage à ramener la hausse annuelle à 3 % d'ici 2020. L'Agence observe que, pour souhaitable qu'elle puisse être, cette atténuation de la hausse est très limitée et que l'objectif que l'office s'est fixé est à l'évidence bien trop insuffisant pour lui permettre de combler ne serait-ce qu'une partie du retard d'efficience et de productivité qu'il accuse par rapport à d'autres organismes.

En 2012 et 2013, le conseil d'administration de l'office a procédé, dans des conditions irrégulières, à une augmentation du régime indemnitaire des fonctionnaires pour compenser l'absence de revalorisation nationale du point de la fonction publique territoriale, en méconnaissance des règles du statut de la fonction publique territoriale. Dans le cadre des accords salariaux avec le personnel, l'office a, dans un souci d'équité, aligné l'augmentation annuelle des rémunérations des fonctionnaires sur celle des personnels de statut privé (+ 1 % en 2013). Dans une période de gel du point d'indice, il a appliqué exceptionnellement cette augmentation sur leur régime indemnitaire. Cette augmentation, qui ne repose sur aucun fondement réglementaire, est irrégulière. En réponse aux observations provisoires, l'office prend acte de cette irrégularité mais précise que la réforme du régime indemnitaire mise en œuvre en mars 2017 est venue gommer cette particularité.

La rémunération mensuelle moyenne²⁵ ressort à 2 276 euros par agent, niveau équivalent à celui constaté dans les offices HLM. La hiérarchie des rémunérations est globalement contenue, les écarts entre les catégories les plus élevées et les plus basses étant plus limités²⁶ : le ratio multiplicateur entre les 10 % des effectifs les mieux

²³ Sur la base des effectifs moyens relevés dans les états réglementaires Harmonia, impôts et taxes sur rémunérations et participation inclus, mais hors personnel extérieur (compte 621).

²⁴ Les négociations annuelles obligatoires se sont tenues régulièrement. Elles ont acté une augmentation de 1 % au 1^{er} mai 2013 et de 0,7 % au 1^{er} mai 2014, mais n'ont pas permis d'aboutir à un accord en 2015.

²⁵ Sur la base de la rémunération brute à périodicité mensuelle (source bilan social de l'office).

²⁶ Sources : bilan social de l'office et rapport de branche de la fédération des offices. Pour l'ensemble des offices les rémunérations mensuelles moyennes des agents sont de 1 590 € pour un agent classé C1N1 et de 6 913 € pour un agent classé C4N2, soit un coefficient multiplicateur de 4,3 alors qu'à GrandLyon Habitat elles sont respectivement de 1 854 € et de 7 292 € soit un coefficient multiplicateur de 3,9.

rémunérés et les 10 % dont les rémunérations sont les plus basses, est de 2,8. Toutefois, l'examen des seules 10 et 20 plus hautes rémunérations fait ressortir des niveaux élevés en 2015 (1 013 k€ pour les 10 premières, 1 685 k€ pour les 20 premières).

L'accord d'intéressement mis en place pour la période triennale 2015-2017 retient des indicateurs de gestion (satisfaction des locataires et traitement des réclamations, délai de paiement des fournisseurs, consommation énergétique) et financiers (réduction de la vacance et des impayés, maîtrise de la régularisation des charges locatives), qui font l'objet d'une pondération. L'enveloppe financière de l'intéressement tient compte de la valeur ajoutée de l'office, de sa productivité (appréciée en rapportant la masse salariale au chiffre d'affaires) ainsi que du niveau de réalisation des objectifs arrêtés pour chacun des indicateurs susmentionnés. Son montant a été de 658 k€ pour 2015 et de 571 k€ pour 2014. Il est réparti entre les bénéficiaires à hauteur de 60 % proportionnellement à leur temps de présence et à hauteur de 40 % au prorata des salaires perçus.

d. Véhicules de fonction

Conformément à la demande de la Chambre régionale des comptes en 2013, l'office a délibéré sur la liste des emplois éligibles à un logement ou à un véhicule de fonction²⁷. Cependant, la justification apportée par l'office pour l'octroi d'un véhicule de fonction à l'ensemble des six membres du comité de direction est insuffisante en l'absence de mise en évidence des sujétions particulières susceptibles de justifier cet avantage. Pour mémoire, en l'absence de sujétions liées au service, cet avantage est assimilable à un complément de rémunération.

En réponse aux observations provisoires, l'office considère que, « *s'agissant des membres du comité de direction, intervenant dans leurs domaines sur l'ensemble du territoire de la métropole et étant susceptibles d'intervenir à tout moment en cas de difficulté majeure sur un des sites, cet avantage est justifié* » ; ce que l'Agence conteste, la seule circonstance de participer au comité de direction n'étant pas automatiquement constitutive de sujétions liées au service telles qu'elles puissent être de nature à justifier l'octroi d'un véhicule de fonction sans autres motivations. L'Agence demande donc à l'office de mettre fin à cette situation potentiellement irrégulière, soit en retirant le bénéfice de cet avantage aux cadres concernés, soit en demandant au CA d'explicitier les sujétions de service justifiant cette décision.

e. Absentéisme

L'absentéisme est de 6,35 % en 2015, en baisse par rapport aux années antérieures (7,27 % en 2013 et 6,91 % en 2014) quoique toujours légèrement supérieur à l'absentéisme moyen des offices qui est évalué à 6,3 % en 2015 selon le rapport de branche.

2.4.2.2 Organisation

Les services du siège ont été regroupés dans un nouveau bâtiment en novembre 2011. Le territoire d'intervention est découpé en six agences gérant chacune entre 2 800 et 5 200 logements. Une septième agence a été créée en 2016 pour répartir le patrimoine de l'agence la plus chargée (Etats-Unis). Un appel d'offres a été lancé pour l'acquisition d'un nouveau logiciel de gestion locative dont le remplacement, prévu en 2018, va mobiliser fortement le personnel dès 2017.

²⁷ La délibération du CA en date du 29 mai 2013 fixe la liste des emplois pour lesquels un logement ou un véhicule de fonction est attribué à titre gratuit en raison des contraintes liées à leur fonction en mentionnant les obligations liées à cet avantage. Cette délibération est prise en application de l'article 21 de la loi n°90-1067 du 28 novembre 1990 relative à la fonction publique territoriale et portant modification de certains articles du code des communes.

2.4.2.3 Commande publique

Une direction des marchés composée de sept personnes assure la gestion des plus gros contrats ainsi que le contrôle, le conseil et la formation des services acheteurs déconcentrés en mettant à leur disposition les outils nécessaires. Une procédure d'achat détaillée, validée par le conseil d'administration, encadre les principes de mise en concurrence et les responsabilités d'attribution et de signature de tous les marchés.

GrandLyon Habitat applique depuis 2012 les règles de l'ordonnance du 6 juin 2005 et de son décret d'application du 30 décembre 2005, et depuis le 1^{er} avril 2016, celles de l'ordonnance du 23 juillet 2015 et du décret du 25 mars 2016. En dessous des seuils des procédures formalisées de l'ordonnance, quatre niveaux de marchés à procédure adaptée (Mapa) sont définis selon leurs montants. Ainsi, une mise en concurrence est imposée au-dessus de 25 k€, par sollicitation écrite d'au moins trois prestataires pour les marchés de fournitures et services (cinq prestataires pour les marchés de travaux) et l'avis de la commission des marchés, instance présidée par le directeur général, est sollicité pour l'attribution des marchés de travaux supérieurs à 1 M€. Le contrôle effectué sur un échantillon de pièces de marchés²⁸ n'a pas relevé d'irrégularités.

L'office a fait appel à un assistant à maîtrise d'ouvrage en 2014 pour définir les modalités d'inscription de la clause sociale dans les marchés de travaux et de nettoyage, ainsi que sa mise en œuvre, son suivi et son évaluation. Il est classé²⁹ parmi les premiers donneurs d'ordre de la métropole en matière d'insertion avec 18 % des heures d'insertion attribuées en 2015 (2^{ème} place) et 38 % au premier semestre 2016.

2.5 CONCLUSION

L'office a conclu avec la métropole de Lyon, à laquelle il est rattaché, deux contrats de plan successifs donnant lieu à une dotation en fonds propres cumulée de 31 M€ sur 10 ans³⁰ sous réserve de l'atteinte d'objectifs quantitatifs en matière d'offre nouvelle et de réhabilitation, mais également, depuis 2016, de l'atteinte d'objectifs en matière de performance de la gestion.

Si ces contrats constituent une bonne pratique qu'il convient de saluer, leur contenu peut encore progresser, en ne retenant notamment que des indicateurs de gestion auditables et révélateurs de la performance de la gestion propre de l'organisme (et non de sa stratégie de financement comme, actuellement, le potentiel financier). Surtout, l'aide publique locale actuellement attribuée à l'office, quoiqu'en recul dans le nouveau contrat de plan, reste élevée, notamment au regard des gains d'efficacité modestes qui sont exigés en retour. Par ailleurs, pour utile qu'il puisse être, le « pôle public de l'habitat » récemment constitué sous l'égide de la métropole avec les deux autres offices Est Métropole Habitat et Lyon Métropole Habitat n'apparaît pas à même de permettre de dégager toutes les synergies susceptibles d'être attendues d'une véritable mutualisation de moyens.

²⁸ Marché d'exploitation du chauffage collectif (aout 2015), marché d'entretien et maintenance des ascenseurs (novembre 2013), marché de maîtrise d'œuvre réhabilitation groupe Marius Donjon (novembre 2015), marché de travaux réhabilitation groupe Perrache (juin 2015), marché de travaux réhabilitation groupe JD Trait (mars 2015), marché de travaux construction 81 logements à Meyzieu (aout 2015), marché de travaux construction 19 logements à Vaulx-en-Velin (mai 2015).

²⁹ Etude réalisée par l'Observatoire des clauses d'insertion dans les marchés publics de la métropole, instance partenariale de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre des clauses sur le territoire, financée par l'Etat et la métropole de Lyon et pilotée par l'association Sud-Ouest Emploi mandatée par la métropole

³⁰ Dont 17,3 M€ au titre du contrat de plan 2011-2015 et 13,7 M€ au titre du contrat 2016-2020.

GrandLyon Habitat compte un effectif important, en raison à la fois du poids du personnel de proximité et de celui des agents techniques et administratifs, et dont le régime applicable en matière de temps de travail est particulièrement favorable. En outre, l'augmentation des rémunérations des fonctionnaires en 2012 et 2013 sous la forme d'une revalorisation de leur régime indemnitaire ne repose sur aucun fondement réglementaire.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et évolution du parc

3.1.1.1 *Evolution du parc*

Avec 24 074 logements locatifs familiaux au 31 décembre 2015, le parc de GrandLyon Habitat a augmenté de 0,9 % par an en moyenne au cours des cinq dernières années (2011-2015), à un rythme légèrement inférieur à celui du parc social de France métropolitaine³¹. Cependant, sur les trois dernières années, son taux de croissance moyen est nettement plus élevé avec 1,6 %.

La croissance nette du parc ne reflète que très imparfaitement le dynamisme de la gestion patrimoniale et l'importance des constructions nouvelles financées par l'organisme depuis 2011. En effet, si l'organisme a mis en location 2 154 logements sur la période, soit 431 en moyenne annuelle, il en a retiré 1 054 de la location, dont 436 démolis ou restructurés et 618 cédés.

Les démolitions ont concerné principalement les quartiers en rénovation urbaine : 263 logements dans le quartier Mermoz (Lyon 8^{ème}) et 100 logements dans le quartier Duchère - Sauvegarde (Lyon 9^{ème}).

Les cessions sont constituées de 208 ventes aux locataires (soit en moyenne 42 par an), de 20 logements en fin de bail à réhabilitation rendus à la collectivité de rattachement et de 390 logements vendus en bloc à d'autres bailleurs sociaux³² dans le but de rationaliser leurs implantations territoriales respectives. Ces dernières ventes se sont poursuivies avec la cession, au 1^{er} janvier 2016 à Est Métropole Habitat, de 660 logements situés à Vaulx-en-Velin (Mas du taureau et Noirettes), conformément à la stratégie développée dans le plan à moyen terme (cf. § 5.1).

³¹ 1,5 % sur 2011-2012, 1,6 % sur 2012-2013, 1,0 % sur 2013-2014 et 1,5 % sur 2014-2015 (source : SOeS, RPLS)

³² SA d'HLM Alliade Habitat – 184 logements en 2012 et 2013, Office de l'Ain Dynacité – 120 logements en 2012, Office Est Métropole Habitat – 86 logements en 2013

	Parc au 1 ^{er} janv.	Construction	Vefa	Acquisition amélioration	Acquisition	Transfo. d'usage	Vente	Démolition	Transfo. d'usage	Parc au 31 déc.	Évolution
2011	22 974	83	135	13	135	1	- 49	- 100	- 1	23 191	+ 0,9 %
2012	23 191	92	145	1	2	3	- 316	- 173	- 2	22 943	- 1,1 %
2013	22 943	179	191	0	160	0	- 177	- 2	- 17	23 277	+ 1,4 %
2014	23 277	49	157	1	174	70	- 36	- 90	- 4	23 598	+ 1,4 %
2015	23 598	266	169	0	128	0	- 40	- 7	- 40	24 074	+ 2,0 %
Total		669	797	15	599	74	- 618	- 372	- 64		+ 4,8 %

L'office est également propriétaire de logements spécialisés (résidences sociales, étudiantes, de personnes âgées ou logements de gendarmes) donnés en gestion, avec une capacité totale de 2 139 places. Cette capacité d'accueil a crû de 581 places sur la période (pour un investissement de 30,7 M€) avec la création de 8 établissements et la démolition d'un foyer.

Par ailleurs, l'office gère 952 logements pour le compte de la Ville de Lyon et son centre communal d'action sociale (CCAS) pour lesquels il a facturé une redevance de 271 k€ en 2015 (cf. § 6.2.1).

3.1.1.2 Localisation et ancienneté du parc

Le patrimoine est ancien, avec un âge moyen de 48 ans sur la base de la date de construction du bâti : 56 % des logements ont été construits avant 1971 et 20 % seulement sont postérieurs à 1990, contre 27 % pour l'ensemble des logements sociaux de France métropolitaine³³. Il est conventionné à 93 %, les logements non conventionnés relevant de financements PLI³⁴ et ILN³⁵ ou d'immeubles acquis en bloc qui seront conventionnés à l'occasion de leur réhabilitation. La part de logements individuels est très faible : 2 %, contre 8 % pour la moyenne régionale des bailleurs sociaux.

La part des logements familiaux situés dans Lyon intra-muros représente 75 % du patrimoine et 71 % des mises en location des cinq dernières années. Les secteurs dans lesquels l'organisme possède le plus de logements sont les 8^{ème}, 9^{ème} et 3^{ème} arrondissements de Lyon (avec respectivement 33 %, 10 % et 9 % de son parc).

3.1.1.3 Rénovation urbaine

Environ la moitié du parc (11 791 logements fin 2014) est située dans un des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) fixés par le décret n° 2014-1750 du 30 décembre 2014. Cette proportion est très élevée par rapport à l'ensemble du parc social régional (25 % au 1^{er} janvier 2016 pour la région Auvergne-Rhône-Alpes)³⁶. Les principaux quartiers prioritaires où GrandLyon Habitat possède un patrimoine significatif sont les suivants :

³³ Source SOeS, RPLS au 1^{er} janvier 2015

³⁴ PLI : Prêt locatif intermédiaire

³⁵ ILN : Immeuble à loyer normal, ancien financement non conventionné, sans plafond de ressources pour le locataire

³⁶ Dans l'ancienne nomenclature, 44 % des logements de l'office étaient classés en zone urbaine sensible (Zus), contre 20 % pour l'ensemble du parc social rhônalpin (source SOeS, RPLS au 1^{er} janvier 2015)

Commune concernée	Nom du quartier prioritaire (depuis 2015)	Nombre de logements GLH au 1/1/2015	En % du parc
Lyon 8	Mermoz, Etats-Unis – Langlet-Santy, Moulin à vent	6 327	26,8 %
Lyon 9	Duchère, Loucheur – Gorges de Loup, Le Vergoin	1 641	7,0 %
Vaulx-en-Velin	Sud, Grande Ile	1 603	6,8 %
Vénissieux	Duclos – Barel, Minguettes - Clochettes	1 216	5,2 %

GrandLyon Habitat a signé en 2005 trois conventions avec l'Anru pour les quartiers de La Darnaise à Vénissieux, La Grappinière à Vaulx-en-Velin et La Sauvegarde (La Duchère - Lyon 9^{ème}), suivies d'une quatrième convention en 2007 pour le quartier de Mermoz Nord (Lyon 8^{ème}). L'essentiel de ces opérations est achevé. Les dernières actions en cours en 2016 portent sur les sites de Mermoz Nord et La Sauvegarde.

Les quartiers Minguettes – Clochettes à Vénissieux, Grande Ile à Vaulx-en-Velin et Duchère à Lyon 9^{ème} (secteur Sauvegarde) sont classés dans les 200 quartiers d'intérêt national (dont 15 en Rhône-Alpes) visés en priorité par le nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU - arrêté du 29 avril 2015). De plus, les quartiers Langlet-Santy et Mermoz Sud sont classés dans les sites d'intérêt régional, où des projets peuvent être financés dans le cadre des contrats de plan Etat-Région.

3.1.1.4 Performance énergétique du parc

La convention d'utilité sociale (Cus) pour l'amélioration de la performance énergétique du parc a arrêté l'objectif de traiter avant 2016 environ 2 666 logements considérés énergivores au regard des consommations de chauffage et des caractéristiques générales des bâtiments, soit une partie des logements classés en étiquette E, F ou G qui représentaient alors 23 % du parc. L'évolution de la répartition des étiquettes entre 2009 et 2016 est illustrée dans le tableau suivant :

Classement par étiquette	A	B	C	D	E	F	G
Consommation en kWh _{EP} /m ² .an	< 51	51 à 90	91 à 150	151 à 230	231 à 330	331 à 450	> 450
% des logements en 2009	0 %	2,9 %	13,5 %	60,5 %	19,7 %	2,7 %	0,7 %
% des logements juin 2016	1,0 %	5,5 %	36,6 %	44,1 %	6,3 %	5,1 %	1,3 %

La part des logements à forte consommation d'énergie (classes E, F ou G) a nettement diminué sur la période, passant de 23 % en 2009 à 13 % en 2016, soit une performance moyenne nettement supérieure à l'ensemble des logements sociaux diagnostiqués de France métropolitaine (24 %) et d'Auvergne-Rhône-Alpes³⁷ (27 %). L'augmentation des pourcentages des catégories F et G est due aux acquisitions d'immeubles anciens, qui feront ultérieurement l'objet de réhabilitations.

³⁷ Source SOeS, RPLS au 1/1/2016.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Au 31 décembre 2015, 4,0 % des logements sont inoccupés, dont 2,5 % de vacance technique et 1,5 % de vacance commerciale³⁸. Cette dernière se situe à un niveau inférieur à la moyenne régionale³⁹ (3,6 %) et de France métropolitaine (3,2 %). La vacance structurelle (vacance commerciale de plus de 3 mois) demeure contenue avec 0,6 %. Cette appréciation est portée sous réserve de la fiabilité des données communiquées compte tenu des différences relevées avec les informations du fichier RPLS fourni par l'office (cf. § 6.1).

Taux de vacance de plus de 3 mois au 31 décembre	2013	2014	2015
GrandLyon Habitat (source états réglementaires Harmonia)	0,64 %	0,54 %	0,57 %
Région Auvergne-Rhône-Alpes (source SOeS, RPLS)	nc	2,0 %	1,9 %
Métropole de Lyon (source SOeS, RPLS)	nc	0,8 %	0,8 %

La vacance touche essentiellement les quartiers sensibles des 8^{ème} et 9^{ème} arrondissements de Lyon (groupes Mermoz sud, Maryse Bastié et Sauvegarde) et la commune de Saint Genis Laval (groupes Champlong et Jardins de Collonges). Un comité stratégique chargé de la vacance constitué de trois directeurs de pôles (Clientèle, Services et territoires, Marketing, force de vente et communication) se réunit régulièrement pour examiner le cas des logements les plus difficiles à louer, en lien avec les agences. Dans certains cas, une analyse des causes est confiée au service marketing pour affiner la recherche ciblée de locataires. Sur certains groupes, des logements financés en PLS⁴⁰ sont loués au tarif Plus⁴¹ pour tenter de résorber la vacance.

Le coût global de la vacance (loyers + charges) est évalué à 7,5 M€ par l'office, soit 5,4 % du quittance annuel et 40,5 % de l'autofinancement net HLM en 2015.

Le taux de mobilité⁴² de 8,9 % en 2015 est inférieur aux références (10,6 % au niveau de la région, 9,5 % sur la métropole de Lyon) ce qui reflète la grande stabilité des locataires et la forte demande de logements sociaux.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

L'organisme a réalisé, dans les années 2000, une expérimentation de conventionnement global avec une première remise en ordre des loyers maximaux conventionnels. A l'occasion de la Cus, les loyers de l'ensemble du patrimoine ont été recalculés en surface utile et une nouvelle remise en ordre des loyers plafonds a été effectuée. Les écarts entre loyers quittancés et loyers plafonds ont été redistribués en tenant compte du service rendu au locataire, tout en cherchant à préserver l'accessibilité économique du parc aux populations défavorisées. Concrètement, cela s'est traduit par le maintien de loyers plafonds inférieurs ou égaux à 5,0 €/m² pour des logements classés dans les deux meilleures catégories de service rendu.

³⁸ Logements vacants parmi les logements proposés à la location (loués ou vacants)

³⁹ Source SOeS, RPLS au 1/1/2016

⁴⁰ PLS - Prêt locatif social : logements conventionnés avec des loyers supérieurs de 50 % aux loyers Plus et des plafonds de ressources supérieurs de 30 % aux plafonds Plus

⁴¹ Plus : Prêt locatif à usage social

⁴² Emménagements en 2015 parmi les logements mis en location avant 2015

Du fait de cette remise en ordre des loyers maximaux, l'organisme a pu appliquer certaines années de façon dérogatoire, en accord avec les services de l'Etat, des augmentations des loyers dans le respect du plafond légal non pas pour chaque logement mais en masse :

	2012	2013	2014	2015	2016
Augmentation des loyers appliquée par l'organisme	1,6 % en masse	2,15 % en masse	0,8 % par logement	0,47 % en masse	0,02 % par logement
Augmentation maximum légale pour chaque logement	1,9 %	2,15 %	0,9 %	0,47 %	0,02 %

Les loyers à la relocation sont systématiquement placés au niveau du loyer plafond, sauf pour les logements financés en PLI et PLS et pour certains groupes⁴³ où l'augmentation demeure inférieure pour en préserver l'attractivité. Il n'a pas été relevé de loyers dépassant les plafonds conventionnels.

Le niveau des loyers pratiqués⁴⁴ est proche de celui de l'ensemble des bailleurs sociaux de l'unité urbaine :

	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Organisme	21 074	5,0	5,7	6,4
Références unité urbaine de Lyon	137 682	4,9	5,7	6,6
Référence région Rhône-Alpes	414 548	4,8	5,5	6,3
Références France métropolitaine	4 113 103	4,8	5,5	6,4

Les surfaces des logements de l'organisme sont globalement petites : 62 m² de surface habitable médiane, contre 66 m² pour le département du Rhône et 67 m² au niveau national. Le loyer mensuel médian de l'office se situe ainsi à 332 €, contre 354 € pour l'ensemble des bailleurs sociaux rhônalpins et nationaux.

La couverture des loyers par les aides à la personne est bonne. La proportion de logements conventionnés de l'organisme dont le loyer pratiqué en 2015 dépasse le loyer plafond⁴⁵ pris en compte pour le calcul de l'aide personnalisée au logement (APL) est de 33 % seulement, taux nettement inférieur à ceux constatés pour l'ensemble du parc social du département (43 %) et de la région (49 %).

Le loyer maximal ne figure pas sur les avis d'échéance et quittances des logements [article R. 445-13 du CCH et article 16 de la convention type annexée à l'article R. 353-1 du CCH]. En réponse aux observations provisoires, l'office annonce qu'il fera figurer le loyer maximal sur les avis d'échéance à la faveur du développement de son nouveau progiciel de gestion en 2018.

Dans un souci de clarté et de transparence pour les locataires, l'office doit mentionner, sur toutes les quittances et avis d'échéance, le montant maximum du loyer applicable au logement (comme cela est prévu à l'article R. 445-13 du CCH et à l'article 16 de la convention type annexée à l'article R. 353-1 du CCH). Cette information est d'autant plus utile que la remise en ordre des loyers effectuée a fixé un nouveau loyer maximum qui s'est substitué à celui figurant dans la convention APL, dont chaque locataire a pris connaissance lors de son entrée dans le logement.

⁴³ Groupes La Darnaise et Léo Lagrange dans le quartier des Minguettes à Vénissieux et groupe Champlong à Saint-Genis-Laval

⁴⁴ Hors logements non conventionnés et cas particuliers

⁴⁵ Pour cette étude, le « loyer plafond APL » est calculé par logement non pas en fonction du ménage qui l'occupe mais selon le type de ménage qu'il a vocation à accueillir suivant sa typologie

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

L'organisme applique une modulation du barème national fixée par le CA du 17 décembre 1998⁴⁶ : 544 locataires étaient redevables d'un SLS en janvier 2014 (montant mensuel moyen de 81 €), dont 38 pour non réponse à l'enquête, ce qui représente 4,6 % des 11 874 logements occupés entrant dans le champ d'application.

3.2.3 Charges locatives

Un observatoire des charges locatives existe depuis longtemps dans l'organisme. Cet observatoire, pour lequel un poste à plein temps est consacré, permet d'avoir une analyse annuelle systématique des montants payés par poste de charge (ratio par m² de surface habitable et par logement). Une comparaison annuelle et entre immeubles est ainsi possible. Un bilan annuel des charges est tenu à la disposition de tous les services. Les coûts du chauffage collectif y font l'objet d'une analyse particulièrement approfondie.

Les principaux résultats des bilans des charges 2013 (305 résidences) et 2014 (321 résidences), qui sont synthétisés dans le tableau suivant, font apparaître des montants relativement modérés.

Coût annuel moyen des charges récupérables en € par m ² de SH	2013	2014
Au total pour les résidences avec chauffage collectif (hors eau ⁴⁷)	20,7	18,9
Au total pour les résidences sans chauffage collectif (hors eau)	8,7	8,5
Chauffage collectif au gaz naturel	9,7	8,0
Chauffage collectif via un réseau de chauffage urbain	8,2 à 12,9	7,9 à 10,3
Entretien de propreté	3,4	3,3
Charges générales (contrats, eau et électricité des communs, espaces extérieurs, sécurité, etc.)	2,2	2,1
Ascenseurs (contrats + électricité + pénalité exploitant)	1,6	1,6

Pour 2015, le montant global des charges récupérables s'établit à 30,1 M€, soit 21,7 % des montants quittancés (loyers + charges) et 1 241 € par logement familial en propriété. Ces ratios reculent légèrement depuis deux ans.

La part des charges de personnel de proximité récupérées est de 2,8 M€ en 2015, soit 2,0 % du quittance et 114 € par logement familial en propriété. Le taux de récupération répond aux modalités définies par le décret n° 2008-1411 du 19 décembre 2008, à savoir 75 % lorsqu'ils réalisent à la fois l'entretien des parties communes et l'élimination des rejets, ou 40 % s'ils n'effectuent qu'une seule des deux tâches. Les taxes d'enlèvement des ordures ménagères s'établissent à 3,1 M€, soit 2,1 % du quittance 2015 et 121 € par logement familial en propriété.

La régularisation des charges locatives intervient en mai pour la majorité du parc. Depuis 2012, les provisions appelées sont réajustées deux fois en cours d'année pour limiter les écarts à la régularisation, en tenant compte des hausses ou baisses des dépenses enregistrées.

⁴⁶ Dans les limites de la réglementation (fixées à l'article R. 441-21-1 du CCH pour les zones géographiques se caractérisant par un déséquilibre entre l'offre et la demande de logements) l'organisme applique des coefficients plus faibles que le droit commun pour les tranches de dépassement inférieures à 150 % et un coefficient maximum au-delà

⁴⁷ Suite à la mise en place en 2010 de la télé-relève sur de nombreux groupes, la consommation individuelle d'eau est intégrée au quittance du mois suivant.

Le taux de récupération des charges locatives récupérables s'établit à 95,1 % en 2015, contre 90,1 % seulement en 2011. Cette évolution résulte en partie des mesures prises par l'office pour lutter contre la vacance.

L'excédent d'acomptes est passé globalement de 1 937 k€ en 2013, soit 7,8 % des charges à récupérer, à 4 051 k€ en 2014, soit 17,8 %, ce qui apparaît excessif mais qui s'explique en partie par des conditions météorologiques très clémentes. En effet, l'hiver particulièrement doux constaté en 2014⁴⁸ a donné lieu au sur-provisionnement des charges de chauffage⁴⁹, l'excédent correspondant à régulariser passant de 806 k€ (soit 42 % de la régularisation annuelle globale) à 2 991 k€ (soit 74 %). L'office doit s'efforcer de mieux ajuster ses provisions pour limiter les excédents d'acomptes, afin de ne pas déséquilibrer excessivement les budgets de ses locataires, notamment ceux des ménages les plus démunis.

3.3 CONCLUSION

Le patrimoine de l'office est ancien (48 années) et fortement implanté dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (50 %). Sa performance énergétique globale s'est nettement améliorée depuis 2009 grâce aux réhabilitations thermiques réalisées et en dépit de l'acquisition d'immeubles anciens énergivores non encore rénovés. L'office propose des niveaux moyens de loyers et de charges locatives contenus qui préservent l'accessibilité sociale de son parc et contribuent à contenir la vacance commerciale, qui s'établit à 1,5 % en 2015.

L'office a accéléré son développement au cours des trois dernières années, avec un taux de croissance de son parc de 1,6 % supérieur à la moyenne du parc social de France. Outre la production de logements nouveaux et la réhabilitation de son patrimoine, l'activité soutenue de l'organisme s'est traduite, depuis 2011, par d'importantes cessions (1 278 logements, dont en particulier 746 à Est Métropole Habitat) et démolitions (372 logements, principalement sur les quartiers de Mermoz et La Duchère - Sauvegarde).

⁴⁸ Une baisse de 26 % des degrés jours unifiés (DJU) par rapport à 2013 a été constatée à la station météorologique de Lyon-Bron. Les DJU permettent de connaître la sévérité du climat. Ils sont obtenus à partir des moyennes de températures quotidiennes en faisant la différence entre la température de référence, par exemple 18 °C, et la moyenne de la température minimale et de la température maximale du jour.

⁴⁹ Ainsi globalement, les dépenses de chauffage récupérables sont passées en un an de 10 167 k€ à 7 684 k€

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les caractéristiques des populations logées par GrandLyon Habitat sont comparées aux références dans le tableau ci-après :

	Personnes isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles monoparentales	Ressources < 20% *	Ressources < 60% *	Ressources > 100% *
GLH enquête OPS 2012	41 %	10 %	19 %	18 %	59 %	11 %
Unité urbaine de Lyon ⁵⁰	36 %	nc	18 %	18 %	58 %	11 %
Région	37 %	11 %	19 %	18 %	59 %	10 %
GLH enquête OPS 2014	40 %	11 %	21 %	20 %	60 %	11 %
Métropole de Lyon ⁵¹	37 %	nc	17 %	18 %	58 %	11 %
Région	38 %	nc	19 %	17 %	58 %	10 %
GLH enquête OPS 2014 Emménagés 2012-2014	35 %	12 %	23 %	24 %	66 %	7 %

* ressources des ménages logés en PLAI et PLUS en comparaison des plafonds de ressources pour l'accès au logement social (plafond Plus)

Le caractère social de la population logée par GrandLyon Habitat est avéré, avec des ratios de familles monoparentales et de précarité légèrement plus élevés que ceux de l'ensemble des bailleurs sociaux de la métropole de Lyon et de la région Rhône-Alpes ainsi qu'un accroissement de ces ratios.

Le pourcentage de bénéficiaires de l'aide personnalisée au logement est de 50,3 % fin 2014 (contre 49,0 % en Rhône-Alpes et 50,6 % dans la France métropolitaine selon les références OPS 2012).

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Dans le département du Rhône, un fichier partagé de la demande a été créé en 2012. Il est adossé au système national d'enregistrement (SNE) et est géré par un prestataire externe (qui a été remplacé en 2015 à la suite de dysfonctionnements ayant assez fortement perturbé le système).

Fin 2015, plus de 55 000 demandes sont enregistrées dans le fichier commun du Rhône (FCR), dont 90 % concernent le territoire de la métropole. Les demandes de mutation (ménages déjà logés chez un bailleur social) représentent 41 % des demandes. GrandLyon Habitat a enregistré ou renouvelé plus de 6 500 demandes, soit 11 % du fichier.

Dans le cadre de la Conférence intercommunale du logement⁵² mise en place sur la métropole de Lyon le 9 décembre 2015, un plan partenarial de gestion de la demande et d'information du demandeur (PPGID) est à l'étude.

⁵⁰ Source des références OPS 2012 : rapport "L'occupation du parc social en 2012" - DGALN - CRESGE - Juin 2014

⁵¹ Source des références OPS 2014 : Association régionale des organismes d'HLM de Rhône-Alpes (Arra Habitat)

⁵² Créée par l'article 97 de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové, la conférence intercommunale du logement peut adopter des orientations concernant les objectifs en matière d'attributions de logements et de

4.2.2 Politique d'occupation du parc

Un arrêté préfectoral en date du 15 juillet 2015 a accordé, jusqu'au 31 décembre 2017, une dérogation aux plafonds de ressources pour toute demande de logement situé en QPV dans la limite de deux fois les plafonds réglementaires. Une dérogation similaire existait auparavant pour les logements situés en zones urbaines sensibles (Zus), à l'exception des quartiers de la Croix-Rousse et de la Guillotière.

Les actions menées pour adapter la taille des logements à celle des ménages (et notamment libérer des grands logements) ont conduit, en 2015, à réaliser 32 déménagements dont les frais ont été pris en charge par l'office.

Les orientations de la politique d'attribution de l'office, qui ont fait l'objet d'une délibération du CA en dernier lieu le 1^{er} juin 2016, ont été rendues publiques sur le site internet de l'office. Parmi ces orientations, deux points particuliers peuvent être signalés :

- l'organisme s'est engagé, dans sa Cus, à réaliser 25 % de ses attributions au profit des demandeurs de mutations : pour favoriser cette mobilité résidentielle, un système de cotation a été mis en place pour mettre en évidence les situations urgentes et prioritaires ;
- les logements dits intermédiaires (PLS et PLI), qui sont globalement plus difficiles à louer, ont été classés en 3 catégories avec des stratégies d'attribution différentes selon leur attractivité par rapport au marché privé.⁵³

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

La gestion des attributions de logements est restée centralisée au siège de l'office dans le but d'assurer un équilibre de peuplement et de contrôler l'égalité de traitement des demandeurs. Ainsi, à chaque fois qu'un logement est libéré, le service central est informé et peut éventuellement proposer une demande identifiée comme prioritaire. Il sélectionne, pour le compte des agences, une série de demandes parmi lesquelles celles-ci peuvent puiser pour instruire les dossiers présentés à la commission d'attribution des logements (Cal).

La commission d'attribution unique se réunit au siège chaque semaine. Elle dispose d'un règlement intérieur modifié en dernier lieu en 2014 qui a été rendu public sur le site internet de l'office. Ses membres disposent d'une fiche synthétique décrivant par bâtiment ou par entrée les caractéristiques socio-économiques des locataires en place. Le taux d'effort et le reste à vivre des candidats sont systématiquement calculés. La commission fait preuve d'une vigilance particulière en cas de taux d'effort supérieur à 30 % et/ou de reste à vivre inférieur à 10 € par jour et par unité de consommation.

En 2015, 2 177 baux ont été signés suite à attribution : 71 % des nouveaux ménages disposent de ressources inférieures à 60 % du plafond Plus.

mutations sur le patrimoine locatif social sur son territoire, les modalités de relogement des personnes prioritaires et les modalités de coopération entre les bailleurs sociaux et les titulaires de droits de réservation. Elle est associée au suivi de la mise en œuvre du plan partenarial de gestion de la demande de logement social et d'information des demandeurs (PPGID).

⁵³ Dans la catégorie des logements les plus attractifs, les attributions sont ciblées sur les ménages dont les ressources sont comprises entre le plafond du Plus et le plafond du PLS, avec un dépassement possible de 5 %. Dans la deuxième catégorie, pour élargir la clientèle, les ressources des attributaires peuvent être inférieures au plafond Plus (jusqu'à 30 %) et inférieures au plafond PLS. La troisième catégorie regroupe les logements les plus anciens pour lesquels la cible définie est celle des ménages dont les ressources sont supérieures à trois fois le montant du loyer.

Sur les 6 118 attributions réalisées sur la période 2012-2014, 3 ont été effectuées de façon irrégulière à des ménages dont les ressources dépassaient les plafonds de ressources applicables (article L. 441-1 du CCH). Sur ces trois attributions irrégulières, deux portent sur des logements financés en PLAI (dépassements de 9,5 et 14,5 %) et la dernière sur un logement financé en Plus (dépassement de 20 %). (cf. annexe 7.2).

En réponse aux observations provisoires, l'office liste de façon détaillée les causes explicatives de ces irrégularités. En particulier, il relève que le dépassement de 9,5 % relevé sur le logement financé en PLAI concerne la mutation d'un ménage présentant des problèmes importants de voisinage qui était déjà locataire de l'office dans le périmètre d'une Zus où le dépassement de plafond de ressources était autorisé. La nouvelle attribution s'est effectuée pour un logement situé sur la même commune, mais en dehors du périmètre de la Zus et qui n'était donc pas concerné par la dérogation aux dépassements de plafond, ce qui a échappé à la commission d'attribution. Les deux autres logements ont eu du mal à trouver preneur en raison d'une accessibilité économique médiocre, soit à raison de leur loyer, soit à raison des charges locatives.

4.2.3.2 Gestion des contingents

L'accord collectif sur les attributions dans le Rhône, établi dans le cadre du plan départemental d'actions pour le logement des personnes défavorisées (PDALPD), a été renouvelé en 2012 pour la période 2012-2015. Il fixe aux bailleurs sociaux et aux réservataires des objectifs quantifiés de relogement sur deux volets : les ménages sortant de CHRS (Centre d'hébergement et de réinsertion sociale) ou des dispositifs ALT (Allocation logement temporaire) portés par la Maison de la veille sociale⁵⁴ ainsi que les ménages dits réfugiés statutaires portés par une association spécialisée

Un objectif de 550 attributions de logements (non réservés ou remis à disposition) est fixé dans ce cadre pour l'ensemble des bailleurs sociaux du département. L'objectif individuel de GrandLyon Habitat est de 102 attributions. De 2013 à 2015, les objectifs assignés à GrandLyon Habitat ont été globalement atteints et son taux de réponse est supérieur à la moyenne de l'ensemble des bailleurs sociaux :

Accord collectif d'attribution du Rhône	au 31 décembre	2013	2014	2015
	Engagement	102	102	102
GrandLyon Habitat	Relogements réalisés	97	98	113
	% de réalisation	95 %	96 %	111 %
	Engagement	550	550	550
Ensemble des bailleurs sociaux du Rhône	Relogements réalisés	467	477	544
	% de réalisation	85 %	87 %	99 %

En 2015, les 113 relogements effectués au titre de cet accord représentent 5 % des attributions de l'année. De plus, dans le cadre du droit au logement opposable (Dalo), GrandLyon Habitat a réalisé 51 relogements en 2013, 98 en 2014 et 144 en 2015 représentant 7 % des attributions de cette dernière année.

Environ 40 % des logements de l'organisme sont réservés, dont 22 % par l'Etat, 9 % par les collectivités et autant par les collecteurs d'Action Logement et les employeurs. En plus des réservations préfectorales gérées

⁵⁴ La Maison de la Veille Sociale du Rhône porte le Service intégré de l'accueil et de l'orientation (SIAO) du département. Il assure le recueil de la demande d'hébergement des personnes privées involontairement de domicile personnel, l'orientation vers l'offre d'hébergement disponible auprès des structures adhérentes du groupement, le soutien de la sortie d'hébergement vers le logement social.

en stock, GrandLyon Habitat doit réaliser 104 relogements en flux pour le compte de l'Etat destinés à deux catégories de publics prioritaires : les ménages sortant de résidences sociales ou foyers et les locataires HLM menacés d'expulsion (en impayés ou pour prévenir de nouvelles dettes). Dans ce cadre, GrandLyon Habitat a réalisé 108 relogements en 2013, 98 en 2014 et 106 en 2015.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La politique d'action sociale de GrandLyon Habitat, supervisée par la direction de la vie sociale, s'articule autour de quatre axes principaux : i) la tranquillité résidentielle, ii) la prise en compte du handicap, du vieillissement et de la précarité, iii) l'insertion sociale et économique ainsi que iv) l'action collective pour lutter contre l'isolement et favoriser la solidarité en mobilisant les acteurs associatifs du territoire.

Le service relation client est organisé autour d'un centre d'appels, existant depuis une dizaine d'années, qui traite les réclamations téléphoniques. Il reçoit plus de 500 appels par jour. La gestion de proximité est assurée dans les agences et la présence des 189 gardiens et assimilés qui veillent à la tranquillité des résidences. Des formations dédiées ainsi que des procédures et des outils ont été mis en place à cet effet. Les gardiens effectuent également une grande partie du nettoyage des entrées ou contrôlent ce travail lorsqu'il est fait par une entreprise. Les visites effectuées n'ont pas mis en évidence de défaut d'hygiène ou de propreté.

L'organisme participe au dispositif inter bailleurs de médiation sociale territorialisée qui assure une présence de médiateurs sociaux dans les principaux quartiers sensibles de l'agglomération. L'accompagnement social est assuré par 12 conseillères en économie sociale et familiale (CESF) réparties dans les agences, en coordination avec les différents partenaires locaux. Pour la prise en compte du vieillissement et du handicap, des travaux d'adaptation de logements anciens sont réalisés chaque année (80 en 2014, ce qui peut sembler faible au regard des enjeux du vieillissement de la population).

Le plan de concertation locative a été renouvelé en 2015 pour la période 2015-2019. Il prévoit un conseil de concertation locative du patrimoine et des conseils locaux pour chaque agence qui se réunissent régulièrement.

Une enquête de satisfaction des locataires est réalisée tous les ans par un prestataire. Un échantillon de 2 400 locataires est interrogé par téléphone. Les résultats de l'enquête 2015 montrent une bonne satisfaction de 82 % (contre 85 % en 2014). Comme pour l'enquête précédente, les points les plus négatifs sont les demandes et réclamations, qui portent principalement sur les équipements du logement, pour lesquelles la satisfaction est inférieure à 50 %. Ce constat est cependant à nuancer par le fait que les locataires sont globalement satisfaits quand une intervention ou un traitement de la demande a eu lieu. D'autres enquêtes ponctuelles de satisfaction sont réalisées en interne à la demande des services. Par ailleurs, un panel de locataires a été constitué parmi lesquels une vingtaine de volontaires est réunie plusieurs fois par an en tables rondes pour apprécier en direct le ressenti des locataires sur des sujets variés (site internet, le logement de demain, etc.).

4.4 TRAITEMENT DES CREANCES LOCATIVES IMPAYEES

4.4.1 Procédures de recouvrement

La direction du recouvrement est composée d'une trentaine d'agents qui assurent le recouvrement amiable en liaison avec les conseillères sociales des agences (au nombre de 12) ainsi que le contentieux. Les procédures

de recouvrement de l'office ne présentent pas de spécificité particulière. En revanche, la part des règlements de loyers par prélèvement automatique reste limitée (57 % des locataires).

Les protocoles de cohésion sociale⁵⁶ destinés à apurer la dette en vue de prévenir les expulsions se sont fortement accrus en 2013, tant en nombre qu'en montant unitaire, avant de se stabiliser en 2014 et de se contracter en 2015. Les raisons de la décrue tiennent à la fois à la difficulté pour les locataires de respecter le plan sur une durée de 24 mois, et aux obstacles rencontrés pour contractualiser avec les locataires quand leur APL est suspendue. L'office s'attache à garantir des protocoles pérennes, avec mise à l'épreuve avant signature du protocole. Le dispositif issu du décret 2016-748 du 6 juin 2016 visant à maintenir l'APL aux locataires en impayés de bonne foi rencontre des difficultés d'application liées à l'augmentation du nombre de dossiers dont le traitement doit intervenir dans des délais qui ont par ailleurs été raccourcis.

Les actions contentieuses sont nombreuses. Fin 2015, 816 accords de paiement signés sont en cours. Dans le cadre des procédures de résiliation de bail, il y a eu 305 assignations suite à commandement de payer en 2015. Le nombre de saisines des tribunaux progresse également et le nombre de recours à la force publique est conséquent (383 en 3 ans). Néanmoins, le taux d'expulsions effectives est inférieur à 30 % des concours de la force publique obtenus.

4.4.2 Montant des impayés locatifs

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	Var. annuelle moyenne
Quittancement annuel	123 753	128 573	134 345	134 925	139 062	
Créances brutes sur locataires présents	11 632	12 687	13 548	14 264	14 090	4,9 %
dont quittancement à terme échu	8 389	9 389	9 940	10 076	9 833	4,1 %
+ Créances sur locataires partis	3 645	3 574	3 690	4 040	5 474	10,7 %
= Créances locatives totales	15 277	16 260	17 238	18 304	19 564	6,4 %
Créances hors terme échu en % du quittancement (a)	5,6 %	5,3 %	5,4 %	6,1 %	7,0 %	
+ Admissions en non valeurs (ANV)	642	688	557	532	1 198	16,9 %
= Créances locatives majorées des ANV	15 919	16 948	17 795	18 836	20 762	6,9 %
Rythme d'apurement des créances douteuses par les ANV en nombre d'années (b)	10,4	9,7	12,8	15,2	8,0	
Impact des impayés locatifs sur le résultat net (c)	-1 220	-667	-926	-1 425	-2 630	

(a) quittancement annuel

(b) soit créances douteuses comparées aux admissions en non valeurs

(c) soit montant des pertes sur créances irrécouvrables + dotations nettes aux dépréciations de créances locatives

Les créances locatives impayées majorées des admissions en non-valeur augmentent régulièrement depuis 2012 pour atteindre le niveau relativement élevé de 14,9 % en 2015. Au 31 décembre 2015, le stock d'impayés locatifs exigibles s'élève à 9,7 M€ au bilan et représente 7,0 % du quittancement annuel (contre 6,1 % l'année précédente). En incluant le quittancement à terme échu et les pertes sur créances irrécouvrables, le ratio atteint 14,9 % en 2015⁵⁷. L'évolution tendancielle est défavorable, en particulier en 2015.

⁵⁶ Ces protocoles, mis en place par la circulaire du 13 juillet 2005 relative à l'application de la loi de programmation pour la cohésion sociale, sont conclus pour des locataires dont le bail a été résilié. Les engagements respectifs consistent, pour le bailleur, à renoncer à la procédure d'expulsion et à signer un nouveau bail, en contrepartie de la conclusion d'un plan d'apurement de dette opposable au locataire.

⁵⁷ Indicateur médian Bolero (Source : ministère du logement et de l'habitat durable - DGALN – DHUP) = 13,4 % en 2014 pour les sociétés et offices HLM

Le risque associé au stock de créances est élevé et en croissance.

- La part des créances sur les locataires partis (5 474 k€) représente 56 % des créances exigibles totales fin 2015 (contre 49 % fin 2014). La dette unitaire moyenne des locataires partis est évaluée à 2,8 k€.
- L'évolution des créances anciennes sur les locataires présents pose également problème. Sur l'encours contentieux, les 101 ménages les plus endettés ont une dette unitaire moyenne de 7,3 k€. La part des créances dont la première échéance impayée remonte à plus d'un an est passée de 19 % du total en 2011 à 21 % en 2015.
- Sur les 8,4 M€ de dépréciations de comptes locataires, 1,3 M€ sont le fait d'une association, gestionnaire d'un foyer de 180 chambres à Lyon, qui a été mise en redressement judiciaire puis en liquidation. Le risque portant sur l'intégralité de la créance, les dépréciations se sont accrues de 1,4 M€ sur la seule année 2015.

La ponction sur le résultat est croissante et particulièrement élevée en 2015 où elle atteint 2,6 M€, soit 11,6 % du résultat annuel (contre 1,1 M€ deux ans auparavant⁵⁸).

En réponse aux observations provisoires, l'office attribue l'évolution défavorable des impayés locatifs à « *la hausse de la précarité économique de ses locataires ainsi qu'à la réglementation de moins en moins accommodante (suspension APL, saisine CDAPL, dégressivité droits APL, surendettement prioritaire avant FSL, délai de prescription raccourci par la Loi Alur, etc.)* ».

4.5 CONCLUSION

GrandLyon Habitat accueille une population aux revenus modestes et répond efficacement aux besoins des ménages les plus défavorisés. La qualité du service rendu au locataire est satisfaisante. Sur les 6 118 attributions réalisées sur la période 2012-2014, trois ont été effectuées de façon irrégulière à des ménages dont les ressources dépassaient les plafonds règlementaires. Le taux d'impayés locatifs a fortement augmenté en 2015 pour atteindre 14,9 %, un niveau désormais supérieur au ratio médian des organismes HLM de province.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1.1 Le plan stratégique de patrimoine

Le plan de stratégie du patrimoine (PSP) adopté par le CA du 16 décembre 2009 a défini sur 8 ans (2009 à 2016) les orientations prises en matière d'investissement et de maintenance sur le patrimoine, à partir d'un diagnostic classant les résidences selon le service rendu aux locataires d'une part, l'état technique, l'environnement, la contribution économique et les indicateurs sociaux d'autre part.

Ce plan, dont l'investissement total s'élève à 913 M€ financés à hauteur de 21 % de fonds propres (197 M€), retient les objectifs quantitatifs suivants :

⁵⁸ En 2013, 1,1 M€ contre 0,9 M€ compte tenu du changement de méthode comptable : antérieurement à 2015, les effacements de dettes prononcés par le juge étaient comptabilisés en charges exceptionnelles, et non en « pertes sur créances irrécouvrables ».

- le développement de nouveaux logements à raison de 532 livraisons par an, dont un quart environ en PLAI, correspondant à un investissement (hors locaux d'activité) de 594 M€ financés à hauteur de 12 % sur fonds propres ; le budget lié à la réalisation de locaux d'activité est chiffré à 43 M€, dont 14 % financés sur fonds propres ;
- la réhabilitation de 9 400 logements en investissant 212 M€ financés pour plus du tiers sur fonds propres pour restructurer, améliorer l'efficacité énergétique, l'accessibilité et la sécurité ;
- la démolition de 640 logements pour un coût estimé à 22 M€ ;
- la maintenance et l'adaptation du parc, pour un coût total de 41 M€ financés principalement sur fonds propres, afin d'améliorer l'efficacité énergétique (14 000 logements), d'adapter le parc aux personnes âgées (1 100 logements), de renforcer la sécurité technique (14 000 logements), résidentialiser et sécuriser les parties communes (13 000 logements), tout en maintenant un effort d'entretien soutenu de 717 €/logement/an ;
- l'accession sociale à la propriété, au moyen de la vente aux locataires de 40 logements par an et la réalisation de trois opérations expérimentales de promotion, représentant 80 logements.

Chaque année, un plan à moyen terme (PMT) est actualisé. Celui-ci permet de mesurer et de prévoir l'impact financier des décisions d'investissement et d'exploitation prises par le CA en fonction de l'évolution du contexte économique. Le dernier PMT présenté et approuvé par le CA du 29 mai 2015 a retenu, pour la période 2016-2020, les paramètres suivants : i) démolitions, dans le cadre du NPNRU, de 1 118 logements de 2016 à 2022, ii) vente annuelle de 45 logements aux locataires, iii) ventes en bloc de 1 986 logements, iv) dotation de la métropole de 2 à 3 M€, v) production de 592 à 604 logements par an.

5.1.2 Investissements réalisés

En cinq ans, les investissements locatifs se sont élevés à 469 M€ (cf. § 6.3.3), soit un montant légèrement inférieur à celui figurant au budget du PSP⁵⁹. L'offre nouvelle a représenté 61 % des dépenses, les additions et remplacements de composants 25 % et le foncier 14 %. Le montant moyen des additions et remplacements de composants sur le patrimoine en gestion s'élève à 47 k€ par logement réhabilité⁶⁰.

Bien qu'en léger retrait par rapport aux ambitions initiales, l'effort d'investissement est soutenu et témoigne du dynamisme de l'office, tant en matière de développement qu'en matière de travaux d'amélioration sur le parc en gestion. En particulier, le rythme apparent d'amélioration du parc locatif⁶¹ s'établit à 58 ans environ en moyenne, ce qui, compte tenu du taux de 33 % d'obsolescence du patrimoine,⁶² reflète un effort d'investissement dans le parc existant tout à fait satisfaisant.

⁵⁹ L'écart, calculé à partir des investissements réalisés jusqu'au 31 décembre 2015, est évalué à 10 % environ à partir du calcul suivant : au PSP, 847 M€ sur 8 ans étaient prévus pour l'investissement locatif (594+212+41) soit 106 M€ par an en moyenne, alors que l'investissement annuel moyen a été de 94 M€ sur la période de contrôle (469/5), soit une différence de 11 % environ.

⁶⁰ Ces valeurs sont purement indicatives car les investissements réalisés dans l'offre nouvelle et l'amélioration du patrimoine sont ceux comptabilisés dans l'année alors que les nombres de logements (mis en service ou réhabilités selon le cas) sont pris en compte l'année de leur livraison.

⁶¹ Le rythme apparent de renouvellement du patrimoine compare sa valeur économique brute au volume annuel des montants investis en additions et remplacements de composants. Il permet d'évaluer le nombre d'années qu'il faudrait, en théorie et à patrimoine constant, pour renouveler l'intégralité du patrimoine en prenant pour hypothèse que les travaux d'amélioration ou de remplacement de composants réalisés sur la période sous revue sont reconduits à l'identique sur l'avenir. Ce nombre d'années est analysé au regard du taux d'obsolescence du bien considéré et de sa durée d'amortissement comptable.

⁶² Le taux d'obsolescence correspond au taux cumulé d'amortissement des immobilisations locatives. Il permet d'apprécier le niveau d'ancienneté comptable du patrimoine.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Sur la période 2011-2015, la croissance brute du parc (2 154 logements mis en service, soit 431 par an en moyenne) s'est effectuée principalement de trois manières (hors changements d'usage de locaux représentant 3 %) :

- par des achats en bloc de patrimoine (599 logements, soit 28 %) constitué d'immeubles anciens mis à disposition par la collectivité ou acquis auprès d'autres bailleurs, sociaux ou non⁶³ ;
- par des achats en vente en état futur d'achèvement (Vefa) de logements construits par des promoteurs (797 logements, soit 37 %) ;
- par de la production en maîtrise d'ouvrage directe de logements neufs ou acquis et améliorés (684 logements, soit 32 %).

Hors achats en bloc, la croissance liée à la production interne du parc (Vefa incluse) s'élève à 1,3 % en moyenne annuelle sur la période. La part de logements financés en PLUS représente 71 % de la production interne, celle des financements « très sociaux » (PLAI) 20 %, et celle des PLS 9 %.

Les décisions de financement obtenues sur la période montrent que la part prise par GrandLyon Habitat dans la production sur la communauté urbaine (devenue métropole) s'est stabilisée au cours des trois dernières années autour de 10 % de la production totale des bailleurs sociaux, ce qui est cohérent à la fois avec le périmètre d'intervention géographique assigné à l'office et le dynamisme des autres bailleurs. En 2015, GrandLyon Habitat arrive en 3^{ème} position sur 22 bailleurs sociaux.

Nombre de logements locatifs sociaux ayant obtenu un agrément sur la communauté urbaine (hors foyers)	2011	2012	2013	2014	2015
Tous bailleurs	3 309	3 954	3 639	3 455	3 234
GrandLyon Habitat	697	593	378	316	324
Part de l'organisme	21,1 %	15,0 %	10,4 %	9,1 %	10,0 %
Part du « pôle habitat » de la métropole	50,6 %	52,1 %	50,7 %	32,0 %	37,4 %

Toutes les opérations nouvelles répondent au référentiel QEB⁶⁴ de la région Rhône-Alpes, qui impose le respect d'un certain nombre d'exigences de qualité environnementale pour bénéficier d'une subvention régionale.

5.2.2 Réhabilitations

Les derniers logements sans équipements de chauffage (400 logements signalés dans le précédent rapport de la Miiolos) ont été traités ou vont l'être très prochainement dans le cadre de réhabilitations globales de groupes anciens faisant partie du patrimoine de l'office construit dans les années 1920-1930. L'intérieur des logements de ces groupes n'avait connu jusqu'alors que des réhabilitations au cas par cas, à l'occasion du changement de locataire.

⁶³ Dont 75 logements auprès du CCAS de la ville de Lyon pour un montant de 3,2 M€, 58 auprès de la SAHLMAS pour un montant de 7,9 M€ en 2013, tous en baux emphytéotiques administratifs. En 2016, l'office a également acquis 40 logements familiaux à la SNI pour un montant de 5,9 M€ en pleine propriété.

⁶⁴ Qualité environnementale des bâtiments : le référentiel « Offre nouvelle en QEB » a été mis en place pour encourager le développement de la qualité environnementale dans le logement social, y compris pour les acquisitions améliorations et réhabilitations (démarche lancée depuis 2007 par le Conseil Régional Rhône-Alpes, l'Ademe et l'ARRA-HLM).

Les réhabilitations lourdes réalisées ou programmées (travaux en tranches jusqu'en 2020) comprennent, en général, à la fois la restructuration de certains logements, dont la configuration est peu adaptée à l'utilisation actuelle, et l'installation d'une chaufferie collective et d'un circuit hydraulique de chauffage.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

La direction du développement immobilier regroupe cinq responsables d'opérations, deux responsables de chantiers et trois assistantes. Elle travaille en étroite collaboration avec la direction de l'action foncière et de l'aménagement, qui assure la recherche foncière et les relations avec les collectivités et les promoteurs (pour les opérations en Vefa).

Pour faire face à la pénurie de foncier sur l'agglomération, l'organisme commence à étudier des opérations de démolition reconstruction sur des sites peu denses où la rénovation des bâtiments existants serait coûteuse. Ces opérations pourraient permettre de doubler le nombre de logements sur le même foncier (par densification et surélévation) et elles s'équilibreraient par la vente d'une partie des nouveaux logements créés.

5.3.2 Analyse d'opérations

Au cours des trois dernières années 2013 à 2015, l'organisme a livré 95 opérations (hors résidences spécialisées), représentant 1 686 logements, dont 63 % financés en Plus, 21 % en PLAI, 16 % en PLS et 0,2 % en PLI. La surface utile moyenne des logements produits est de 73 m², avec des surfaces plus petites pour les opérations en Vefa (70 m², contre 78 m² pour les logements en maîtrise d'ouvrage directe). La production de logements en acquisition amélioration est importante sur la période : elle a représenté 40 % de la production totale. La part de la production réalisée en Vefa est de l'ordre de 30 %. Les caractéristiques des opérations livrées sont synthétisées dans le tableau suivant :

Caractéristiques des 95 opérations livrées de 2013 à 2015	Construction neuve en maîtrise d'ouvrage directe	Construction neuve en Vefa	Acquisition amélioration ⁶⁵	Total
Nombre d'opérations par type de construction	20	27	48	95
%	21 %	28 %	51 %	100 %
Nombre de logements par type de construction	467	542	677	1 686
%	28 %	32 %	40 %	100 %
Nombre moyen de logements par opération	23	20	14	18
Surface utile moyenne par logement	78 m ²	70 m ²	73 m ²	73 m²

L'équilibre des opérations réalisées en maîtrise d'ouvrage directe apparaît fragilisé par les coûts de production élevés de l'organisme et des hypothèses prévisionnelles de coût de gestion anormalement basses.

D'une part, il ressort de l'analyse des prix de revient des opérations qui sont détaillés dans le tableau infra (opérations d'au moins 10 logements) que :

⁶⁵ En maîtrise d'ouvrage directe

- Le coût moyen des opérations neuves en maîtrise d'ouvrage directe est supérieur d'environ 10 % au coût régional moyen ; hors foncier, l'écart est encore plus important, de l'ordre de 25 % ;
- Les opérations réalisées en Vefa ont en moyenne un coût légèrement moins élevé que les opérations en maîtrise d'ouvrage directe, ce que l'office explique par le fait que « *les coûts d'achat ne reflètent pas la réalité des prix de revient [...] : l'achat est négocié dans le cadre d'obligations liées aux secteurs de mixité sociale inscrits dans le Plan local d'urbanisme (Plu) [...] qui permettent de créer du logement social dans les secteurs où les prix du foncier le rendent inaccessibles aux bailleurs sociaux en maîtrise d'ouvrage directe.* »

D'autre part, les études prévisionnelles des opérations s'appuient sur des simulations d'exploitation pour lesquelles le paramètre de coût de gestion, entretien courant inclus, est évalué à 1 042 € par logement, ce qui paraît sous-estimé même par rapport au seul coût de gestion réellement constaté (de l'ordre de 1 300 €/logement sur la période, hors entretien courant, cf. § 6.2.3.1).

En réponse aux observations provisoires, l'office attribue la différence de coûts des travaux à la tension du marché immobilier sur Lyon intra-muros, où l'office réalise une part importante de sa production de nouveaux logements, ainsi qu'aux contraintes urbaines et architecturales qui lui sont opposables⁶⁶. Il précise en outre que, si elles contribuent à la mixité sociale, les opérations d'acquisition-amélioration de bâtiments anciens dans les quartiers déficitaires en logements sociaux, qui représentent une part significative de sa production, sont complexes à réaliser et porteuses d'aléas techniques qui sont toutefois souvent contrebalancés par des minoration foncières. L'Agence, qui ne méconnaît pas les contraintes exogènes auxquelles l'office est confronté, n'impute pas les surcoûts constatés à son service de maîtrise d'ouvrage mais observe qu'ils ne facilitent pas l'équilibre des opérations.

Par ailleurs, l'office admet, en réponse aux observations provisoires, que le coût de gestion retenu dans ses simulations d'exploitation est inférieur au réel, mais il estime que, prises dans leur globalité, ses simulations demeurent conservatrices compte tenu des hypothèses prudentielles retenues pour les autres paramètres conformément à la circulaire ministérielle en vigueur. Il précise en outre que le coût de gestion retenu pour calculer l'autofinancement à 10 ans dans le plan à moyen terme est bien le coût complet réel. Pour l'avenir, l'Agence recommande à l'office de faire apparaître la vérité actualisée des coûts de gestion, quitte à identifier sur une ligne distincte venant ensuite les minorer, les gains de productivité qu'il compte réaliser.

⁶⁶ En particulier, le référentiel développement durable arrêté par la métropole de Lyon fixe des objectifs thermiques et d'utilisation des énergies renouvelables supérieurs à la réglementation. Le plan local d'urbanisme (PLU) comporte par ailleurs de nombreuses dispositions qualitatives, dont en particulier « *le traitement esthétique des 5^{ème} façades, la mise en œuvre de failles et césures augmentant les linéaires de façades, la réalisation d'attiques nécessitant des reprises de structure particulières* » qui ont un impact sur le coût des opérations. Dans certaines zone d'aménagement concertées (Zac), des cahiers des charges spécifiques viennent en outre compléter les dispositions du PLU pour favoriser les requalifications urbaines. Enfin, le caractère sensible de son territoire d'intervention (urbain et souvent protégé) s'accompagne de nombreuses contraintes (Architecte des bâtiments de France, Direction Régionale des Affaires Culturelles, Archéologie préventive, etc.) qui orientent les choix de production sur des solutions plus onéreuses.

Coût en € TTC (TVA 5,5 %) par m ² de surface utile des opérations livrées de 2013 à 2015	Construction neuve en maîtrise d'ouvrage directe	Construction neuve en Vefa	Acquisition amélioration	Total
Coût total moyen par opération	2 392	2 342	2 187	2 304
Coût total minimum	1 999	1 058	1 613	1 058
Coût total maximum	3 112	2 694	3 231	3 231
Moyenne Rhône-Alpes⁶⁷ (2015)	2 168	2 266		
Coût hors foncier moyen par opération	2 057		1 028	
Coût hors foncier minimum	1 704		228	
Coût hors foncier maximum	2 595		2 525	
Moyenne Rhône-Alpes (2015)	1 636			

L'étude réalisée par la direction départementale des territoires (DDT) du Rhône, portant sur la production de logements sociaux en Vefa dans le Rhône sur la période 2004-2010, montre une proportion moyenne de 39 % d'opérations en Vefa, avec des coûts moyens constatés en 2010 de 2 389 €/m² de surface habitable pour les opérations en Vefa et de 2 081 €/m² pour les opérations en maîtrise d'ouvrage directe.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien et exploitation du patrimoine

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	Var. annuelle moyenne
Entretien courant NR	2 219	2 690	2 738	2 555	2 995	7,8 %
+ Gros entretien NR	10 566	10 477	10 390	10 774	11 069	1,2 %
+ Travaux en régie NR	1 272	1 381	1 305	1 195	1 144	-2,6 %
= Charges de maintenance NR (exploitation)	14 057	14 548	14 433	14 524	15 208	2,0 %
<i>En % des loyers</i>	14,3%	14,2%	13,7%	13,5%	13,8%	
<i>En euros par logement en propriété (a)</i>	578	602	589	587	601	
+ Additions et remplacement de composants (investissement)	23 282	16 449	19 408	30 234	26 112	2,9 %
= Charges totales de maintenance	37 339	30 997	33 841	44 758	41 321	2,6 %
<i>En % des loyers</i>	38,0 %	30,3 %	32,1 %	41,5 %	37,4 %	
<i>En euros par logement en propriété (a)</i>	1 535	1 283	1 381	1 808	1 633	

(a) y compris foyers

Les charges de maintenance immobilière, dont la croissance annuelle moyenne est de 2,0 %, se situent légèrement au-dessus des ratios référents des organismes HLM de province⁶⁸, tant en pourcentage des loyers que rapportées au nombre de logements en gestion. En incluant les additions et remplacements de composants, l'effort financier sur le bâti existant s'élève à 41,3 M€ en 2015. En moyenne annuelle glissante sur 5 ans, il représente l'équivalent de 36 % de la masse des loyers et 1 530 € par logement en propriété, foyers

⁶⁷ Bilan 2015 des logements aidés DGALN

⁶⁸ Source : ministère du logement et de l'habitat durable - DGALN - DHUP - application Bolero (données 2014) : respectivement 13,2 % des loyers et 583 € par logement

inclus, ce qui est très élevé au regard notamment des dossiers individuels de situation tenus par les fédérations d'organismes HLM dont il ressort un ratio médian de l'ordre de 1 000 € par logement. La politique de maintenance de l'office reste donc très volontariste.

Les visites de patrimoine effectuées n'ont pas mis en évidence de retard manifeste d'entretien du patrimoine. La direction de la maintenance, composée d'unités spécialisées dans leur domaine, intervient comme support technique des agences. Les contrats d'entretien et de maintenance font l'objet d'un suivi précis et d'une mise en concurrence périodique. Les marchés à bons de commande passés par cette direction permettent de couvrir une grande partie des besoins des agences en travaux d'entretien.

La répartition des types de chauffage par énergie est la suivante : 40 % en collectif gaz, 20 % via les réseaux urbains, 27 % en individuel gaz, 12 % en individuel électricité et 1 % autre (bois, fuel, etc.). Pour la production de l'eau chaude sanitaire, 12 % des logements bénéficient d'un apport d'énergie solaire.

Une soixantaine de contrats d'exploitation, d'entretien et dépannage des installations de chauffage collectif couvrent l'ensemble des chaufferies regroupées par 3 ou 4. Conclus pour 5 ans avec une dizaine d'exploitants, ils comprennent tous la garantie totale et l'intéressement, dont le calcul est effectué en interne. La fourniture de combustible n'est jamais incluse dans les contrats. Le regroupement de ces contrats, même partiellement par secteur, serait de nature à diminuer le travail administratif de l'unité, qui doit gérer chaque année un nombre important de renouvellements. L'organisme considère toutefois que le morcellement des contrats lui permet de garder un volant de plusieurs prestataires, avec notamment des entreprises de taille moyenne délivrant des prestations de qualité.

5.4.2 Sécurité dans le parc

5.4.2.1 Les ascenseurs

Le marché d'entretien et de maintenance des ascenseurs a été renouvelé en dernier lieu pour quatre ans en 2013, par appel d'offres ouvert⁶⁹. Les travaux réglementaires de mise en sécurité ont été réalisés et le contrôle technique est effectué régulièrement. Toutes les interventions des prestataires sur le parc d'ascenseur font l'objet d'un suivi en temps réel par les trois techniciens spécialisés de l'unité ascenseurs de la direction de la maintenance. Cette unité gère également plus de 200 barrières, portes ou portails automatiques.

5.4.2.2 Les chaudières individuelles au gaz naturel

Le contrôle de l'entretien des chaudières individuelles au gaz, qui est obligatoire aux termes de l'article R. 224-41-4 et suivants du code de l'environnement, porte sur plus de 5 900 logements. Les locataires des logements non visités après deux avis de passage font l'objet d'une mise en demeure par lettre recommandée avec accusé de réception, puis la liste des locataires encore récalcitrants est envoyée aux agences pour prise de contact direct avec le locataire. Le taux de pénétration s'est élevé à 86 % en 2015 : plus de 800 chaudières n'ont donc pas été contrôlées cette année-là. L'attention de l'office est attirée sur le risque de mise en cause de sa responsabilité, ainsi que celle de ses dirigeants, en cas d'accident impliquant un appareil à gaz mal entretenu. Il doit impérativement faire en sorte qu'un appareil non vérifié une année le soit l'année suivante.

⁶⁹ Ce marché concernait l'ensemble des appareils à l'exception des nouvelles machines encore sous garantie, soit 746 ascenseurs répartis en huit lots géographiques, trois lots pouvant au maximum être attribués à une même entreprise. L'obligation de dépannage 24h/24 était incluse dans les prestations demandées. Les critères de jugement des offres portaient à 50 % sur les prix des prestations, à 30 % sur les délais d'immobilisation et à 20 % sur la valeur technique appréciée au regard du mémoire technique fourni. Entre trois et six candidatures ont été reçues pour chaque lot. La commission d'appel d'offres a désigné quatre attributaires pour les huit lots.

En réponse aux observations provisoires, l'office indique que la moitié des chaudières non visitées en 2015 a bien fait l'objet d'une vérification en 2016 et que le taux de pénétration, qui était de 86 % en 2015, est passé à 93 %. Il précise par ailleurs qu'il va compléter son dispositif, d'une part, « [en] *décortiquant la liste affinée (hors impayés traités par la direction du recouvrement) pour effectuer les vérifications, extraire les locataires cumulant les problématiques (défaut d'assurance, troubles de voisinage), envoyer les courriers recommandés, voire une sommation par huissier selon les cas* » et, d'autre part, « [en] *envisageant la résiliation de bail à titre d'exemple et [en] effectuant une campagne de sensibilisation des locataires pour des cas bien ciblés dont les éléments de preuve écrits sont suffisants* ». Il déplore toutefois qu'en dépit des nombreuses procédures et actions mises en place, il ne dispose pas de leviers juridiques satisfaisants, « *le lancement d'une procédure d'injonction de faire, y compris sous astreinte, s'avérant inefficace car le juge ne nous accorde pas dans ce cas le concours de la force publique si bien qu'à défaut, nous ne pouvons faire exécuter la décision sous la contrainte.* »

5.4.2.3 L'amiante

La problématique de l'amiante a conduit l'organisme à créer en 2014 une mission dédiée, qui a été confiée à une chef de projet. Le plan d'actions a été élaboré pour permettre à l'office de faire face à l'ensemble de ses responsabilités en tant qu'employeur, donneur d'ordre et propriétaire bailleur. Il s'est traduit notamment par la création de guides de bonnes pratiques à destination du personnel, de procédures internes et externes ainsi que de supports de communication. Des formations ont été délivrées à tout le personnel.

Cette mission va également déboucher, en 2016, sur l'attribution de deux marchés dont les cahiers des charges ont tous les deux été élaborés à l'issue de dialogues compétitifs, menés en 2015 avec quatre sociétés. Le premier concerne la réalisation d'une cartographie du patrimoine au regard du risque amiante comprenant la remise à niveau des dossiers techniques amiante (DTA) en parties communes (datant de 2005) et la réalisation avant 2021, pour l'ensemble des logements, des dossiers amiante en parties privatives (DAPP) avec repérage des produits des listes A et B+⁷⁰ (soit a minima l'équivalent d'un repérage avant travaux). Le second marché a pour objet l'élaboration d'un système informatique permettant la gestion des informations résultant des diagnostics effectués sur chaque logement (amiante, électricité, plomb, performance énergétique, etc.) pour permettre, entre autres, de produire une fiche récapitulative destinée au locataire.

La procédure mise en œuvre n'a pas permis, à ce stade, de produire immédiatement l'ensemble des DAPP exigés par la réglementation avant février 2012 en vertu du décret n° 2011-629 du 3 juin 2011. En réponse aux observations provisoires, l'office indique toutefois avoir élaboré, en 2016, une stratégie sur 4 ans lui permettant de passer en revue l'ensemble de son patrimoine afin de mettre à jour ses DTA pour les parties communes de ses résidences, de réaliser l'ensemble des DAPP pour les parties privatives à cette occasion – et même d'aller au-delà de la réglementation en investiguant un échantillon de 20 % de logements en réalisant un repérage équivalent à un avant travaux. En outre, il précise avoir engagé une démarche de construction d'un système d'information permettant de regrouper, sur une plateforme collaborative, les données amiante issues des diagnostics afin de faciliter l'accès à l'information des collaborateurs, des diagnostiqueurs et des entreprises de travaux.⁷¹

⁷⁰ Incluant aussi les colles et mortiers supports

⁷¹ A titre subsidiaire, l'office rappelle également la position adoptée par l'Union Sociale pour l'Habitat (USH) en 2017 et détaille l'ensemble des autres mesures déployées dans le cadre de son projet d'entreprise : création d'un poste de chef de projet amiante ; mise en place d'un comité de pilotage amiante afin de suivre l'évolution du déploiement de la stratégie amiante ; organisation de trois séminaires sur l'amiante à destination des collaborateurs ; diffusion des procédures internes et établissement des guides de bonnes pratiques pour l'entretien courant, la régie directe, la réhabilitation et les gros travaux ; élaboration d'une documenthèque sur l'intranet de l'office ; tenue de 37 sessions de formations à destinations du personnel d'agence et du siège qui ont accueilli 283 stagiaires entre avril 2015 et mai 2017 ; réalisation d'un audit interne en 2016 sur les pratiques en agence suite aux formations ; création d'un poste de chargée de projets sécurité

5.5 VENTES DE PATRIMOINE

5.5.1 Ventes à l'unité

Au 1^{er} janvier 2015, 529 logements sont encore proposés à la vente sur les 1 071 logements des 19 résidences commercialisées à l'origine. Par décision du CA du 27 mai 2015, six résidences supplémentaires représentant 199 logements ont été mises en vente.

L'objectif fixé dans la convention d'utilité sociale (Cus) et dans le plan stratégique patrimonial (PSP) était de vendre 40 logements par an, objectif porté à 45 dans le dernier plan à moyen terme 2016-2020. L'office a atteint son objectif sur la période 2011-2015 en réalisant en moyenne 42 ventes par an :

	2011	2012	2013	2014	2015	Cumul
Nombre de logements vendus	49	43	40	36	40	208
Produits de cession en k€	5 965	5 729	5 336	4 853	6 348	28 231
Plus - values de cessions en k€	4 445	4 890	4 390	4 151	4 936	22 813

Les prix de vente sont fixés en essayant de situer l'offre moyenne 25 % en-dessous du marché (prix modulé suivant les travaux réalisés) pour les seuls locataires occupants. Par décision du CA du 16 novembre 2012, les acquéreurs extérieurs non locataires de l'office doivent disposer de revenus inférieurs aux plafonds donnant l'accès au logement locatif social. Les candidatures sont examinées par une commission (comprenant au moins un administrateur) en charge de faire une proposition au directeur général. L'étude menée par l'organisme en 2014 montre que les acquéreurs de l'année étaient pour 26 % des locataires occupants, pour 31 % des locataires d'autres résidences de l'organisme et pour 44 % des extérieurs.

5.5.2 Ventes en bloc

Les ventes en bloc ont principalement eu lieu en 2012 et en 2015 dans le cadre de la recomposition du patrimoine avec 3 autres bailleurs HLM locaux, conformément au plan stratégique à moyen terme de l'office. GrandLyon Habitat a cédé 184 logements à la SA d'HLM Alliade Habitat en 2012 et 2013, 120 logements à l'office de l'Ain (Dynacité) en 2012, et 86 logements à l'office Est Métropole Habitat en 2013. Il a également cédé à Est Métropole Habitat 660 logements situés à Vaulx-en-Velin au 1^{er} janvier 2016.

en 2016 dont l'une des missions est tournée vers le projet amiante ; mise en place d'un marché de repérages amiante en 2014 renouvelé sous forme d'accord cadre en 2017 avec une partie en marchés subséquents pour l'investissement (gros travaux et réhabilitation) et une partie à bons de commande pour l'exploitation (entretien courant et relocation).

5.5.3 L'impact financier des cessions

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	Cumul sur 5 ans
Produits des cessions	19 359	35 238	10 899	6 543	25 480	97 519
- Valeur nette comptable des sorties d'immobilisations (a)	10 086	14 196	3 214	1 481	10 642	39 619
= Plus ou moins-values sur sorties d'immobilisations	9 273	21 043	7 685	5 062	14 838	57 900
<i>En % de la valeur nette comptable des immobilisations sorties</i>	91,9%	148,2%	239,1%	341,9%	139,4%	146,1%
<i>En % du résultat net</i>	77,3%	83,6%	47,6%	28,6%	65,3%	61,8%
<i>Produits de cessions en % du financement propre disponible (b)</i>	-269,0%	100,5%	43,1%	27,1%	69,9%	64,6%
<i>Produits de cessions en % des investissements locatifs</i>	19,4%	44,1%	13,2%	6,4%	24,4%	21,1%

(a) sorties de composants incluses

(b) Financement propre disponible = CAF disponible après remboursement des emprunts + produit des cessions (cf. § 6.3.4)

La contribution des cessions de toute nature (à l'unité et en bloc) est décisive dans l'équilibre financier et la formation des comptes de l'office. En cumul sur la période, les produits de cession représentent 21,1 % de l'effort total d'investissement locatif et près de 65 % du financement propre disponible de l'organisme. D'un point de vue comptable, les plus-values représentent plus de 60 % du résultat de l'office, ce qui est également considérable.

Les ventes d'immeubles locatifs s'élèvent à 97,5 M€ sur la période, dont 56,9 M€ au titre des ventes en bloc (soit 58 % du produit total des ventes), 28,2 M€ au titre des ventes à l'unité (soit 29 % de ce même produit) et 9,9 M€ au titre du foncier (soit environ 10 % du produit des ventes). La cession de foncier a principalement été réalisée dans le cadre des deux projets de rénovation urbaine dans lesquels la cession de terrains, pour 8,6 M€, a été prise en compte dans les conditions d'équilibre global des opérations.

Corrigées des sorties de composants⁷² (5,2 M€ sur la période), les plus-values sur les ventes se sont établies à 63,1 M€ sur la période. Les ventes en bloc, à l'unité et de foncier représentent respectivement 48 %, 36 % et 14 % des plus-values cumulées.

Fin 2015, les réserves constituées au titre des cessions patrimoniales représentent plus de 13 % des capitaux propres retraités, attestant du levier d'action important que constitue la vente d'actifs pour le développement de l'office.

5.6 PROMOTION IMMOBILIERE ET ACCESSION SOCIALE A LA PROPRIETE

Le conseil d'administration a décidé, en décembre 2007, de lancer une activité d'accession sociale à la propriété. La stratégie et la procédure ont été mises au point en 2012. Depuis lors, l'office a réalisé les opérations suivantes, toutes vendues en Vefa :

- une première opération de 37 logements lancée en 2013 dans le quartier Anru de La Duchère

⁷² Les sorties de composants représentent la valeur nette comptable des immobilisations sorties du patrimoine dont l'origine est, pour l'essentiel, constituée par des remplacements d'éléments du bâti (exemple : menuiseries, chaudières, etc.).

(Lyon 9^{ème}), livrée en 2015, dont la commercialisation des derniers logements s'est révélée difficile : il reste encore à ce jour 24 logements à vendre ;

- une opération de 4 logements individuels à Chassieu, lancée en 2014, très rapidement commercialisée et livrée en 2015 ;
- une opération de 20 appartements à Meyzieu lancée en 2015, entièrement vendue en 2016 et dont la livraison est prévue en 2017 ;
- une opération de 34 logements dans un bâtiment ancien entièrement réhabilité dans le cadre du programme Anru du quartier Mermoz Nord (Lyon 8^{ème}) ; sa commercialisation a été lancée en 2016.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	Cumul
Produits des ventes	1 566	0	0	0	3 172	4 738
- Prix de revient des lots commercialisés	1 573	0	0	0	2 889	4 462
+ Coûts internes de la production stockée	0	0	63	43	135	241
= Marge brute (PCG) sur les opérations de promotion immobilière internes	-7	0	63	43	418	517
- Coûts de gestion et commercialisation (a)	0	0	115	134	462	712
+ Produits exceptionnels nets (b)	-109	-12	0	20	0	-102
= Quote-part de la CAF imputable aux opérations de promotion immobilière	-116	-12	-53	-71	-44	-297
% du chiffre d'affaires sur opération de promotion immobilière	-7,4%	ns	ns	ns	-1,4%	-6,3%

(a) charges directement affectées à l'activité majorées des coûts non ventilés répartis proportionnellement au pourcentage du produit total

(b) les produits exceptionnels nets correspondent exclusivement à des retraitements comptables d'écritures postérieures à l'achèvement

Le produit constaté en 2015 inclut la vente d'une crèche à un prix correspondant à son coût de production (817 k€), et venant en sus de l'activité d'accession sociale à la propriété dont le produit a atteint 2 355 k€.

Les activités de promotion immobilière n'ont pas un impact significatif sur la formation de la capacité d'autofinancement brute de l'organisme. En effet, si, en incluant les coûts internes de maîtrise d'ouvrage sur les opérations en cours, la marge brute ressort globalement positive (+ 418 k€ en 2015), la marge nette après prise en compte des coûts de gestion et de commercialisation directement liés à cette activité (214 k€) et des coûts non ventilés affectés sur la base d'une clé de répartition⁷³ est légèrement négative (- 44 k€ en 2015). De même, sur les années précédentes, les opérations stockées ont grevé très légèrement la CAF après prise en compte des divers ajustements de prix de revient postérieurs à la livraison des lots.

5.7 CONCLUSION

L'effort d'investissement de GrandLyon Habitat est soutenu et témoigne de son dynamisme tant en matière de développement d'offre nouvelle qu'en matière de travaux d'amélioration. Les ventes à l'unité réalisées sont conformes aux objectifs attendus. Les ventes en bloc, qui représentent près de 60 % du total des produits de cession cumulés sur la période 2011-2015, ont procuré à l'office des ressources importantes pour financer son développement. Les coûts de production relativement élevés en maîtrise d'ouvrage directe ne facilitent pas les conditions d'équilibre des opérations. L'organisme doit veiller au respect des prescriptions réglementaires en matière de sécurité (amiante et chaudières individuelles gaz).

⁷³ Source tableau de ventilation des charges : sur la base d'une répartition proportionnelle au pourcentage du produit total, les coûts non ventilés sont estimés à 249 k€.

6. SITUATION FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE ET FIABILITE DE L'INFORMATION

La comptabilité est tenue sur la base des dispositions applicables aux organismes de logement social soumis en matière comptable et financière aux règles des entreprises de commerce.

Les commissaires aux comptes successifs ont établi leurs rapports annuels sans observation particulière de 2011 à 2015 inclus. L'examen des documents comptables de synthèse n'appelle pas de remarque de nature à remettre en cause la régularité ou la sincérité des comptes. Les sondages et vérifications effectués attestent de la pertinence et de la fiabilité des procédures comptables ainsi que de la qualité de l'information financière. Des précisions et corrections méritent cependant d'être apportées, notamment au regard de quelques anomalies comptables mineures relevées au cours du contrôle (cf. annexe n° 7.3).

Par ailleurs, l'office doit veiller à la cohérence entre les indicateurs issus de la gestion locative et les informations indiquées dans les états réglementaires Harmonia. En effet, les données sur la vacance issues du RPLS sont supérieures à la moyenne des bailleurs sociaux, ce qui semble peu probable. Or, la transmission à l'Etat des informations nécessaires à la tenue de ce répertoire est obligatoire pour les bailleurs sociaux. Le défaut de transmission des informations ou la transmission d'informations erronées peut donner lieu à l'application d'une amende (article L. 411-10 du CCH). GrandLyon Habitat doit veiller à fournir avec fiabilité l'ensemble des informations demandées. Dans le cadre du présent contrôle, les données issues d'Harmonia ont été privilégiées. Des constats divergents ont également été relevés sur les montants des restes à recouvrer sur des locataires partis.

6.2 PERFORMANCES D'EXPLOITATION

Les ratios utilisés dans l'analyse financière sont comparés à ceux des médianes nationales Bolero⁷⁴ 2014 des organismes HLM de province.

6.2.1 Produit total

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	Var. annuelle moyenne
Loyers	98 314	102 291	105 315	107 779	110 407	2,9%
+ Ventes d'immeubles	1 566	0	0	0	3 172	19,3%
+ Prestations de services	1 042	1 148	1 238	1 100	1 261	4,9%
+ Produits des activités annexes	651	1 001	1 041	1 028	1 072	13,3%
= Chiffre d'affaires	101 573	104 440	107 594	109 907	115 911	3,4%
+ Subventions d'exploitation hors travaux	320	250	445	262	236	-7,4%
+ Coûts internes de maîtrise d'ouvrage locative ou liée à la promotion immobilière	2 461	2 222	2 602	2 687	3 711	10,8%
+/- Autres variations de stocks	- 1 412	0	729	3 063	2 702	ns
= Produit total	102 942	106 912	111 370	115 920	122 559	4,5%

L'office a réalisé un chiffre d'affaires hors charges récupérées de 115,9 M€ en 2015, dont 110,4 M€ au titre des loyers. Le chiffre d'affaires a augmenté de plus de 14 % sur la période étudiée (+ 14 M€, soit 3,4 % de croissance annuelle moyenne) sous l'effet de la progression de la masse des loyers (+ 12 M€ en 4 ans).⁷⁵

Les autres composantes du chiffre d'affaires se sont longtemps limitées à des prestations de services, pour l'essentiel dans le cadre des activités de gestion de copropriétés (pour 756 k€ en 2015) et de gestion locative pour le compte de la ville de Lyon et du CCAS (pour 271 k€ en 2015), ainsi qu'à des produits annexes, principalement de locations d'antennes et de panneaux publicitaires (respectivement pour 840 k€ et 111 k€ en 2015). En 2015, les ventes d'immeubles ont généré un produit complémentaire de 3,2 M€, dont 0,8 M€ au titre d'une maîtrise d'ouvrage pour le compte d'une collectivité (crèche) et de 2,4 M€ au titre de l'accession sociale à la propriété.

Le produit total permet de mieux refléter l'ensemble des activités de l'organisme en prenant notamment en considération la production immobilisée et stockée, dont en particulier les coûts internes de maîtrise d'ouvrage locative et accession. Au cas d'espèce, le fort accroissement des investissements locatifs (passés de 80 M€ en 2012 à 104 M€ en 2015) s'est accompagné d'une augmentation significative des coûts internes de maîtrise d'ouvrage locative immobilisés. Parallèlement, la production stockée a augmenté à partir de 2014, à la faveur des premières opérations d'accession sociale à la propriété. Au final, l'augmentation du produit total s'établit à près de 20 M€ en 4 ans, soit 4,5 % de croissance annuelle moyenne.

⁷⁴ Base d'Observation du Logement, Etude et Référencement des Organismes, base de données du Ministère du Logement, de l'Egalité des territoires et de la Ruralité. Elle intègre les données comptables et patrimoniales des organismes HLM réglementairement transmises chaque année au ministère via l'application internet Harmonia.

⁷⁵ De début 2011 à fin 2015, l'offre nouvelle de logements familiaux a représenté une croissance annuelle moyenne de 1,7 %, avec un point haut à 2,4 % en 2015 (563 nouveaux logements) suite à une forte progression du nombre d'ordres de service lancés en 2014 (actes notariés pour les logements acquis et améliorés). Toutefois, la livraison sur la période de 2 083 nouveaux logements familiaux, acquisitions incluses, s'est accompagnée de sorties du patrimoine (598 unités pour cause de cessions et 372 pour démolition), de sorte que, globalement, le parc de logements familiaux de GrandLyon Habitat est en croissance annuelle de 0,9 % en moyenne sur la période (cf. § 3.1.1).

6.2.2 Excédent brut d'exploitation

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	Var. annuelle moyenne
Produit total	102 942	106 912	111 370	115 920	122 559	4,5%
- Coûts de production de la promotion immo.	161	0	729	3 063	5 591	142,6%
- Frais de maintenance NR (régie incluse)	13 565	13 956	13 707	14 145	14 794	2,2%
- Frais généraux hors régie NR	9 826	10 221	10 406	10 462	12 353	5,9%
- Frais de personnel et assimilés, hors régie NR et hors participation, mais taxes incluses	18 849	20 251	21 936	22 332	23 526	5,7%
- Taxes foncières sur les propriétés bâties	8 144	8 572	9 134	9 319	9 868	4,9%
- Autres taxes diverses	342	363	358	247	309	-2,5%
- Pertes pour défaut de récupération de charges	2 787	2 838	1 874	1 948	1 484	-14,6%
+ Autres produits nets d'exploitation	141	145	241	134	223	12,2%
- Pertes sur créances irrécouvrables	642	688	557	532	1 198	16,9%
= Excédent Brut d'Exploitation (PCG)⁷⁶	48 766	50 169	52 909	54 007	53 659	2,4%
% du produit total	47,4%	46,9%	47,5%	46,6%	43,8%	

L'excédent brut d'exploitation (EBE) calculé selon les règles du plan comptable général (PCG) constitue le premier indicateur de la performance d'exploitation d'un organisme. Il est calculé en retranchant du produit total les flux réels d'exploitation, dont en particulier les coûts de gestion, la maintenance du patrimoine, la fiscalité, les dépenses de la production stockée et le coût des impayés.

L'excédent brut d'exploitation s'élève à 53,7 M€ en 2015. Quoique d'un niveau satisfaisant (43,8 % du produit total), il tend à stagner en valeur et à reculer en taux depuis 2014 alors qu'il avait régulièrement progressé jusqu'alors. Cette inflexion, si elle devait être confirmée, pourrait traduire la difficulté rencontrée par l'organisme à entretenir, dans la durée, le développement d'une croissance rentable de l'ensemble de ses activités.

Dans le détail, la hausse soutenue du produit total (+ 19,6 M€ sur la période) a été fortement minorée par la hausse des coûts de production de promotion immobilière (+ 5,4 M€), des frais de personnel (+ 4,7 M€) et des frais généraux (+ 2,5 M€) ainsi que, plus marginalement, de la taxe foncière (+ 1,7 M€) et des frais de maintenance (+ 1,2 M€), de sorte qu'au final, la hausse de l'EBE est contenue à + 4,9 M€ en 4 ans, soit 2,4 % de croissance annuelle moyenne. Au cours de l'exercice 2015, les pertes sur créances locatives devenues irrécouvrables ont atteint le montant de 1,2 M€, en très forte augmentation par rapport aux 4 exercices précédents (cf. § 4.4).

⁷⁶ L'excédent brut d'Exploitation (PCG) est un indicateur de la performance d'exploitation (ou profitabilité brute) calculé exclusivement à partir des flux d'exploitation réels. A la différence de l'excédent brut d'exploitation HLM, l'EBE calculé selon les modalités du plan comptable général (PCG) ne prend en compte ni les charges « calculées » (dotations aux amortissements locatifs et reprises sur subventions), ni les charges financières.

6.2.3 Efficience de la gestion

6.2.3.1 Coûts de gestion

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	Var. annuelle moyenne
Frais généraux hors régie NR	9 826	10 221	10 406	10 462	12 353	5,9%
- Cotisations CGLLS & charges de mutualisation HLM	474	725	528	720	2 161	46,1%
= Frais généraux nets	9 352	9 496	9 878	9 743	10 192	2,2%
+ Frais de personnel et assimilés, hors régie NR, (participation et taxes sur le personnel incluses)	19 231	20 879	22 501	22 984	24 239	6,0%
- Coûts internes de maîtrise d'ouvrage locative ou liée à la promotion immobilière	2 461	2 222	2 602	2 687	3 711	10,8%
= Coûts de gestion nets	26 122	28 153	29 777	30 039	30 721	4,1%
% des loyers	26,6%	27,5%	28,3%	27,9%	27,8%	
En euros par logement familial géré	1 067	1 161	1 212	1 211	1 218	

Les coûts de gestion sont élevés, notamment en raison des coûts salariaux, et leur évolution est beaucoup trop rapide. Fin 2015, les coûts de gestion nets, hors pertes sur récupération de charges, représentent 27,8 % des loyers et 1 218 € par logement familial géré. Leur croissance annuelle moyenne est soutenue (+ 4,1 %) sous l'effet de la hausse des frais de personnel et des frais généraux nets (respectivement 6,0 % et 2,2 % de croissance annuelle moyenne)⁷⁷. En incluant les pertes sur récupérations de charges, les coûts de gestion se situent nettement au-dessus des ratios référents des offices de province, tant au regard des loyers (3 points d'écart) que du patrimoine en gestion (220 € d'écart par logement).

En réponse aux observations provisoires, l'office souligne que son « *coût de gestion est comparable à celui des gros offices (supérieurs à 20 000 logements)* », information que l'Agence ne conteste pas mais qu'elle n'analyse pas comme un critère suffisant pour établir l'efficience de l'organisme : en effet, la taille plus importante des offices de plus 20 000 logements devrait normalement procurer des synergies et des économies d'échelle supérieures aux surcoûts diffus imputables à leur mobilisation sur des sujets transversaux à caractère local ou national ainsi qu'aux éventuelles obligations supplémentaires en matière de gestion du droit du travail. L'Agence tient en revanche pour révélatrice la comparaison des coûts de gestion à l'ensemble des offices de province, que corrobore au demeurant la part importante de personnel rapportée au nombre de logements (cf. § 2.4.2.1).

Sur ce dernier point, l'office admet avoir un effectif supérieur à la moyenne, mais l'attribue à une plus grande internalisation des prestations ainsi qu'au « *développement de nouvelles activités (syndic, accession sociale, relogement, centre d'appel et accompagnement social par exemple)* », sans toutefois produire un décompte détaillé du surcroît de personnel imputable au développement récent desdites activités. L'Agence estime que les coûts de personnel susceptibles de leur être directement liés ne sont pas de nature à introduire un biais tel qu'il justifie un retraitement préalablement à leur comparaison avec les performances des autres offices de province dont la structure d'activité peut également être variée.

⁷⁷ La hausse des frais généraux bruts est encore plus marquée sous l'effet de l'augmentation des cotisations CGLLS et des charges de mutualisation financière (cf. § 6.2.4.2).

6.2.3.2 Charges de personnel

Les charges de personnel non récupérables et assimilées⁷⁸ s'élèvent à 24,2 M€ en 2015, soit 22 % des loyers. Elles ont augmenté au rythme très soutenu de 6,0 % par an en moyenne. Majorées des frais de personnel de la régie, elles s'élèvent à 25,0 M€ et représentent 22,7 % des loyers et 991 € par logement familial géré, soit un niveau nettement au-dessus des ratios référents des offices de province, tant au regard de la masse des loyers (2,7 points d'écart) que du patrimoine en gestion (plus de 170 € d'écart par logement). Cette situation s'explique en grande partie par l'importance des effectifs (cf. § 2.4.2.1).

Les charges de personnel et assimilées internes ou externes, récupérables ou non, s'élèvent, pour leur part, à 27,8 M€ en 2015, soit 25,2 % des loyers. Elles connaissent également une croissance soutenue de 4,8 % par an en moyenne (cf. § 3.2.3).

6.2.3.3 Frais généraux nets

Les frais généraux nets non récupérables (hors régie de travaux, charges de mutualisation et cotisations CGLLS) s'élèvent à 10,2 M€ en 2015. Ces dépenses, dont la croissance annuelle moyenne est de 2,2 %, représentent 9,2 % des loyers et 404 € par logement familial géré.

Les frais généraux sont principalement composés i) des coûts gestion immobilière (1,7 M€ en 2015) dont la croissance est directement liée à la forte augmentation du nombre de copropriétés, ii) des dépenses d'hygiène (1,4 M€), qui incluent également des actions de sensibilisation des locataires, iii) des primes d'assurances (1,1 M€) et iv) des honoraires de gestion (1,1 M€). Si ces deux derniers postes de dépenses ont décliné ces dernières années, les autres ont fortement augmenté : ainsi, les coûts 2011 n'étaient que de 1,3 M€ pour la gestion d'immeubles et de 1,1 M€ pour les dépenses d'hygiène. De même, l'office a enregistré une augmentation significative des frais de maintenance diverse (0,8 M€ en 2015 contre 0,7 M€ en 2011).

6.2.4 Autres charges d'exploitation

6.2.4.1 Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	Var. annuelle moyenne
TFPB avant abattements (a)	9 869	10 241	10 500	10 596	11 415	3,7%
- Abattements pour logements situés en QPV	1 512	1 453	1 146	1 138	1 359	-2,6%
= TFPB nette des abattements	8 357	8 789	9 354	9 459	10 056	4,7%
% des loyers	8,5%	8,6%	8,9%	8,8%	9,1%	
<i>En euros par logement en propriété assujetti (b)</i>	<i>419</i>	<i>441</i>	<i>474</i>	<i>478</i>	<i>502</i>	
dont TFPB NR nette des abattements	8 144	8 572	9 134	9 319	9 868	4,9%
- Dégrèvements de TFPB	1 352	797	1 392	1 432	2 677	18,6%
= Taxe foncière sur les propriétés bâties NR, nette des abattements et dégrèvements	6 792	7 774	7 742	7 886	7 191	1,4%
<i>Abattements et dégrèvements en % de la TFPB brute</i>	<i>29,0%</i>	<i>22,0%</i>	<i>24,2%</i>	<i>24,3%</i>	<i>35,4%</i>	

(a) récupérable ou non
(b) y compris foyers

⁷⁸ Y compris participation des salariés et impôts & taxes sur rémunérations

L'office bénéficie d'un montant modéré de taxes foncières. Celles-ci représentent en effet une dépense moyenne par logement en propriété assujetti (foyers inclus) de 500 € environ en 2015, et se situent nettement en-deçà des ratios référents des offices de province, tant au regard de la masse des loyers (3 points d'écart) que du patrimoine en gestion (près de 90 € d'écart par logement).

L'impact financier des abattements et dégrèvements sur la TFPB brute est très significatif (27,1 % en moyenne sur la période). La proportion du parc assujetti à cette taxe (79,2 % en 2015) est contenue par le dynamisme de l'organisme qui fait que de nombreux programmes récents sont encore en période d'exonération. Parallèlement, la proportion importante de logements en QPV permet à l'organisme de prétendre à certains abattements⁷⁹ de sorte que le coût de la pression fiscale pour l'organisme ressort en retrait en 2015 après application des dégrèvements, principalement pour travaux d'économie d'énergie et d'accessibilité. Il s'établit en effet à 7,2 M€ en 2015, contre 7,9 M€ en 2014, l'organisme ayant enregistré un dégrèvement exceptionnel de 1,3 M€ en 2015 consécutivement à une action contentieuse à l'encontre de l'administration fiscale pour des travaux d'accessibilité d'une résidence.

6.2.4.2 Charges nettes de mutualisation et cotisations CGLLS

Les cotisations à la CGLLS et les charges de mutualisation s'élèvent à 2,2 M€ en 2015, représentant 2,0 % des loyers et 11,2 % de l'autofinancement courant HLM. Cette charge exogène incompressible s'est considérablement accrue au cours des dernières années, où elle est passée de 20 € par logement familial en propriété en 2011 à 89 € en 2015. En particulier, les cotisations additionnelles, dont la part variable est assise sur l'autofinancement locatif, enregistrent une progression de 500 k€ (+ 105 %) entre 2011 et 2015. Cette hausse va se poursuivre sur les deux prochaines années compte tenu des bonnes performances de l'office.

L'office n'a pas eu à supporter le prélèvement sur le potentiel financier en 2010 et 2011. En revanche, les charges de mutualisation HLM se sont établies à 336 k€, tant en 2014 qu'en 2015.

⁷⁹ GrandLyon Habitat est concerné par cinq conventions relatives à l'amélioration de la qualité de service rendu aux locataires en contrepartie de l'abattement de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

6.3 MODALITES DE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

6.3.1 CAF brute et autofinancement net HLM

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	Var. annuelle moyenne
Excédent Brut d'Exploitation PCG	48 766	50 169	52 909	54 007	53 659	2,4%
+ Rémunération nette de la trésorerie disponible	1 157	2 153	2 123	1 396	1 448	5,8%
- Frais financiers locatifs	15 869	18 580	17 047	13 440	12 831	-5,2%
- Autres charges financières nettes	1 948	1 955	864	824	675	-23,3%
+ Résultat exceptionnel réel (y.c. participation)	340	-776	-1 888	-1 921	-672	ns
+ Variation des intérêts compensateurs (si charges non différées)	-457	-3 255	-42	-36	-31	49,0%
= CAF brute PCG retraitée	31 989	27 756	35 191	39 180	40 899	6,3%
% du produit total	31,1%	26,0%	31,6%	33,8%	33,4%	
- Remboursement en capital des emprunts locatifs (a)	21 460	20 328	18 774	19 842	22 272	0,9%
= Autofinancement net HLM	10 528	7 429	16 417	19 338	18 627	15,3%
% du produit total	10,2%	6,9%	14,7%	16,7%	15,2%	
% des loyers	10,7%	7,3%	15,6%	17,9%	16,9%	

(a) tous remboursements à l'échéance des emprunts locatifs définitifs, y compris sur les opérations sorties de l'actif immobilisé

La capacité d'autofinancement (CAF) brute retraitée des intérêts compensateurs⁸⁰ ressort à 40,9 M€, à fin 2015, soit 33,4 % du produit total. A la même date, l'autofinancement net HLM⁸¹ s'établit à 18,6 M€, soit 15,2 % du produit total. Exprimé en pourcentage du chiffre d'affaires, il se révèle très nettement au-dessus du ratio référent des organismes HLM de province (5,9 points d'écart en 2014)⁸².

Les charges financières, intérêts compensateurs inclus, sont constituées pour l'essentiel d'intérêts locatifs, qui sont aussi sensiblement en-deçà des ratios référents des organismes HLM de province. Les autres charges financières sont principalement constituées du coût de la dette sur les locaux administratifs et des instruments de couverture, qui s'élèvent respectivement à 546 k€ et 68 k€ en 2015.

Les produits financiers s'établissent à 1,5 M€ en 2015. L'évolution de la rémunération des placements a globalement suivi celle de la trésorerie constatée au 31 décembre.

⁸⁰ La capacité d'autofinancement brute telle que définie par le plan comptable général (PCG) mais retraitée des intérêts compensateurs, permet d'apprécier le flux de trésorerie dégagé par l'exploitation avant le remboursement des emprunts. Elle rend compte de la performance d'exploitation intrinsèque après prise en compte des flux financier et exceptionnel réels, à l'exclusion des opérations d'ordre telles que les amortissements, provisions et plus-values de cessions. Pour les organismes de logement social, elle est retraitée des intérêts compensateurs en vue de neutraliser la différence de calcul selon l'option retenue pour leur mode de comptabilisation.

⁸¹ L'autofinancement net HLM correspond à l'ensemble des ressources réelles dégagées par l'exploitation après remboursement de tous les emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés), y compris ceux relatifs à des sorties d'actif immobilisé (consécutivement à des démolitions, ventes ou sorties de composants). Son calcul résulte de la définition de l'article R.423-1-4 du CCH applicable à compter de l'exercice comptable 2014, mais retenue pour les besoins de l'analyse, sur l'ensemble de la période étudiée dans un souci d'homogénéité de traitement.

⁸² Ce niveau très élevé depuis 3 ans est confirmé par les ratios prudentiels définis depuis octobre 2014 à l'article R 423-9 du CCH, qui comparent annuellement et sur une période glissante triennale, l'autofinancement net HLM (nouvelle formule) à la masse du chiffre d'affaires majoré des produits financiers réels. Ces ratios ressortent respectivement fin 2015 à 15,9 % et 16,1 %, très largement au-dessus des niveaux d'alerte réglementaires - Taux de référence fixés respectivement à 0 % et 3 %

Si le résultat exceptionnel réel minore la CAF brute de 1,9 M€ en 2013 et en 2014 sous l'effet d'ajustement des subventions Anru et d'une régularisation de TVA, il est quasiment neutre en 2015.

6.3.2 Annuité de la dette locative

	2011	2012	2013	2014	2015	Moyenne
Annuité de la dette locative (en k€)	37 787	42 163	35 863	33 319	35 134	
Annuité majorée des contrats d'échange de taux	39 183	43 497	36 205	33 606	35 202	
<i>Annuité de la dette locative en % des loyers</i>	<i>38,4%</i>	<i>41,2%</i>	<i>34,1%</i>	<i>30,9%</i>	<i>31,8%</i>	<i>35,2%</i>
<i>En euros par logement en propriété</i>	<i>1 553</i>	<i>1 745</i>	<i>1 464</i>	<i>1 346</i>	<i>1 388</i>	<i>1 497</i>
Remboursement du capital de la dette locative / CAF retraitée (a) (en %)	67,1%	73,2%	53,3%	50,6%	54,5%	58,7%
Coût apparent de la dette locative (b)	2,8%	3,6%	2,9%	2,2%	1,8%	
Coût net des contrats d'échange de taux rapporté aux frais financiers locatifs (en %)	-8,6%	-6,1%	-2,0%	-2,1%	-0,5%	-4,2%
Coût net des contrats d'échange de taux sur le résultat net (en %)	-11,6%	-5,3%	-2,1%	-1,6%	-0,3%	-3,7%

(a) hors remboursements anticipés

(b) ce taux rapporte le flux annuel d'intérêts au stock de dette au 31/12

Les annuités d'emprunts locatifs (remboursement en capital majoré des intérêts) s'établissent à 35,1 M€ en 2015, à un niveau nettement en-deçà des ratios référents des organismes HLM de province, tant en comparaison avec la masse des loyers (8 points d'écart) qu'avec le patrimoine en gestion (environ 300 € d'écart par logement). A 31,8 % des loyers en 2015⁸³, elles sont également largement inférieures à leur niveau de 2012, où elles s'élevaient à 41,2 % (et même 42,5 % après prise en compte des contrats d'échange de taux). Cette baisse résulte principalement de la contraction du taux du livret A sur lequel est indexée la majeure partie des emprunts et d'un recours modéré à l'endettement pour financer la croissance du parc.

Le coût apparent de la dette locative, y compris à caractère relais, est limité à 1,8 % en 2015, en repli par rapport aux exercices précédents. Les conditions favorables d'emprunt ont contribué à diminuer la part des intérêts, qui a été en partie compensée par la hausse des remboursements en capital conformément au mécanisme de double révisabilité applicable à la plupart des emprunts conclus avec la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC).

L'amortissement de la dette représente 55% de la CAF en 2015, soit un niveau nettement plus favorable que ceux de 2011 (67 %) et 2012 (73 %) où l'office avait été confronté à un effet ponctuel de ciseau caractérisé par une CAF plus faible et des remboursements en capital supérieurs.

Au 31 décembre 2015, l'encours sur lequel est appliqué des instruments financiers s'établit à 22,8 M€, soit 3,1 % de l'encours (cf. annexe n° 7.3). Dans l'ensemble, ces contrats d'échange de taux se sont soldés par des pertes annuelles importantes, mais en net recul au fil des ans, au fur et à mesure du débouclage progressif des contrats anciens de macro couverture : la charge correspondante est ainsi passée de 1,3 M€ en 2012 à 0,3 M€ en 2013 pour s'établir à 68 k€ en 2015.

⁸³ La forte mobilisation d'emprunts courant 2015 n'est pas encore perceptible sur le montant des échéances.

Par le passé, les instruments de couverture s'inscrivaient dans une logique d'optimisation des résultats impliquant une prise de risque significative qui, du reste, s'est en partie réalisée. En 2011, par exemple, les contrats d'échange de taux ont eu pour effet de majorer de 8,6 % les intérêts locatifs (soit + 3,7 % de l'annuité) et de diminuer le résultat annuel de 11,6 %. En revanche, les contrats conclus depuis 2014 visent exclusivement à limiter l'exposition de l'office au risque d'évolution des taux, par la substitution de taux fixes à des taux variables très compétitifs. Les pertes susceptibles d'être constatées sur les contrats d'échanges de taux les plus récents sont uniquement imputables à une anticipation contraire de l'évolution des taux : elles résultent donc d'un risque inhérent à la gestion de la dette, et non d'une erreur de gestion ou d'une prise de risque inadaptée.

6.3.3 Le tableau des flux

En k€	2012	2013	2014	2015	Cumul sur 4 ans
Autofinancement net HLM	7 429	16 417	19 338	18 627	61 811
- Remboursements anticipés des emprunts locatifs (a)	7 446	1 826	1 531	7 411	18 214
- Autres remboursements d'emprunts (b)	177	209	275	242	903
= Capacité d'autofinancement (CAF) disponible⁸⁴	-194	14 382	17 532	10 974	42 694
+ Produit de cessions d'actif immobilisé	35 269	10 899	6 575	25 480	78 223
= Financement propre disponible (A)	35 074	25 282	24 107	36 454	120 917
Subventions d'investissement	15 182	14 719	11 873	18 170	59 943
+ Nouveaux emprunts locatifs (c)	63 353	80	50 208	124 999	238 640
- Dépenses d'investissements locatifs	79 971	82 742	102 678	104 342	369 733
= Flux relatifs aux investissements locatifs (B)	-1 437	-67 944	-40 597	38 827	-71 150
Dotations de la métropole	3 259	3 100	3 314	3 817	13 490
- Autres dépenses d'investissements	702	1 408	2 374	4 735	9 219
+ Autres flux de haut de bilan	301	279	250	141	972
- Dotations nettes sur dépréciations d'actif circulant	-68	257	828	1 277	2 294
= Autres flux (C)	2 927	1 714	362	-2 054	2 948
Var. du Fonds de Roulement Net Global (A+B+C)	36 565	-40 948	-16 128	73 227	52 715
- Var. du Besoin en Fonds de Roulement	- 3 315	-7 067	-4 735	-11 462	-26 579
= Variation de la trésorerie nette	39 881	-33 881	-11 393	84 688	79 294

(a) hors remboursements anticipés sur emprunts relatifs aux opérations démolies ou vendues
(b) les autres remboursements sont relatifs aux emprunts liés à la structure ou non affectés à une activité
(c) nets des remboursements d'emprunts relais

En 4 ans, l'office a réalisé un effort d'investissement soutenu représentant 379,0 M€, dont 369,7 M€ pour l'activité locative⁸⁵, répartis entre le foncier (58,4 M€), l'offre nouvelle (219,1 M€) et les additions et remplacements de composants (92,2 M€). Pour faire face à ces investissements, l'office a levé 220,4 M€ d'emprunts nouveaux (nets des remboursements anticipés) auxquels s'ajoutent 59,9 M€ de subventions, 13,5 M€ de dotations de la métropole de Lyon (cf. § 2.3.1), ainsi que 78,2 M€ de produits de cessions et 60,9 M€ de capacité d'autofinancement disponible (avant RA). Le total des ressources mobilisées (432,9 M€) dépassant

⁸⁴ La CAF disponible correspond à la CAF brute (corrigée des intérêts compensateurs) après couverture de tous les remboursements en capital de la dette, quelle que soit la nature de celle-ci. Elle constitue le premier moyen de financement de l'investissement.

⁸⁵ Sur ces 369,7 M€, 22,2 M€ (soit 6,0 %) ont été consacrés aux foyers, le solde aux logements familiaux. Parallèlement, les investissements de structure se sont élevés à 9,2 M€, dont la moitié environ au titre de dépenses sur les locaux administratifs.

nettement les investissements réalisés, le fonds de roulement net global (FRNG) de l'office s'est accru de 52,7 M€ sur la période.

De la structure du financement, il ressort que l'office bénéficie d'un très haut niveau de soutien public par voie de subventions et de dotations, qui, rapportées aux investissements cumulés, représentent 19 % de l'effort réalisé. Les produits de cession ont également contribué de façon très significative aux dépenses d'investissement, dont ils représentent 21 % en cumul. Enfin, la CAF disponible avant remboursement anticipé des emprunts locatifs procure un flux financier récurrent significatif représentant, en cumul, 16,1 % des investissements réalisés. GrandLyon Habitat bénéficie donc d'un taux excellent (plus de 56 %) de couverture de ses dépenses d'investissement par le financement propre disponible et les aides publiques, en dépit du lourd effort d'investissement réalisé sur la période.

En cumul sur la période, les investissements locatifs non couverts par des financements externes représentent un besoin de financement de 71,2 M€ (soit 19 % des prix de revient), qui est cohérent avec la quotité de fonds propres investis dans les opérations⁸⁶.

Sur l'ensemble de la période, la variation du BFR⁸⁷ procure un surcroît de ressources nettes cumulées de 26,6 M€ qui vient conforter d'autant la trésorerie de l'organisme. L'augmentation spectaculaire de cette dernière en 2015 (+ 84,7 M€) s'explique par une mobilisation plus rapide des emprunts au regard des décaissements réalisés pour financer les investissements⁸⁸.

6.4 SITUATION BILANCIELLE

6.4.1 Analyse de la dette

6.4.1.1 Encours de dette net de la trésorerie

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	Var. annuelle moyenne
Encours de dette locative (a)	518 318	535 261	531 297	576 864	671 710	6,7%
+ Encours des dettes liées à la structure ou non affectées à une activité	13 153	12 979	12 788	12 513	12 741	-0,8%
= Encours de dettes à moyen ou long terme	531 471	548 240	544 085	589 377	684 451	6,5%
+ Emprunts relais locatifs	57 157	75 791	59 216	42 484	42 484	-7,1%
- Trésorerie active	24 326	53 163	20 692	22 718	92 264	39,6%
+ Trésorerie passive	11 721	678	2 089	15 508	365	-58,0%
= Encours total de dettes net de la trésorerie	576 023	571 545	584 698	624 650	635 036	2,5%

(a) y compris réserves foncières

⁸⁶ Après déduction des prêts à long terme sur les réhabilitations HBM (56 M€), les besoins en fonds propres sur les opérations en cours ressortent globalement à 53 M€, soit 17,8 % des prix de revient prévisionnels (source FSFC).

⁸⁷ Le besoin en fonds de roulement est issu des décalages de trésorerie liés au cycle d'exploitation. Il correspond à l'écart entre les actifs circulants et les dettes à court terme. Lorsqu'il est positif, il mobilise de la trésorerie. Lorsqu'il est négatif, il constitue une ressource en fonds de roulement.

⁸⁸ Par exemple, l'office a fortement préfinancé ses investissements en 2013 et 2014, notamment avec le remboursement d'une partie de ses emprunts relais, alors qu'en 2015, la mobilisation de financements externes a amplement dépassé le volume des dépenses.

L'encours total de dettes net de la trésorerie s'élève à 635,0 M€ au 31 décembre 2015, en hausse de 59,0 M€ (+ 10,2 %) par rapport à 2011. Quoique significative en valeur absolue, cette évolution est en réalité contenue au regard du lourd effort d'investissement réalisé par l'office depuis plusieurs années (cf. § 6.3.4). L'encours de dettes à moyen ou long terme majoré des emprunts relais est indexé à près de 80 % sur le livret A, la part à taux fixe s'élève à 15,6 % et le solde est constitué par des emprunts à taux variable et par un emprunt structuré.

Le seul emprunt structuré figurant au bilan a été émis en décembre 2005 sur une durée de 30 ans par Dexia Crédit Local, pour un montant nominal de 8,3 M€ en vue de financer des opérations d'investissement, principalement des commerces. Le capital restant dû fin 2015 est de 5,7 M€ (soit 0,8 % de l'encours global de l'office). Il s'agit d'un produit de pente reposant pour toute sa durée, sur la comparaison entre les taux à 10 et à 2 ans, dont le niveau de risque est classé en 3E sur la charte de Gissler⁸⁹. Pour l'heure, compte tenu des conditions des marchés financiers, l'office paie le taux bonifié égal à 2,83 %.

6.4.1.2 Ratios de solvabilité et de liquidité

	2011	2012	2013	2014	2015	Moyenne
Endettement net / CAF brute retraitée (en années)	18,0	20,6	16,6	15,9	15,5	17,1
Endettement net / Capitaux propres (en %)	157%	143%	137%	137%	129%	139,8%
Part de la dette exigible à moins d'un an (a)	5,4%	3,2%	10,4%	5,8%	3,3%	5,5%
Dette exigible à moins d'un an (a) / Trésorerie active	132,5%	37,2%	303,4%	165,6%	25,7%	82,6%
Dette exigible à moins d'un an / CAF disponible (en années)	ns	ns	4,4	2,1	2,2	ns
Part de la dette financière remboursable in fine		12,2%	10,0%	7,0%	6,2%	8,7%

(a) y compris trésorerie passive

La capacité de désendettement permet d'apprécier la capacité de l'organisme à rembourser l'ensemble de sa dette en calculant le nombre d'années qu'il lui faudrait, en théorie, pour se désendetter s'il consacrait l'intégralité de sa CAF à cet unique objectif. Au cas d'espèce, elle s'élève à 15,5 années en 2015, ce qui est tout à fait raisonnable. Rapportée aux capitaux propres, la dette nette s'élève à 129 % à la même date, ce qui est également très satisfaisant. Ces ratios mettent en évidence à la fois l'absence de risque de solvabilité, un recours à l'effet de levier limité ainsi qu'une importante capacité d'endettement résiduelle.

L'office est parvenu à financer sa croissance tout en contenant son endettement. Ainsi, les ratios de solvabilité se sont améliorés, la capacité de désendettement passant de 18,0 à 15,5 ans entre 2011 et 2015, tandis que la dette nette rapportée aux capitaux propres a été ramenée de 157 % à 129 % sur la période. La même tendance est constatée par rapport aux fonds propres, c'est à dire hors subventions d'investissement.

Les ratios de liquidité permettent d'apprécier la capacité d'un organisme à faire face à l'ensemble des dettes immédiatement exigibles. Fin 2015, la part des dettes financières à moins d'un an représente 3,3 % du total des dettes, trésorerie passive incluse, ce qui est très limité. En 2013, toutefois, ce ratio était supérieur à 10 % en raison essentiellement de l'importance des remboursements in fine, plus particulièrement sur les emprunts relais locatifs. Sur ce même exercice, la dette à moins d'un an correspondait à 3 fois la trésorerie active et à

⁸⁹ Sa formule de calcul est la suivante : « Si la différence entre le CMS EUR 10 ans et le CMS EUR 2 ans est supérieure ou égale à 0,30 %, le taux d'intérêt est égal à 2,83 % [...] Dans le cas contraire, [...] le taux d'intérêt est égal à 4,33 % moins 5 fois la différence entre le CMS 10 ans et le CMS 2 ans. »

4,4 années de CAF disponible après remboursements en capital⁹⁰. En 2015, le risque de liquidité a disparu et ces ratios ont été ramenés à un niveau faible, respectivement à 26 % et 2,2 années. Pour autant, l'office doit rester vigilant dans la gestion de ses emprunts remboursables in fine, dont le montant s'élève à 45 M€ au 31 décembre 2015 (soit 6,2 % de la dette totale) et dont la date d'exigibilité est inférieure à 5 ans.

6.4.2 Bilan fonctionnel

6.4.2.1 Fonds de roulement net global (FRNG)

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Fonds propres	183 724	212 143	231 377	252 400	278 941
<i>dont résultat net de l'exercice⁹¹</i>	<i>11 999</i>	<i>25 160</i>	<i>16 133</i>	<i>17 709</i>	<i>22 725</i>
+ Intérêts compensateurs non différés	3 391	135	93	57	26
+ Subventions nettes d'investissement	179 415	187 889	196 359	202 027	211 562
= Capitaux propres retraités	366 530	400 168	427 828	454 484	490 529
+ Dettes financières, dépôts et cautionnements	595 001	630 704	610 254	639 064	734 279
- Immobilisations brutes	1 362 388	1 417 016	1 489 207	1 501 986	1 585 043
+ Amortissements et dépréciations d'immobilisations	442 638	464 294	490 072	433 917	454 391
+ Provisions pour risques et charges	9 310	9 505	7 758	5 100	9 649
= Fonds de Roulement Net Global	51 090	87 655	46 707	30 579	103 805
<i>En nombre de jours de charges courantes</i>	<i>257</i>	<i>410</i>	<i>222</i>	<i>151</i>	<i>489</i>

De l'analyse du haut de bilan et du tableau des flux, il ressort que l'office a pu financer son importante croissance en recourant de façon modérée à l'emprunt grâce au soutien de la métropole et aux cessions. Au 31 décembre 2015, il dispose d'importantes marges de manœuvre pour financer son développement.

Le Fonds de Roulement Net Global (FRNG) s'élève à 103,8 M€, soit un niveau confortable représentant 489 jours de charges courantes et 4,9 mois de dépenses (contre 4,3 mois pour la médiane des offices de province). L'augmentation spectaculaire du FRNG en 2015 (+ 73,2 M€) est avant tout imputable à la forte mobilisation d'emprunts réalisée cette année-là, qui s'est traduite par un accroissement de l'encours total de dettes financières de près de 95,1 M€.

Sur l'ensemble de la période 2011-2015, la structure du haut de bilan de GrandLyon Habitat s'est nettement renforcée avec, en particulier, un doublement du FRNG, qui est passé de 51,1 M€ en 2011 à 103,8 M€ en 2015, quand bien même l'augmentation du volume total de dettes financières apparaît relativement modeste (+ 139,3 M€) au regard de celle des immobilisations nettes.

Les provisions pour risques et charges comprennent principalement celles constituées pour la détection de l'amiante (4,9 M€), le gros entretien (PGE) ainsi que la couverture de litiges et de risques relatifs aux ressources humaines (incluant la provision pour propre assureur liée aux cotisations chômage). Le calcul de la PGE, d'un montant de près de 3 M€, repose sur le montant des travaux de gros entretien identifiés sur les trois années suivantes.

⁹⁰ Ce dernier indicateur est inopérant, pour 2011 et 2012, en raison de l'absence de CAF disponible

⁹¹ Cf. annexe n° 7.4

6.4.2.2 Besoin en Fonds de Roulement (BFR)

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
BFR promotion immobilière	-98	-372	337	1 112	4 063
dont (+) stocks de terrains et constructions	0	0	791	3 898	6 735
+ BFR hors promotion immobilière	38 584	35 542	27 767	22 256	7 843
dont (-) Dettes sur fournisseurs d'immobilisations	15 404	9 109	16 165	11 360	24 712
dont (+) Subventions à recevoir	71 520	67 142	61 499	55 072	54 011
= Besoin en Fonds de Roulement (BFR) global	38 486	35 170	28 103	23 368	11 906

Le cycle d'exploitation ou besoin en fonds de roulement (BFR) mobilise des ressources dont le montant est passé de 38,5 M€ en 2011 à 11,9 M€ en 2015, sous l'effet notamment de la contraction des subventions à recevoir. Fin 2015, le BFR est constitué principalement i) en emplois, par les subventions à recevoir (54 M€, essentiellement pour l'investissement) et les créances locatives nettes (10,6 M€) ; ii) en ressources, par les dettes fournisseurs (24,7 M€ pour l'investissement et 9,0 M€ pour l'exploitation) et les dettes sociales et fiscales (11,4 M€).

La contribution des activités de promotion immobilière et d'accession sociale à la propriété dans la formation du BFR a nettement augmenté. En effet, en incluant les créances sur acquéreurs et les dettes fournisseurs, l'insuffisance de financement de la production stockée s'établit à 4,1 M€ à fin 2015, en très nette augmentation par rapport à l'exercice précédent. Fin 2015, 6,7 M€ de stocks sont comptabilisés, dont 2,5 M€ au titre des ventes sur lots en cours et 4,2 M€ au titre du portage.

6.4.2.3 Trésorerie

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Fonds de Roulement Net Global	51 090	87 655	46 707	30 579	103 805
- Besoin en Fonds de Roulement	38 486	35 170	28 103	23 368	11 906
= Trésorerie nette	12 604	52 485	18 604	7 211	91 899
dont Trésorerie active	24 326	53 163	20 692	22 718	92 264
dont Trésorerie passive	11 721	678	2 089	15 508	365
En nombre de jours de charges courantes	63	246	89	36	433

Après s'être fortement dégradée de 2012 à 2014 au point de ne représenter que 89 et 36 jours de charges courantes, respectivement fin 2013 et fin 2014, la trésorerie nette a considérablement augmenté en 2015 pour s'établir à 92 M€, soit l'équivalent de 433 jours de charges courantes. Ce niveau élevé se situe au-dessus du ratio référent des offices HLM de province en dépenses mensuelles (0,7 mois d'écart).

6.4.3 Situation à terminaison

En k€	2014	2015
Fonds propres retraités	252 457	278 967
+ Autres ressources (a)	10 281	10 447
- Fonds propres cumulés investis dans le parc locatif	197 670	197 249
- Autres emplois (b)	31 345	43 289
= Fonds disponibles à terminaison⁹²	33 723	48 877
<i>En nombre de jours de charges courantes</i>	<i>167</i>	<i>230</i>
<i>En euros par logement familial en propriété</i>	<i>1 417</i>	<i>2 013</i>

(a) provision pour gros entretien (PGE), dépôts de garantie, financements externes non affectés à une activité

(b) fonds propres cumulés investis dans les locaux administratifs, immobilisations nettes, remboursements anticipés d'emprunts locatifs non refinancés

a. Appréciation générale des fonds disponibles à terminaison

A terminaison des opérations engagées, l'office dispose, à fin 2015, de 48,9 M€ de fonds disponibles, représentant l'équivalent de 230 jours de charges courantes et plus de 2 000 € par logement familial en propriété. Ces fonds disponibles représentent 47 % du FRNG constaté au bilan fin 2015, en raison, pour l'essentiel, de la prise en considération des restes à comptabiliser sur les opérations locatives engagées⁹³. Ces ratios sont très satisfaisants.

Dans le détail, les fonds propres au bilan couvrent largement les besoins financiers relatifs à la clôture des opérations locatives⁹⁴, de même que ceux générés par les locaux administratifs (11 M€), les autres immobilisations de structure (4,9 M€), ainsi que les remboursements anticipés d'emprunts locatifs non refinancés (27,4 M€ en cumul⁹⁵). Ces moyens financiers sont en outre abondés par la provision pour gros entretien (3 M€) et les dépôts de garantie des locataires (7,3 M€), qui présentent tous deux une relative garantie de disponibilité, ainsi que par quelques financements non affectés à une activité (125 k€).

b. Fiabilité des fiches de situation financière et comptable

Le potentiel financier, qui a été retenu comme un indicateur de référence dans le contrat de plan 2016-2020 avec la métropole de Lyon, a été surévalué de près de 20 M€ en 2014 (cf. § 2.3.2). Pour 2014, l'examen des fiches de situation financière et comptable (FSFC) et de leur exploitation dans le rapport financier de l'office ont permis de relever que le chiffrage du potentiel financier par l'office était surévalué de 19,6 M€. Cette erreur

⁹² Les fonds disponibles à terminaison mesurent l'excédent en fin d'exercice des ressources pérennes de l'organisme sur ses emplois stables, en se plaçant comme si toutes les opérations engagées étaient soldées. A la différence du Fonds de Roulement Net Global constaté au 31 décembre, cet indicateur exclut en outre d'éventuels financements relais, le portage des opérations préliminaires et des réserves foncières, les provisions pour risques et charges (à l'exception de la PGE et de celles présentant un caractère de réserves), les titres financiers immobilisés, les amortissements courus non échus ainsi que les dividendes éventuellement distribués.

⁹³ En effet, l'organisme devra à la fois clôturer financièrement ses opérations locatives sur la base d'un plan de financement définitif, mais également rembourser le capital restant dû sur les emprunts relais en cours fin 2015 : ces deux facteurs vont réduire le FRNG respectivement de 6,7 M€ et 42,5 M€. Pour une juste appréciation de la situation financière de l'office à long terme, il convient également de neutraliser le coût du portage des opérations préliminaires (12,7 M€), mais également les ressources générées par les provisions pour risques et charges (6,7 M€ hors PGE) et les amortissements courus non échus (11,8 M€).

⁹⁴ Ces besoins sont évalués sur la base des montants bruts comptabilisés au bilan fin N, corrigés à la fois de l'incidence à terminaison (en prenant en compte les restes à comptabiliser, tant en dépenses qu'en recettes - source FSFC), des décalages entre les amortissements dits « techniques » et les amortissements dits « financiers », et des dépréciations d'immobilisations locatives.

⁹⁵ Les emprunts sur patrimoine vendu ne sont pas compris dans les remboursements anticipés d'emprunts locatifs.

était consécutive à la prise en compte, pour une même opération immobilière, d'un emprunt relais pour un montant de 18,6 M€ et du financement consolidé, ainsi que par des surfinancements de 1 M€ identifiés par l'office, mais neutralisés à tort dans les FSFC alors que ces excédents doivent donner lieu à un remboursement effectif.

Si elle ne conduit pas à modifier l'appréciation générale de la situation financière de l'office, cette erreur est significative tant par son ampleur que par la circonstance que le potentiel financier 2014 de l'office a été retenu, dans le plan 2016-2020 conclu avec la métropole de Lyon, comme l'un des trois indicateurs de la performance de la gestion à atteindre pour permettre le déblocage d'une partie des dotations en fonds propres de la collectivité. Les parties sont donc invitées à conclure un avenant modificatif sur ce point et à préciser les modalités pratiques d'audit permettant de fiabiliser ces données.

En 2015, des prêts à long terme sur les réhabilitations des habitations bon marché (56 M€) n'ont pas été portés dans les FSFC. Même si l'information apportée au CA lors de la clôture des comptes 2015, lui permet d'être informé de la situation financière à terminaison de l'office, une complète information des tiers impose de les mentionner aussi dans les FSFC. Seule une telle mention permet en effet d'apprécier l'impact à terminaison des opérations directement à partir des états Harmonia.

c. Enseignements complémentaires

L'examen approfondi des FSFC fin 2014 apporte les enseignements complémentaires suivants :

- un prix de revient prévisionnel unitaire relativement élevé : 151 k€ en moyenne pour les 999 logements en cours ;
- certaines opérations onéreuses : 8,6 % des 3 839 logements non soldés, soit 329 logements répartis sur 19 opérations, se caractérisent par un prix de revient unitaire supérieur à 200 k€⁹⁶ ;
- d'autres opérations nécessitant l'injection d'une quotité importante de fonds propres, quelquefois supérieure à 50 % du prix de revient⁹⁷.

Sur la base de l'examen des FSFC fin 2015, les conditions de bouclage financier des opérations locatives font ressortir un appel croissant aux ressources propres de l'organisme. Ainsi, sur les opérations récentes (terminées non soldées et en cours), la quotité de fonds propres à injecter dans les opérations s'établit à 20,2 % des prix de revient prévisionnels en moyenne, avec toutefois d'importantes disparités selon la nature des opérations. En effet :

- Sur l'offre de nouveaux logements, acquisitions améliorations incluses (160 M€ d'investissements prévisionnels), la quotité de fonds propres est évaluée à 17,6 M€, soit 11 % des prix de revient prévisionnels correspondants ;
- Sur le bâti existant (137 M€ d'investissements), les besoins en fonds propres sont deux fois plus importants : 35,3 M€, soit 25,7 % des prix de revient prévisionnels.

⁹⁶ Tel est le cas pour les opérations en cours : n° 381 « Chazay 1 » (2 logements) : 251 k€, n° 845 « Novembre » (15 logements) : 250 k€, n° 978 « Chemin de Trêve » (10 logements) : 255 k€, n° 979 « Progrès 23 » (4 logements) : 256 k€, n° 5076 « rue de l'égalité - Mions » (27 logements) : 237 k€.

⁹⁷ Tel est le cas pour les opérations en cours : n° 795 « grande rue d'Oullins » (3 logements - 53,6 % de fonds propres), n° 824 « Pinel 17 » (10 logements - 54,8 %), n° 986 « Froide 3 » (5 logements - 52,3 %).

6.5 PROJECTION FINANCIERE

La simulation effectuée par l'office, sur la base des comptes arrêtés fin 2014 et du budget 2015, court jusqu'à 2022 et repose sur les orientations du plan à moyen terme (PMT) définies par le CA lors de sa séance du 15 décembre 2015. Elle s'inscrit dans la démarche retenue par le contrat de plan signé avec la métropole de Lyon sur la période quinquennale 2016-2020, et confirme l'atteinte des objectifs ainsi contractualisés.

Trois scénarios avaient été préalablement étudiés par l'organisme à partir de certains paramètres communs, dont en particulier un volume d'investissements identique, une croissance annuelle des loyers et de l'IRL de 0,5 % et d'un taux du livret A à 1 %. Le scénario qui a été retenu repose sur l'octroi de 31 M€ de prêts de « haut de bilan »⁹⁸ et un volume de 800 ventes en bloc. Il prévoit des interventions réparties de façon équilibrée entre l'offre nouvelle de logements et les réhabilitations du patrimoine existant.

Il prévoit un programme de livraison de 4 774 nouveaux logements entre 2015 et 2022 (dont 1 081 en 2015 et 2 713 sur les cinq ans du contrat de plan 2016-2020). Leur prix de revient prévisionnel moyen est estimé à 155 k€ par logement, avec un financement par des fonds propres de 21 % en moyenne, mais en hausse significative à partir de 2020 (35 %). Le volume global d'investissements correspondant est évalué à plus de 750 M€ sur la durée du PMT, dont plus de 400 M€ sur la période 2016-2020.

Sur le bâti existant, l'office prévoit de réaliser un investissement de plus de 280 M€ sur la période, dont plus de 80 % au titre de réhabilitations et de résidentialisations, et 20 % pour l'adaptation du parc, dont une part importante pour son embellissement. Plus de la moitié du volume des travaux est concentrée sur les années 2018 à 2020, avec des interventions très lourdes sur les programmes Montchat, Perrache et Clos Jouve. L'ensemble de ces travaux est financé à hauteur de 39 % en moyenne par des fonds propres. Parallèlement, l'effort de maintenance en exploitation est maintenu à un niveau élevé (860 euros par logement en 2016).

Suivant ce scénario, GrandLyon Habitat doit céder 800 logements en bloc à partir de 2020, auxquels s'ajoutent 660 logements en 2015 à Vaulx-en-Velin à Est Métropole Habitat, ainsi que 45 logements à l'unité par an en moyenne. Les produits attendus sont de 10,7 M€ pour les cessions à EMH, 62,4 M€ pour les autres ventes en bloc et 38,1 M€ pour les ventes à l'unité. L'office prévoit par ailleurs de démolir un dernier bâtiment à « Mermoz nord » (7 logements et commerces) en 2015 ainsi que 646 logements entre 2019 et 2022, principalement sur les quartiers de « Mermoz sud » et de « La Darnaise ».

Sur ces bases, le coût de la dette augmenterait légèrement sur la période pour atteindre 36,2 % des loyers à l'échéance 2022, la réduction du coût du portefeuille d'emprunts en gestion au 31 décembre 2015 ne compensant pas l'accroissement des annuités sur les opérations nouvelles et les travaux d'amélioration (pour respectivement 14,5 M€ et 4,3 M€). En l'absence de majoration des loyers, les travaux d'amélioration pèseront sur la rentabilité d'exploitation de l'office.

⁹⁸ Prêts de haut de bilan bonifiés à parité par la CDC et Action Logement à hauteur de 3 milliards d'euros suite à une convention du 28 septembre 2016. Il s'agit de prêts à long terme (30 à 40 ans) accordés par la CDC sur fonds d'épargne avec une première phase de 20 ans pendant laquelle le taux est de 0 % et l'amortissement totalement différé. Pendant la deuxième phase, le prêt s'amortira avec un taux égal à celui du livret A, augmenté de 0,6 %.

En k€	2016	2017	2018	2019	2020	Cumul 2016-2020	Cumul 2015-2022
Fonds de roulement à long terme début d'exercice (a)	51 237	41 291	31 948	44 115	54 420		
+ Autofinancement courant HLM	11 386	17 193	13 569	10 727	11 541	64 416	102 879
- Fonds propres investis (b)	30 742	34 440	22 757	24 452	52 931	165 323	289 708
+ Augmentation des dotations de la métropole	3 099	2 914	2 740	2 575	2 420	13 748	21 350
+ Produits des cessions	6 355	4 500	4 500	4 500	26 340	46 195	111 216
+ Prêts de haut de bilan	0	0	14 000	17 000	0	31 000	31 000
+ Variation des dépôts de garantie	-44	490	115	-45	46	562	1 190
= Fonds de roulement à long terme fin d'exercice	41 291	31 948	44 115	54 420	41 836		31 931

(a) le « fonds de roulement à long terme » sous Visial correspond sensiblement au périmètre des « fonds disponibles, à terminaison », la situation à terminaison étant appréciée à la livraison des opérations et non à l'ordre de service

(b) les fonds propres investis sont relatifs à l'offre locative nouvelle, aux travaux d'amélioration, aux démolitions et à la structure

L'autofinancement cumulé prévisionnel s'établirait à 103 M€ sur la période 2015-2022, ce qui est globalement satisfaisant, mais diminuerait régulièrement ensuite pour être ramené à un niveau annuel de moins de 10 M€ en 2022, soit 8 % des loyers. Parallèlement, l'office devrait faire face à un besoin en fonds propres de 290 M€ pour financer ses investissements (dont 158 M€ pour l'offre nouvelle et 110 M€ pour les travaux, le solde pour les démolitions et investissements de structure). Les 111 M€ attendus des ventes patrimoniales ne répondront que partiellement à ce besoin et ne permettront pas d'enrayer la contraction des fonds disponibles à terminaison. Toutefois, leur niveau resterait très satisfaisant à l'échéance du contrat de plan avec la collectivité de rattachement (41,8 M€, soit 1 640 euros par logement).⁹⁹

Le programme prévisionnel d'investissement apparaît donc tout à fait soutenable sur la durée du contrat de plan compte tenu de l'ampleur de l'aide apportée par la métropole. Même en cas d'apports en fonds propres de la métropole minorés de 25 % par exemple, le potentiel financier à terminaison s'élèverait à 27,4 M€, soit 1 074 € par logement, ce qui ne porterait pas atteinte à la faisabilité des objectifs ambitieux du plan avec les fonds disponibles de l'office (cf. § 2.3.1)¹⁰⁰.

Ces résultats sont tributaires de l'obtention de l'intégralité de l'aide financière de la métropole de Lyon, de la vente du patrimoine conformément aux objectifs affichés et du recours à des emprunts de long terme, sous la forme de prêts de « haut de bilan »¹⁰¹ ou sous toute autre forme.

6.6 CONCLUSION

L'office évolue dans un marché tendu lui permettant de limiter sa vacance commerciale et d'optimiser le produit de ses loyers. Il affiche un niveau de rentabilité élevé depuis trois ans, se traduisant notamment par une CAF brute et un autofinancement net HLM représentant respectivement 33,4 % et 15,2 % du produit total en 2015. Cette excellente performance, qui est réalisée alors même que l'office doit composer avec des coûts

⁹⁹ A titre indicatif, le potentiel financier par logement de GrandLyon Habitat à l'échéance du contrat de plan s'élève à 1 209 €, ce qui est élevé au regard du seuil d'alerte fixé à 750 € par les fédérations d'organismes HLM.

¹⁰⁰ Les fonds disponibles seraient de 38,4 M€ à l'issue du contrat de plan, soit plus de 1 500 euros par logement.

¹⁰¹ Prêts effectivement accordés 10,6 M€ contre 31,0 M€ dans la simulation

salariaux élevés et qu'il dispose d'importants gisements de productivité, est en partie imputable au faible niveau d'endettement dont il bénéficie grâce, notamment, à l'important soutien financier que la métropole de Lyon lui apporte.

L'office bénéficie d'une structure bilancielle solide : avec 17,1 années de capacité théorique de désendettement et 140 % des capitaux propres, l'endettement net apparaît modéré tandis que les fonds disponibles à terminaison s'établissent à près de 49 M€ fin 2015, soit plus de 2 000 € par logement familial en propriété, ce qui est tout à fait satisfaisant.

L'office est engagé dans un plan à moyen terme volontariste, tant en matière d'offre nouvelle qu'en matière de réhabilitation. La programmation des investissements projetés est compatible avec ses moyens financiers, sous réserve cependant de l'obtention des produits générés par les ventes de patrimoine et d'une partie, même moindre, de l'aide financière inscrite au contrat de plan 2016-2020 conclu avec la métropole de Lyon.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES

RAISON SOCIALE :		GRANDLYON HABITAT – OFFICE PUBLIC DE L'HABITAT
SIÈGE SOCIAL :		
Adresse du siège :	2, Place de Francfort CS 13754	Téléphone : 04 72 74 68 00
Code postal, Ville :	69444 Lyon Cedex 03	Télécopie : 04 72 74 68 62

PRÉSIDENT :	Mme Catherine Panassier
--------------------	-------------------------

DIRECTEUR GÉNÉRAL :	M. Daniel Godet
----------------------------	-----------------

COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT :	Métropole de Lyon
---------------------------------------	--------------------------

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 16 mars 2015			
<i>En application de l'article R. 421-4 du CCH : 17, 23 ou 27 membres</i>			
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	Catherine Panassier	Collectivité	Consultante
Vice-président	Hubert Julien-Laferriere	Idem.	Professeur associé
	Zorah Ait-Maten	Idem.	Cadre territorial
	Michel Le Faou	Idem.	Ingénieur
	Béatrice Vessilier	Idem.	Urbaniste, Ingénieur
	Rolland Jacquet	Idem.	Retraité
	Stephane Guillard	Idem.	Juriste
	Odile Belinga	Idem.	Avocate
	Grégory Dayme	Idem.	Négociateur immobilier
	Bruno Gignoux	Idem.	Retraité
	Christian Barthelemy	Idem.	Cadre administratif
	Yvon Deschamps	Idem.	Retraité
	Vincent Amiot	Idem.	Retraité
	Louis Leveque	Idem.	Retraité
	Jean-Louis Boullu	Idem.	Directeur territorial CDC
	Yvon Condamin	Idem - Association	Président d'Aralis
	Gerard Valere	Idem - Association	Retraité
	Jean Riondet	UDAF	Retraité
	Henri Lacroix	CAF	Assureur Consultant
	Xavier Gros	Organismes collecteurs	Retraité
	Gérard Bonin	Organisations syndicales	Permanent syndical
	Michel Rapine	Organisations syndicales	Fonctionnaire Education nationale
Représentants des locataires	Françoise Friez	Élu	
	Henri Creston	Élu	
	Orida Lagati	Élu	
	Yasmina Boughdiri	Élu	
	Hatim Basma	Élu	
Commissaire du Gouvernement : Préfet			

EFFECTIFS DU PERSONNEL au 31 décembre 2015	Cadres :	152	
	Employés :	285	Total administratif et technique : 437
	Ouvriers :	47	
	Gardiens :	138	Effectif total : 622

7.2 TABLEAU RECAPITULATIF DES INFRACTIONS AUX REGLES D'ATTRIBUTION

N° logement	Nom du groupe	Financement d'origine	Date de la CAL	Date de signature du bail de location	N° unique départemental	Nature de l'infraction	% de dépassement du plafond de ressources	Loyer mensuel (€)
794 01 1002	La Ravanne (Vaulx-en-Velin)	PLAI	18/7/2012	3/8/2012	069071200768011128	Dépassement plafond	9,5 %	402
5005 01 1030	L'Eclorial (Décines)	PLAI	8/10/2013	18/12/2013	069101201733511128	Dépassement plafond	14,5 %	317
47 04 1002	Joseph Kessel (St Genis Laval)	PLUS	17/4/2012	6/7/2012	069051102678111128	Dépassement plafond	20,0 %	549

7.3 TENUE DE LA COMPTABILITE

Quelques anomalies comptables mineures ont été relevées au cours du contrôle.

- ▶ Dans l'annexe « Etat récapitulatif des emprunts », plusieurs erreurs de ventilation analytique ont été relevées. La première concerne le défaut d'identification des emprunts ayant financé des opérations locatives démolies ou cédées. Ceux-ci ont été portés à tort dans la rubrique 2.21 « Opérations locatives - Financement définitif » alors qu'ils auraient dû faire l'objet d'une inscription dans une rubrique 2.23 ad' hoc. En effet, si les documents annexés au compte financier des offices à comptabilité commerciale dispensent, depuis 2014, de distinguer les emprunts relatifs aux sorties de composants, les informations portant sur les ventes et démolitions sont en revanche maintenues. La seconde erreur porte, jusqu'en 2013 inclus, sur l'absence de mention des flux annuels (réalisations / remboursements) et du capital restant dû au titre des emprunts relais.
- ▶ Les modalités de comptabilisation de la production stockée ne respectent pas les préconisations de l'instruction comptable sur plusieurs aspects. D'une part, l'office utilise des comptes de charges et produits dédiés au coût de production des stocks pour des événements postérieurs à leur achèvement. Ceux-ci n'ont donc pas à transiter par les comptes de classe 3 et l'office aurait dû les comptabiliser en produits ou charges exceptionnels. D'autre part, les « produits des ventes sur lots en cours » se limitent à l'accession sociale alors qu'ils devraient inclure la production stockée quelle que soit sa nature.
- ▶ Les « travaux relatifs à l'exploitation » comptabilisés au compte 611 englobent indûment l'ensemble des coûts des copropriétés, les assimilant à des dépenses de maintenance immobilière. Ils devraient en principe être ventilés dans les différents comptes par nature, ou, à défaut, être imputés en bloc (sauf pour la rémunération du syndic) au compte 614 « Charges locatives et de copropriété ».
- ▶ Plusieurs montants sont comptabilisés à tort dans un compte 708 « Produits des activités annexes » alors qu'ils relèvent en fait de « Prestations de services » à imputer au compte 706. Tel est le cas notamment des produits d'administration de biens dans le cadre de la gestion locative pour le compte de la ville de Lyon et du CCAS. A l'inverse, des refacturations de dépenses engagées pour le compte de copropriétés sont indûment comptabilisées en « Prestations de services ».
- ▶ La ventilation des charges financières au compte de résultat (emprunts relais, consolidés, soldes créditeurs de banque) n'est pas homogène avec celle des emprunts figurant à l'annexe. Par ailleurs, l'office crédite chaque année un compte de charges d'intérêts compensateurs correspondant à la neutralisation du paiement de ces derniers. Or, l'organisme ayant opté pour leur comptabilisation en charge directe pour le reliquat conservé (57 k€), ce flux correspond en fait à une extourne de charge d'intérêts.

7.4 RISQUES DE TAUX

La présence de risques particuliers sur la dette de l'office doit être appréciée au regard des emprunts structurés (cf. § 6.4.1.1) et des instruments de couverture souscrits (cf. § 6.3.2).

Dans un premier temps, l'office a opté pour de la macro couverture. Trois contrats d'échange de taux souscrits auprès de Calyon ont commencé en août 2007 avec une échéance en février 2013. Ces produits, représentant un notionnel de 20 M€, échangeaient la formule du livret A contre un taux calculé sur la base de « coussins » dont la valeur trimestrielle était exprimée en fonction de celle du trimestre précédent, le taux étant plafonné à 7,80 %. Le taux de référence des montants variables payés était le dollar US Libor.

Un quatrième contrat, d'un montant de 10 M€, également souscrit auprès de Calyon, courait depuis février 2005 sur une durée de 10 ans. Il portait sur l'échange de la formule du livret A contre un taux fixe de 3,165 %. Compte tenu de l'inopportunité de cette position avec la perspective de possibles baisses du taux du livret A, GrandLyon Habitat a dénoncé cette couverture avant son terme, avec effet au 1^{er} février 2014. Il a dû s'acquitter du paiement d'une soulte de 255 k€.

Dans un deuxième temps, l'office a modifié sa stratégie financière en optant pour de la micro couverture, une première fois dès 2014 pour couvrir une opération de refinancement avec Crédit mutuel Arkea, une seconde fois en 2015 avec le Crédit coopératif. Ces micro-couvertures se caractérisent par un capital restant dû et des périodicités identiques aux emprunts sous-jacents.

Dès octobre 2012, le Conseil d'Administration de GrandLyon Habitat a souhaité diversifier les conditions de détermination du coût de sa dette pour ne pas trop l'exposer à un risque de remontée du taux du livret A, tout en sécurisant les coûts. Dans ce contexte, un encours CDC Gaïa relatif au portage d'opérations locatives a été identifié en vue d'un refinancement par Arkea (crédit mutuel) à hauteur de 18,6 M€ avec effet en février 2013 sur le taux euribor 3 mois avec une marge de 0,80 point. En juin 2014, une opération de couverture a été effectuée sur le même encours avec 5 établissements de crédit distincts, pour échanger cet index contre du taux fixe. Le coût de la ressource se chiffre ainsi autour de 1,10 %, marge incluse, en fonction de l'établissement, alors que l'encours initial CDC reposait sur un taux de 1,25 % + 0,60 % de marge au moment de la signature des premiers swaps. Malgré la baisse du taux du livret A, l'opération de refinancement / couverture s'est avérée globalement bénéfique (574 k€ de gain à l'échéance en mars 2017, en projetant le maintien du livret A à 0,75 %).

En novembre 2014, GrandLyon Habitat a souscrit un autre contrat de couverture avec le Crédit coopératif sur un emprunt contracté en 2010 pour le portage des travaux de réhabilitation de 2 groupes immobiliers dans l'attente de leur vente aux locataires. Ce swap s'élève à 4,9 M€, avec effet en mars 2015 sur une durée de 5 ans. Il vise à fixer à 0,39 % + 0,70 % de marge, le coût de la ressource qui reposait, avant l'échange, sur le taux variable euribor 3 mois + marge.

7.5 RESULTAT NET COMPTABLE

En k€	2011	2012	2013	2014	2015	Var. annuelle moyenne
CAF brute PCG	32 446	31 012	35 234	39 216	40 930	6,0%
- Dotations aux amortissements	32 595	34 557	34 302	34 524	36 293	2,7%
- Dotations nettes aux provisions et dépréciations	3 172	-955	-1 268	-1 750	5 385	14,1%
+ Plus ou moins-values de cessions	9 273	21 043	7 685	5 062	14 838	12,5%
+ Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	6 048	6 707	6 249	6 204	8 635	9,3%
= Résultat net	11 999	25 160	16 133	17 709	22 725	17,3%
% du chiffre d'affaires (profitabilité nette)	11,8 %	24,1%	15,0 %	16,1%	19,6%	
% des fonds propres (rentabilité financière nette)	6,5 %	11,9%	7,0 %	7,01%	8,1%	

Sur l'ensemble de la période, l'office dégage un haut niveau de profitabilité et de rentabilité nettes moyennes de respectivement 17,4 % et 8,1 %), sous l'effet de très bonnes performances d'exploitation et d'importantes plus-values de cessions, notamment en 2012 et 2015.

7.6 SIGLES UTILISES

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

