

RAPPORT DÉFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2015-156 Septembre 2016

Société anonyme d'HLM
Les Cités Cherbourgeoises

Cherbourg Octeville (50)

Rapport définitif de contrôle n°2015-156 Septembre 2016
Société anonyme d'HLM Les Cités Cherbourgeoises
Cherbourg Octeville (50)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2015-156

SA D'HLM LES CITES CHERBOURGEOISES – 50

Président directeur général : M. Jean Lerouvreur
 Directrice générale déléguée : Mme Laurence Couppey
 Adresse : Résidence Charcot Spanel
 50100 Cherbourg Octeville

Nombre de logements familiaux gérés : 3671

Nombre de logements familiaux en propriété : 3671

Nombre d'équivalents logements des foyers en propriété : 0

Indicateurs ¹	Organisme	Réf. nat.	Réf. région
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0.5	1.17	0.33
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	48.0	46.7	52.4
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn. (%)	2.2	nc	nc
Loyers mensuels (€/m ² de surface corrigée)	3.05	3.2	2.88
Loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	4.7		
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	3.1		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	3.2 Quartile : 2	3.93	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	15.3 Quartile : 3	12.1	
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	9.2 Quartile : 1	12.17	

Présentation générale de l'organisme

La société intervient sur un territoire au marché immobilier détendu. Elle dispose d'un patrimoine ancien maintenu dans son état d'origine.

Points forts

- Rôle social
- Personnel motivé
- Organisation efficace de la gestion locative et de la gestion de proximité
- Dispositif de suivi des impayés performant
- Nouveau plan stratégique adapté aux besoins et à la capacité financière de la société
- Coûts de gestion maîtrisés
- Endettement très faible et en diminution dans les années à venir
- Structure bilantielle saine

¹ Les sources des données de référence et les dates retenues figurent en annexe Sources et sigles.

- Points faibles**
- Effectifs administratifs réduits fragilisant notamment le service patrimoine ;
 - Formalisation des procédures insuffisante
 - Niveau élevé des loyers de la production récente
 - Patrimoine ancien nécessitant des travaux de modernisation
 - Reporting de l'activité insuffisant
 - Lisibilité de l'activité de la régie insuffisante
 - Vacance élevée même si une inflexion est enregistrée en fin de période
 - Processus de maîtrise d'ouvrage défaillant
- Anomalies ou irrégularités particulières**
- Une attribution en dépassement de plafonds de ressources
 - Cotisations versées à l'association HER incompatibles avec la mission d'intérêt général de la société.

Conclusion

La SA d'HLM des Cités Cherbourgeoises assure un rôle social avéré ainsi qu'une gestion de proximité de bon niveau, renforcée en 2012 par une réorganisation pertinente de ses services. La société dispose d'une régie contribuant également à la qualité du service rendu aux locataires, qui nécessite toutefois le développement d'un suivi d'activité aujourd'hui inexistant.

Elle dispose d'une organisation globalement efficace avec des coûts de gestion maîtrisés, et d'un personnel compétent et impliqué. Son dispositif de suivi des impayés, ayant également bénéficié de la réorganisation opérée en 2012, apparaît en particulier très performant. Sa structure administrative présente toutefois une relative fragilité, du fait d'un effectif réduit et de l'insuffisance de formalisation des procédures ; ce constat concerne tout particulièrement le service patrimoine et la fonction de maîtrise d'ouvrage.

Intervenant dans un contexte local détendu avec des besoins de développement limités, les deux principaux enjeux auxquels la SA d'HLM les Cités Cherbourgeoises doit faire face sont la réhabilitation de son parc ancien, souffrant d'un déficit d'attractivité, malgré un niveau d'entretien correct, et la lutte contre la vacance. Cette dernière reste en effet une préoccupation majeure, malgré l'évolution favorable enregistrée sur la période de fin du contrôle.

Consciente de ces enjeux, la société s'est dotée pour les prochaines années d'un plan stratégique de patrimoine ambitieux en termes de requalification du parc, au service de la lutte contre la vacance. Sa mise en œuvre opérationnelle nécessitera de consolider le service en charge du patrimoine. La bonne santé financière de la société, assortie de perspectives d'évolution favorables dans les prochaines années, lui confère les moyens de ses ambitions.

Précédent rapport de contrôle :
Contrôle effectué du 15/06/2015 au 15/10/2015
Précédent rapport Miilos : n°2009-069 de mars 2010
Diffusion du rapport définitif : Septembre 2016

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2015-156

SA D’HLM LES CITÉS CHERBOURGEOISES – 50

SOMMAIRE

1.	Préambule.....	2
2.	Présentation générale de l’organisme.....	2
2.1	Contexte socio-économique.....	2
2.2	Gouvernance et management.....	3
2.3	Conclusion.....	5
3.	Patrimoine.....	5
3.1	Caractéristiques du patrimoine.....	5
3.2	Accessibilité économique du parc.....	7
4.	Politique sociale et gestion locative.....	9
4.1	Caractéristiques des populations logées.....	9
4.2	Accès au logement.....	10
4.3	Qualité du service rendu aux locataires.....	11
4.4	Traitement des impayés.....	12
4.5	Conclusion.....	13
5.	Stratégie patrimoniale.....	13
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	13
5.2	Évolution du patrimoine.....	14
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d’ouvrage.....	14
5.4	Maintenance du parc.....	15
5.5	Ventes de patrimoine à l’unité.....	17
5.6	Conclusion.....	17
6.	TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE.....	17
6.1	Tenue de la comptabilité.....	17
6.2	Analyse financière.....	19
6.3	Analyse prévisionnelle.....	24
6.4	Conclusion.....	25
7.	Conclusion générale.....	26
	Liste des annexes au rapport.....	27

1. PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de la SA d'HLM « Les Cités Cherbourgeoises » en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation : « *l'agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'Etat ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficacité de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...)* ».

Le précédent contrôle (rapport Miilos n° 2009-069 de mars 2010) mettait en avant le rôle social avéré de l'organisme, une situation financière solide, la compétence des équipes, notamment en matière de prévisions financières.

Il relevait l'absence de contrôle de gestion et de stratégie patrimoniale, la fragilité de la structure administrative, une vacance importante et croissante dans certains secteurs, l'absence de règlement d'attribution des logements et un manque de rigueur dans le suivi des opérations neuves et des grosses réparations.

Enfin, il signalait plusieurs anomalies : prêts consentis au personnel, attribution d'un logement à un demandeur dépassant les plafonds de ressources, des diagnostics de performance énergétique réalisés avec retard, l'absence de registre de sécurité et plusieurs organes de sécurité défectueux.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

Créée en 1954, la SA d'HLM « les Cités Cherbourgeoises » développe son activité sur la communauté urbaine de Cherbourg (CUC) et quelques communes proches.

Au 31/12/2014, la société gérait 3 671 logements, 1 380 garages ou box fermés, 13 commerces et locaux professionnels, un centre social et une crèche.

L'activité de construction est limitée : 93 logements répartis sur quatre programmes ont été mis en service au cours des cinq dernières années (2010 à 2014). Trois opérations totalisant 59 logements seront livrées en 2015.

Un seul projet était à l'étude à la date du contrôle. Il s'agit d'une commande de la CUC sur la ZAC nouvelle de Grimesnil - Monturbert pour un ensemble de 14 logements, 10 PSLA et 4 locatifs.

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Le développement de la CU de Cherbourg, entamé dès l'après-guerre, s'est poursuivi jusqu'au début des années 1990 grâce aux grands chantiers qui ont attiré de nouvelles populations. La fin de ces travaux et la baisse des effectifs dans la construction navale (DCNS) ont contribué à ralentir l'économie du Cotentin avec une dégradation sensible de l'emploi : au 3^{ème} trimestre 2012, le taux de chômage était de 9,9 % dans la zone d'emploi de Cherbourg.

Cette zone d'emploi dépasse les limites de la CUC qui comprend cinq communes : Cherbourg-Octeville, Equeurdreville-Hainneville, La Glacière, Querqueville et Tourlaville. La CUC se trouve confrontée à un étalement urbain au-delà de son territoire, avec le redéploiement des populations les moins en difficulté vers les communes périphériques proches, renforçant d'autant le caractère fragile de la population de l'agglomération.

Le territoire de la CUC se caractérise par une part élevée de logements sociaux dont près des deux tiers se localisent sur la seule commune de Cherbourg-Octeville. Au total, la CUC compte 15 220 logements sociaux, soit 41 % du parc social de la Manche. 9 330 se situent sur la commune de Cherbourg-Octeville et plus de 60 % de ce parc date de la période 1949-1975 ; il se compose essentiellement de logements collectifs.

Le marché immobilier est globalement détendu avec une vacance sensiblement supérieure à la moyenne nationale :

Situation 01/01/2014	Taux de vacance global	Taux de vacance technique	Taux de mobilité	Taux de vacance de + de 3 mois
CUC	5,3	1,6	13,3	2,0
Ville de Cherbourg	6,6	2,0	14,3	2,7
France métropolitaine	4,3	1,5	9,7	1,5

L'analyse de la demande de logements confirme le caractère détendu du marché (cf. § 4.2.1).

La CU de Cherbourg est délégataire des aides à la pierre depuis le 1^{er} janvier 2007. Son dernier programme local de l'habitat (2013-2018) prévoit la construction de 317 PLUS - PLAI, 80 PLS et 150 logements en accession sociale en PSLA. La part à réaliser pour la SA d'HLM Les Cités Cherbourgeoises est de 60 PLUS-PLAI et 60 PSLA.

Le PLH a également inscrit le renouvellement urbain comme une priorité ; son plan d'action prévoit la réalisation d'un schéma directeur de renouvellement urbain (SDRU). Sa définition impactera la stratégie patrimoniale des organismes sociaux implantés dans les quartiers concernés.

A compter du 1/1/2016, les cinq communes de l'agglomération ont décidé de fusionner pour former la commune nouvelle baptisée Cherbourg en Cotentin.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

La SA d'HLM Les Cités Cherbourgeoises dispose d'un capital social de 142 640 € ; il se compose de 8 915 actions à 16 €. La réforme de la gouvernance des ESH de 2005 a abouti à la mise en place d'un pacte d'actionnaires entre la CU de Cherbourg et la Caisse d'Épargne de Normandie. Ils détiennent plus de 58 % du capital et 50,001 % des voix en assemblée générale. Fin 2014, la CUC détenait 2 603 actions et la Caisse d'Épargne de Normandie 2 602 actions.

Lors du précédent contrôle, diverses actions étaient en déshérence. Ce sujet est en cours de traitement ; sur les 1 294 actions concernées, 1 232 peuvent être mises en vente.

Le conseil d'administration se compose de 12 membres dont trois personnes morales : la CUC et la CE de Normandie et le conseil général de la Manche (cf. annexe n° 1). A signaler l'absence de représentant des locataires, faute de candidat aux élections depuis décembre 2006.

Le conseil est présidé, depuis 1988, par M. Jean Leroureur qui occupe également les fonctions de directeur général. La direction est assurée, depuis août 2010, par Mme Laurence Couppey ; directrice dans un premier temps, elle a été nommée directrice générale déléguée en mai 2014.

Le CA se réunit de façon régulière cinq fois par an. Les comptes-rendus sont de qualité avec une information détaillée sur les sujets présentés. Les ordres du jour mériteraient cependant d'être élargis à d'autres problématiques comme l'impact financier de la vacance sur l'exploitation, les loyers des programmes neufs, les charges locatives non récupérées, les projets abandonnés...

L'examen du train de vie de la société, empreint de sobriété, n'appelle pas de remarque particulière.

La société est membre depuis 2013 de l'association Habitat en Région (HER). Créée fin 2010, l'association regroupe les sociétés HLM ayant un lien capitalistique avec la Caisse d'Épargne. Elle vient compléter l'organisation de groupe structurée autour de la holding "Habitat en Région Services" (HRS), issue de la fusion/absorption de GCE Habitat par GCE SEM¹.

En 2013, HER comptait 20 ESH, 7 sociétés coopératives d'HLM et un EPL (Entreprise publique Locale). Le montant de la cotisation se compose d'une part fixe de 15 000 € et d'une part variable fixée à 5 € au logement. La première année, la société a bénéficié d'un abattement de 50 % ; le montant de la cotisation versée a été de 16 760 € et de 33 500 € pour la deuxième année.

La convention liant la société à l'association HER est considérée par l'Agence comme assimilable à une redevance de marque incompatible avec la mission d'intérêt général de la société.

La société HLM « Les Cités Cherbourgeoises » est, de par ses statuts, investie d'une mission d'intérêt général. Le mode de facturation forfaitaire est déconnecté des prestations fournies aux membres. En l'absence d'élément probant permettant d'apprécier et de contrôler les services fournis au regard des coûts facturés, l'adhésion à l'association et les cotisations versées peuvent s'apparenter à une redevance de marque incompatible avec sa mission d'intérêt général.

La contrepartie de cette adhésion se traduit par de multiples obligations pour l'adhérent (transmission de documents, obligations de valoriser le réseau, etc.) sans contreparties mesurables en matière de prestations, hormis la publication d'un livre sur l'habitat social en Normandie et Nord-Pas-de-Calais.

Dans sa réponse, la société conteste l'approche de l'Agence. Elle considère cette adhésion à l'association comme relevant d'un club d'échanges d'expériences, sans qu'il soit justifié d'entrer dans un décompte coût-avantage au regard de la cotisation versée.

Elle considère par ailleurs qu'il n'y a pas de flux financiers entre la société holding de la Caisse d'Épargne, HRS et elle-même, susceptibles de constituer une redevance de marque, puisque HRS n'est pas membre de l'association HER.

Ces considérations ne sont pas de nature à remettre en cause l'analyse de l'Agence, dans la mesure où l'association HER étant propriétaire de la marque « Habiter en région » et demandant à ses adhérents d'utiliser la marque, sous réserve du paiement de leurs cotisations, le non-paiement constituant un motif d'exclusion, la convention est bien susceptible d'être assimilée à une redevance de marque.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

L'organisation des services administratifs a été revue, suite à un audit réalisé en 2012. Elle s'articule autour de trois métiers - la gestion locative, la gestion patrimoniale et le recouvrement - gestion sociale - et un service support administratif, comptable et financier (cf. annexe n° 2).

Le dispositif s'inscrit, par ailleurs, dans un principe de sectorisation géographique : trois secteurs géographiques ont été définis ; l'organisation est la même pour chacun d'entre eux avec une chargée de clientèle, une chargée de recouvrement, un responsable de secteur et cinq gardiens.

Le service patrimoine couvre toutes les activités techniques, maîtrise d'ouvrage (neuf - réhabilitation), entretien du parc, gestion de la programmation des travaux, gestion des contrats d'exploitation et l'entretien courant géré par les responsables de secteurs qui réalisent les états des lieux et traitent les travaux qui en découlent. La régie intervient dans les logements, suite à état des lieux et dans les parties communes.

¹ GCE SEM était la filiale des Caisses d'Épargne, spécialisée dans le service aux collectivités, aux bailleurs sociaux et aux Entreprises Publiques Locales et GCE Habitat, l'opérateur de logement social des Caisses d'Épargne.

Au 31 décembre 2014, la société comptait 24 agents administratifs, 15 gardiens, 8 ouvriers et 3 jardiniers constituant la régie. Les effectifs administratifs réduits fragilisent le fonctionnement des services ; ainsi l'absence prolongée du responsable du service patrimoine, 13 mois sur 24 pour raison de maladie, a eu un impact important sur le volume des travaux de maintenance réalisés ces deux dernières années (cf. infra § 5.4.1).

La société souhaite maintenir ses effectifs sous le seuil des 50 salariés, seuil en dessous duquel les obligations sociales et financières sont simplifiées. Dans ce cadre contraint, la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences est indispensable. Elle nécessite au préalable une réflexion sur l'évolution de la structure et sur le rôle de la régie dans celle-ci.

Les entretiens réalisés à l'occasion du contrôle ont mis en évidence une bonne implication des agents dans le fonctionnement de l'organisme. Des lacunes ont cependant été constatées dans l'utilisation du progiciel métier avec le recours à des supports papiers pour suivre des informations disponibles dans le système. Les bases de données du progiciel sont également sous exploitées, alors que de nombreuses requêtes sont disponibles. Enfin, des formations Excel sont indispensables pour traiter les fichiers, dont les résultats des extractions.

2.3 CONCLUSION

La société intervient sur un territoire au marché détendu où les besoins en logements neufs sont faibles au regard de la demande.

Si dans l'ensemble, le fonctionnement des instances dirigeantes et des services est satisfaisant, l'information du conseil d'administration mériterait d'être élargie à des problématiques de gestion et des formations en direction des agents sont indispensables sur l'utilisation du progiciel métier et l'exploitation des bases de données.

L'adhésion à l'association HER n'apparaît pas compatible avec la mission d'intérêt général de l'organisme ; les cotisations versées ne font pas l'objet de contreparties mesurables.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Le patrimoine de la société est localisé à 47 % sur la commune de Cherbourg-Octeville et à 94 % sur la communauté urbaine. Les autres implantations, Beaumont Hague, Gonnevillle et plus récemment Bricquebec, ne sont pas très éloignées de la ville centre.

L'âge moyen est de 41 ans ; 2 111 logements (57 % du parc) ont été construits entre 1960 et 1971 et deux tiers des logements ont été financés avec des anciens financements (HLMO, PSR, CFF). Le patrimoine se compose à 90 % de logements collectifs avec des grands ensembles : 32 % des programmes ont plus de 60 logements, ils représentent 72 % des logements et 11 ont plus de 100 logements ; ils concentrent 52 % du parc.

Seuls les 518 logements du quartier des Provinces sont classés en ZUS. Ce quartier d'habitat social a fait l'objet d'une opération de renouvellement urbain ; 204 logements de l'ESH ont été réhabilités.

La qualité énergétique des bâtiments est médiocre : 1 679 logements sont classés en E, 243 en F et 8 en G². Si pour 802 d'entre eux, ce classement résulte en partie de l'utilisation de l'énergie électrique,

² La qualité thermique des immeubles est cotée par un ensemble de lettres allant de A à G : A étant la catégorie la plus économe et G la plus énergivore.

pour 877 qui utilisent le gaz ou le fioul, c'est la qualité thermique des bâtiments qui est en cause.

Les diverses visites de patrimoine réalisées à l'occasion du contrôle ont permis de constater un patrimoine entretenu, mais bien souvent dans son état originel, avec très peu de travaux d'amélioration réalisés hormis les remplacements de menuiseries.

Au-delà de son aspect architectural très marqué années 1960, le parc souffre d'une accessibilité réduite avec de nombreux immeubles R+4 sans ascenseur et parfois d'organisation de cellule ne correspondant plus aux conceptions actuelles, comme les 277 logements de Charcot-Spanel où l'accès à la salle de bain se fait par la cuisine.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Le précédent rapport de contrôle de 2010 faisait état d'une vacance importante et croissante dans certains secteurs. L'évolution de ces dernières années est présentée dans le tableau ci-dessous :

En nombre de logements du parc	2010	2011	2012	2013	2014
Taux de vacance globale	199	328	333	282	256
Dont vacance technique	Nr	136	160	143	119
Vacance commerciale moins de 3 mois	Nr	74	69	55	55
Vacance commerciale plus de 3 mois	Nr	118	104	84	82

Les résultats des années 2010, 2011 et 2012 sont impactés par les locations globales faites à l'association inter-entreprises (AIE) de Flamanville pour y loger le personnel du chantier de l'EPR. Ainsi, fin 2009, 43 logements étaient mis à disposition de l'association, 122 au 31 décembre 2010 et 55 fin 2011.

Malgré l'amélioration constatée, la vacance reste préoccupante. Elle constitue un enjeu essentiel pour la rentabilité de l'exploitation de la société et donc pour sa capacité à investir sur son patrimoine.

Après un pic à 9,1 % en 2011 et 2012, malgré les locations globales, 2013 et surtout 2014 enregistrent une diminution sensible avec 256 logements vacants, soit un taux de 7 % au 31/12/2014. Cette amélioration se poursuit dans le 1^{er} semestre 2015 qui bénéficie cependant de la location globale de 43 logements à l'AIE.

Au 17 juin 2015, la vacance touchait 209 logements : 126 pour absence de candidats et 83 pour des raisons techniques. Cette catégorie intègre les logements nécessitant des travaux et non proposés à la location, compte tenu du nombre de logements en bon état déjà disponibles sur le programme.

Cette amélioration concerne une grande partie du parc y compris les sites les plus sensibles. Ainsi, entre 2012 et 2013, la vacance sur les 518 logements des Provinces est passée de 88 logements à 23 logements fin 2013, 13 fin 2014 et 8 (dont 4 pour des raisons techniques) à la date du contrôle. La campagne de travaux de remise en état des logements et la nouvelle organisation commerciale participent à ces bons résultats.

Le niveau élevé des loyers peut être un obstacle à la commercialisation de certains programmes. Leur baisse est une mesure de gestion qui se doit d'être envisagée en cas de vacance de longue durée. Elle se doit d'être évaluée au regard des pertes accumulées.

Les pertes de loyer associées à la vacance ont été les suivantes :

Pertes de loyers en €	2014	2013	2012
Montant	941 809	1 061 981	1 092 535
% des loyers théoriques	6,62	7,55	7,96

Pour les charges locatives, la perte liée à la vacance a été calculée à partir de la régularisation des charges locatives 2013-2014 ; elle représente 346 014 €.

Enfin, il convient d'ajouter le montant de la taxe d'habitation sur les logements vacants, mise en place par l'ensemble des communes de l'agglomération depuis 2011. Avec la réduction de la durée de vacance³, les montants versés au titre de cette taxe sont passés de 1 800 € en 2011 et 2012 à 34 206 € en 2013 et 36 394 € en 2014.

Au total, pour l'année 2014, la perte découlant de la vacance est de l'ordre de 1 324 k€, soit 9,9 % du montant théorique des loyers logements (13,3 M€).

La société dans sa réponse confirme l'amélioration constatée en cours de contrôle : 184 logements étaient vacants fin 2015 et 161 au 31 mars 2016. Elle précise, par ailleurs, qu'une part importante de ces logements se concentre sur deux ensembles, pour lesquels des projets de démolitions sont prévus, ce qui devrait mécaniquement réduire la vacance.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Les vérifications menées sur les loyers ont permis de constater une bonne maîtrise de la réglementation.

Une erreur a toutefois été détectée sur le programme 0139 Mansart (10 PLATS et 39 PLA) : les loyers d'un PLA et d'un PLATS ont été inversés, alors que les attributions ont été faites dans le respect des plafonds. Cette situation pénalise le locataire PLATS en faveur de celui occupant le logement PLA. L'écart est de 80,50 € mensuel en 2015. Le remboursement des sommes a été réalisé en cours de contrôle.

Concernant l'utilisation des PLUS majorés, l'agence rappelle que la majoration de +30 % s'applique au loyer plafond dans lequel s'inscrit le loyer pratiqué.

La société pratique une politique d'augmentation modulée en fonction des produits. Les augmentations moyennes de ces dernières années sont limitées ; elles peuvent se résumer de la façon suivante :

	2011	2012	2013	2014	2015
Augmentation moyenne au 1 ^{er} janvier	1,01 %	1,05 %	1,10 %	0,90 %	0,47 %
Recommandations gouvernementales jusqu'en 2010 et encadrement législatif depuis lors	1,10 %	1,90 %	2,15 %	0,90 %	0,47 %

Les hausses de loyers pratiquées depuis le 1^{er} janvier 2011 respectent le cadre législatif arrêté en 2010.

Suite à l'augmentation du 1^{er} janvier 2015, les loyers se situent en moyenne à 84,8 % des plafonds ; la marge théorique en termes d'augmentation des loyers représente un montant annuel de 2,5 M€ ; elle se concentre en grande partie sur les anciens financements (1,8 M€).

L'analyse des loyers quittancés en janvier 2014 montre que le loyer médian de 4,4 € le m² de SH est légèrement en dessous de ceux de l'agglomération et du département, qui sont respectivement de 4,6 et 4,5 € le m² de SH).

	nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile
Les Cités Cherbourgeoises	3 656	4,0	4,4	5,3
CUC		4,0	4,6	5,2
Département de la Manche		4,0	4,5	5,1
Références France métropole		4,7	5,4	6,3

³ Dans un premier temps, seuls les logements vacants depuis plus de 5 ans étaient pris en compte. La loi de finances 2013 a réduit la durée de la vacance de 5 à 2 ans.

Les loyers les plus bas se concentrent sur les anciens financements (les deux tiers du parc); avec un taux médian de 4,05 € le m² de SH, ils sont en dessous des loyers minorés dont la médiane est à 4,97 € le m². Les PLA, qui constituent 30 % du parc et les PLUS disposent des taux de loyer les plus élevés avec respectivement 5,50 € et 5,67 € le m² de SH.

La part de loyers en dessous des plafonds de référence utilisés pour le calcul de l'APL⁴, permettant une capacité optimisée de solvabilisation des locataires, est de 69 % du parc. Ce chiffre traduit une bonne accessibilité économique du parc de l'ESH.

Rapporté au logement, le niveau de loyer des T3 et des T4 est le suivant :

Loyer mensuel en €	Nombre logements	Médiane Surface habitable	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile	Moyenne
T3	1 363	68	258	282	376	312
T4	1 239	79	298	314	386	332

Le niveau élevé des loyers de la production récente n'est pas adapté au profil économique des demandeurs. L'analyse de la production récente (2010-2014, soit 93 logements) met en évidence des taux de loyers nettement plus élevés que le reste du parc.

Loyer en €/m ² de SH	1 ^{er} quartile	médiane	3e quartile	moyenne
	5,6	5,7	5,8	5,7

Associés à des surfaces importantes – SH médiane de 81 m² pour les T3 et de 91 m² pour les T4 - ces taux génèrent des loyers largement au-dessus des plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL. Aucun logement ne dispose d'un loyer en dessous de ces plafonds, y compris ceux à loyers minorés.

Les différences de prix pour les T3 et T4 avec le reste du parc sont notables :

Loyer mensuel en €	Nbre logts	Médiane Surface habitable	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile	Moyenne
T3	62	81,2	413	456	478	507
T4	14	91	506	516	575	535

Dans sa réponse, la société indique qu'elle veillera à ce que les loyers des futures constructions soient en adéquation avec les ressources des demandeurs. Elle précise, par ailleurs, que malgré le niveau élevé des loyers, les logements livrés ces dernières années ont tous été loués.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

L'application du SLS n'appelle pas de remarque. En mai 2015, 152 locataires y étaient soumis. Le montant moyen était de 32,7 € ; 17 dépassaient 50 € et 11 étaient au-dessus de 100 € dont huit pour non-réponses avec un montant moyen de 245 €. En 2014, la société a quittancé 35 993 € de surloyers.

3.2.3 Charges locatives

La régularisation des charges locatives est faite sur la période du 1^{er} septembre au 31 août et quittancée en novembre.

La régularisation 2013-2014 fait apparaître des montants de provisions sensiblement plus élevés que les dépenses constatées ; tous les programmes (à l'exception d'un seul) présentent un solde créditeur ; le montant total est de 564 k€, soit une moyenne de 152 € au logement. Pour 54 % des locataires, le solde est supérieur à 170 € et pour 36 %, il dépasse 212 €.

⁴ Simulation réalisée en optimisant l'occupation des logements : T1 pour une personne seule, T2 pour un couple ; T3 pour un ménage avec une personne à charge, T4 pour un ménage avec deux personnes à charge, etc.

Cet état est essentiellement alimenté par les charges de chauffage dont la régularisation présente un solde créditeur de 301 k€, soit 53 % du montant total de la régularisation. La douceur de la saison 2013-2014 est à l'origine de cette situation : le nombre de DJU⁵ pour la saison 2012-2013 était de 2 416, alors qu'il n'a été que de 2 043 pour la saison 2013-2014, soit une diminution de 18 %.

Le chauffage collectif concerne près de 2 495 logements ; 74 % sont alimentés par des chaufferies gaz. Les 516 logements des Provinces sont raccordés à un réseau urbain avec une chaufferie bois et les 186 logements de Beaumont Hague sont alimentés par du fioul, y compris les 52 logements individuels.

Le coût varie très significativement en fonction des programmes ; il est de 4,2 € le m² pour les Provinces et de 8,4 € le m² pour les programmes chauffés au gaz. Pour ces derniers, les prix fluctuent entre 7,0 € le m² pour les 103 logements de Méderic à plus de 10 € pour Chanteclair (27 logements), Callegari (26 logements) et surtout Le Printemps (44 logements) où le prix moyen est de 16,0 € le m². Le prix du chauffage au fioul est également élevé, il ressort à 13 € le m² de SH.

La qualité thermique du bâti participe en grande partie à ces résultats; ainsi les trois programmes cités supra sont classés en E. Pour Le Printemps, une étude approfondie est indispensable pour appréhender l'origine de ces coûts et définir les interventions nécessaires à leur réduction. Ces trois ensembles ne sont pas inscrits dans la programmation des réhabilitations thermiques (cf. infra § 5.1).

Le nouveau contrat d'exploitation des chaufferies, en place à compter de 2015, va améliorer sensiblement ces résultats ; la baisse est estimée à 6,4 % pour la fourniture d'énergie (P1) et entre 40 et 50 % pour l'entretien récupérable (P2).

A signaler que l'organisme récupère de façon forfaitaire les travaux espaces verts réalisés en régie. Les montants facturés sont inférieurs aux coûts réels. Le traitement comptable des dépenses de la régie conduisait à imputer l'écart sur les travaux d'entretien non récupérables. En 2014, cela représentait un montant d'environ 107 k€. Une remise en ordre s'impose.

La part non récupérée sur l'entretien des espaces verts doit être isolée et faire l'objet d'une information du conseil d'administration. Il en est de même pour les contrats de robinetterie qui, par décision du CA, ne sont pas récupérés auprès des locataires ; en 2014, le montant des sommes non récupérées est d'environ 80 k€ TTC.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les données de synthèse de l'enquête OPS 2012 révèlent une occupation sociale d'un niveau supérieur à celui de l'ensemble des bailleurs sociaux du département et de la région :

En %	Pers. seules	Familles mono-parentales	Couples	Revenu < 20% *	Revenu < 40% *	Revenu < 60% *	Bénéficiaires minima sociaux
Enquête OPS 2012	43,7 %	17,2 %	37,4 %	14,1 %	29,4 %	53,0 %	15,0 %
Emménagés récents	35,8 %	21,0 %	41,1 %	17,1 %	31,4 %	57,9 %	nd
Département	44,2%	16,9 %	35,7 %	17,5 %	35,7 %	59,3 %	13,0 %
Région	40,9 %	17,6 %	37,8 %	17,9 %	36,8 %	60,4 %	14,0 %

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

Les résultats de l'enquête 2014 marquent cependant une détérioration sensible des caractéristiques sociales des locataires de la société, notamment en matière de ressources, plus particulièrement

⁵ Le nombre de DJU (degrés jour unifiés) est un indicateur traduisant la rigueur hivernale. Calculé à partir d'une T° de référence de 17°C, il correspond au temps exprimé en nombre de jours où la température est inférieure à la T° de référence. Plus le nombre de DJU est élevé, plus le climat est considéré comme rigoureux.

marquée pour les emménagés récents et sur le secteur ZUS. L'augmentation du nombre de bénéficiaires de minima sociaux (de 15 à 18 %) est également à relever. Cette évolution nécessitera d'être corrélée avec la globalité des chiffres OPS 2014 du département.

En %	Pers. isolées	Familles mono-parentales	Couples	Revenu < 20% *	Revenu < 40% *	Revenu < 60% *	Bénéficiaires minima sociaux
Enquête OPS 2014	44,8 %	16,7 %	36,3 %	15,4 %	30,2 %	54,0 %	18,0 %
dont ZUS	43,7 %	21,1 %	33,3 %	26,8 %	47,7 %	71,4 %	nd
Emménagés récents	35,5 %	22,6 %	38,9 %	19,8 %	35,6 %	61,5 %	nd
dont ZUS	30,9 %	30,9 %	36,7 %	39,5 %	57,7 %	79,1 %	nd

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

Au 31 décembre 2014, le nombre de locataires bénéficiant de l'APL était de 1 649, soit 48 % des logements occupés ; le montant moyen était de 208 € permettant une couverture du loyer à hauteur de 68 % et de 50 % de la quittance.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Le fichier partagé de la demande est en place depuis octobre 2014 sur le département de la Manche. Au 30 avril 2015, le nombre des demandes actives, avec en 1^{er} ou 2^{ème} choix, une commune où la SA d'HLM est implantée, était de 3 685. L'ancienneté moyenne est de 15,1 mois ; 46,5 % de ménages étaient déjà logés dans le parc social avec 18,7 mois d'ancienneté moyenne, alors qu'elle est de 12 mois pour les demandes externes.

L'ancienneté en fonction du statut est la suivante :

Ancienneté demande HLM et externe en %	Moins de 6 mois	Entre 6 et 18 mois	Supérieur à 18 mois*
HLM	33,0	35,7	31,3
Externe	43,6	40,2	16,2

* 18 mois est le délai considéré anormalement long par le département de la Manche.

39 % des demandes HLM concernent un logement individuel, alors que pour les demandes externes, ce taux est de 19 %.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

La politique d'attribution de la société n'appelle pas d'observation. Elle respecte ses engagements en matière d'attribution aux populations les plus défavorisées (cf. infra § 4.2.3.2).

La recherche de mixité sociale se trouve confrontée à deux difficultés majeures, la résorption de la vacance et la « spécialisation » des programmes les moins chers, souvent les moins attractifs, aux populations les plus modestes. Les résultats de l'enquête OPS 2014 en ZUS sont à ce titre explicite (cf. supra).

4.2.3 Gestion des attributions

La société a mis en place deux commissions d'attribution des logements⁶. Chacune se compose de trois administrateurs et de deux salariés. Elles se réunissent deux fois par mois.

Un compte-rendu d'activité est présenté chaque année en conseil d'administration. Celui de 2014 indique que les CAL se sont réunies 24 fois pour l'une et 25 fois pour la seconde, dont une pour l'attribution des 19 logements neufs de Bricquebec. La synthèse des CAL présentée en conseil

⁶ Une pour le patrimoine situé sur Cherbourg-Octeville, Equeurdreville-Haineville et Beaumont Hague et la seconde pour les communes de Tourlaville, La Glacière, Gonnevillie et Bricquebec.

d'administration manque de clarté ; une simplification des données présentées en faciliterait la compréhension.

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Le département de la Manche et le nord Cotentin bénéficient de deux types de dérogations aux plafonds de ressources offertes par le CCH : celles relatives aux zones urbaines sensibles et celles liées aux problèmes de vacance dépassant 5 %. Elles sont définies par arrêté préfectoral. Le dernier date de 2015 ; il autorise un dépassement maximal de 50 %. Un bilan des attributions réalisées dans ce cadre est fourni chaque année par l'organisme ; 16 attributions ont bénéficié de ce dispositif en 2014, 1 en ZUS et 15 pour raison de vacance supérieure à 5 %.

La vérification des conditions d'attribution a été réalisée à partir d'une extraction informatique sur les entrants des années 2014 et 2015 (au 30 mai), soit sur 810 attributions au total : un dépassement de 5,5 % a ainsi été constaté (cf. annexe n° 3). Il résulte d'une erreur d'appréciation sur la possibilité ouverte par la réglementation de prendre comme référence les revenus de l'année N-1 en cas d'une baisse de plus de 10 % des revenus par rapport à l'année N-2. Si les revenus N-1 du candidat sont bien en dessous des plafonds, la baisse n'était que de 7 %, contrevenant ainsi aux dispositions de l'arrêté du 29 juillet 1987. Le montant maximal de la sanction financière, calculé sur la base de 18 mois de loyers, s'élève à $18 \times 401,07 = 7\,219,26$ €.

La société reconnaît avoir commis une erreur d'appréciation et indique dans sa réponse que le ménage en question a connu une baisse de ressources et qu'en 2016 ; de ce fait, il n'est plus en dépassement.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Les collectivités locales sont les principaux réservataires avec 1 097 logements ; le contingent CIL ne représente que 61 logements.

Les règles de gestion du contingent préfectoral ont été définies dans une convention-cadre couvrant la période 2013-2018. Le principe retenu est celui du flux avec une gestion déléguée aux bailleurs sociaux.

Un bilan est dressé annuellement sur les attributions ainsi réalisées et validé par les services de l'Etat. En 2013, 89 attributions ont ainsi été validées pour un engagement de 62 et en 2014, 72 dossiers pour un engagement de 56.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Les visites de patrimoine réalisées à l'occasion du contrôle ont permis de constater une bonne tenue des cités, aussi bien des abords que des parties communes.

L'organisation en place avec la présence des 15 gardiens, les passages réguliers des ouvriers de régie, des responsables de secteur, des chargées de clientèle et des agents du contentieux, participent à ces bons résultats.

A signaler la qualité inégale des loges des gardiens ; six d'entre elles sont implantées dans des sous-sols d'immeubles au niveau des caves. Des solutions se doivent d'être mises en place afin d'améliorer les conditions de travail des gardiens et d'accueil des locataires.

La gestion des réclamations centralisée et le suivi en place sont également des éléments favorables à la bonne tenue des programmes. En dehors des heures de bureaux, la nuit et le week-end, la société a mis en place un système d'astreinte avec le concours d'un prestataire extérieur.

En l'absence de représentants locataires depuis décembre 2006 au conseil d'administration (cf. supra), le conseil de concertation locative a été suspendu.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Prévention et traitement des impayés locatifs

L'activité des impayés est gérée par le service « recouvrement et expertise juridique » comprenant, outre la responsable du service, trois chargés de recouvrement : chacun ayant sur son secteur géographique la responsabilité du suivi des débiteurs, tant dans la phase précontentieuse que contentieuse. Cette nouvelle organisation consécutive à l'audit diligenté par Habitat et Territoires Conseil (HTC) est intervenue à la fin du premier semestre 2012. La continuité du service est assurée par une totale polyvalence et complémentarité entre les chargés de recouvrement en cas d'absence de l'un d'entre eux. Enfin, il convient de noter que l'activité de suivi des débiteurs ne mobilise globalement qu'environ la moitié du temps de travail de ces trois salariés, soit 1,5 ETP, l'autre moitié étant réservée à la préparation et au suivi du quittancement, au traitement de l'APL, ainsi qu'à la gestion des encaissements et remboursements.

Les missions qui incombent aux chargés de recouvrement sont identifiées dans une fiche de poste. Deux des trois salariés ont une expérience supérieure à trente ans sur cette fonction. Le processus du recouvrement est formalisé par une fiche procédure actualisée, la dernière version datant du 01/12/2014.

La partie administrative de la phase précontentieuse répond aux standards classiques en la matière. Un état des soldes locataires est édité chaque mois qui constitue la source d'informations principale pour le chargé de recouvrement. Le non-paiement du loyer dû à terme échu au 30 du mois par le locataire déclenche à compter du 15 du mois qui suit des contacts auprès du débiteur et une série de relances courriers graduées en fonction de la réactivité rencontrée.

En tout état de cause, le contact avec le locataire reste la priorité de l'organisme et s'avère sans doute être déterminant dans les bons résultats obtenus dans le recouvrement des loyers. Le lien de proximité assuré par la présence des gardiens est un atout supplémentaire sur ce point. Le chargé de recouvrement consacre dans son emploi du temps en moyenne trois demi-journées par semaine aux visites à domicile qui sont l'occasion de :

- établir un point avec le locataire sur sa situation ;
- comprendre les circonstances du retard de paiement ;
- proposer un engagement ou un plan d'apurement ;
- proposer un encaissement de chèques ou d'espèces.

Parallèlement, la liaison avec les travailleurs sociaux de secteur, des CCAS notamment, est effective dans la mesure du possible et les dispositifs institutionnels (CAF, FSL) sont mobilisés.

L'impayé de loyer entre dans sa phase contentieuse classiquement à compter du commandement de payer ou lorsque le contact avec le locataire s'est distendu. La procédure à ce stade est naturellement plus formalisée. Il est à noter que lorsque les dettes sont supérieures à deux loyers pleins ou dépassent un montant supérieur à 1 000 €, la SA d'HLM Les Cités Cherbourgeoises a recours aux services d'un huissier pour la délivrance des actes et le suivi de la dette sur la base des informations transmises par l'organisme.

Enfin, s'agissant des locataires partis, lorsque les relances effectuées dès réception de l'état des lieux de sortie s'avèrent infructueuses, le dossier est transmis à une société de recouvrement.

4.4.2 L'évolution des impayés locatifs

Sur toute la période, le total des restes à recouvrer (en moyenne de 470 k€) rapporté aux loyers et charges récupérées est mesuré (légèrement supérieur à 9 %) et sensiblement en deçà des standards habituels ; la médiane nationale se situant à une valeur légèrement supérieure à 12 %. De la même manière et de façon encore plus marquée, l'évolution très maîtrisée de ces créances par rapport aux

produits est proche de 0 sur la période 2010-2014 (la médiane pour des organismes de taille comparable est de 1,24 %).

Évolution du montant des créances locatives

En %	2010	2011	2012	2013	2014
Créances loc/loyers et charges récupérées	9,8	9,3	9	9,3	9,2
Evolution créances loc/loyers et charges récupérées	0	0	0,2	0,6	0,2

Concernant la structure des impayés, la part des créances des locataires partis, stable sur la période, est prépondérante tant en nombre de situations qu'en montant puisqu'elle représente près de 70 % de l'encours total. A la faveur d'une vigilance et d'une présence soutenue, l'organisme parvient à contenir la progression (voire même diminuer en 2014) des situations d'impayés émanant des locataires nouvellement entrés dans leur logement. A l'inverse, les très gros impayés (d'un montant supérieur à 5 000 €) imputables aux locataires partis augmentent sensiblement selon une tendance nationale qui se dessine, s'expliquant notamment par l'insolvabilité croissante des locataires, un durcissement du maintien des droits à l'APL et, globalement, un cadre juridique préservant les intérêts des débiteurs.

Le dispositif de recouvrement des loyers et du suivi des impayés peut être qualifié de performant. Les bons résultats obtenus sont à mettre notamment au crédit de chargés de recouvrement expérimentés et à la politique volontariste de l'organisme de garder un lien de proximité très étroit avec les locataires : cette présence marquée prend la forme de visites à domicile pouvant être nombreuses et s'appuie parallèlement sur le réseau des gardiens. La société est toutefois invitée à optimiser ses outils de reporting pour faciliter le suivi des statistiques qui pourraient utilement alimenter le rapport de gestion annuel.

4.5 CONCLUSION

La nouvelle organisation mise en place répond aux besoins de l'organisme, aussi bien pour la commercialisation des logements et la lutte contre la vacance que sur l'aspect gestion de proximité et la relation locataire.

Malgré l'amélioration constatée, la vacance reste un sujet de vigilance constante qui doit mobiliser l'ensemble des services, de la gestion locative à la gestion patrimoniale et notamment la production neuve dont le niveau des loyers doit être accessible aux populations les plus modestes.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La stratégie patrimoniale de la société de ces dernières années s'est traduite par une petite activité de construction et la conservation de son parc.

La dernière version actualisée du PSP, présentée au conseil d'administration d'avril 2015, est beaucoup plus ambitieuse. Son objectif est de « limiter la vacance en utilisant au mieux les marges croissantes dégagées par l'exploitation dans les prochaines années ». Il prévoit un programme de travaux d'amélioration conséquent sur la qualité thermique des bâtiments, la production de chaleur et l'accessibilité des logements. Des restructurations sont également envisagées, ainsi que les premières démolitions et la vente de logements.

Les premières études de faisabilité ont été lancées courant 2015 : elles concernent le traitement thermique des programmes à réhabiliter, l'installation des ascenseurs et la restructuration d'un programme. A signaler que les ensembles immobiliers où les coûts de chauffage sont les plus élevés (cf. supra) ne font pas partie des programmes retenus en réhabilitation thermique.

Plusieurs des interventions identifiées dans le PSP concernent des programmes implantés sur les quartiers identifiés dans le SDRU⁷ et sont donc subordonnées à la définition des projets urbains de ces quartiers par la CUC.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

L'offre locative a évolué de la façon suivante au cours des cinq dernières années :

	Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution annuelle
2010	3 611	12	X	0	0	0	0	3 623	+ 0,25 %
2011	3 623	28	X	0	0	0	0	3 651	+ 0,77 %
2012	3 651		X	0	0	0	0	3 685	+ 0,94 %
2013	3 685	19	X	340	0	0	0	3 704	+ 0,52 %
2014	3 704	0	X	0	33*	0	0	3 671	+ 0,00 %
Total		93	X	0	0	0	0	3 671	+ 2,51 %
2015	3 671	35	24	0	0	0	0	3 730	+ 1,61 %

*Rétrocession des 33 logements de la Gamacherie II suite à l'expiration du bail emphytéotique passé avec EDF

En 2015, deux programmes (19 individuels et 16 collectifs) étaient livrés au cours du 1^{er} semestre et 24 collectifs acquis en VEFA devaient être mis en service avant la fin de l'année.

5.2.2 Réhabilitations

Une seule réhabilitation a été livrée sur la période. Réalisés dans le cadre de l'ANRU, les travaux ont porté sur l'amélioration thermique de deux immeubles (204 logements) du quartier des Provinces. Outre le gain énergétique (passage de la classe D à la classe B), la qualité du traitement architectural des bâtiments valorise l'ensemble du quartier.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

Déjà relevée lors du dernier contrôle (MILOS), la maîtrise d'ouvrage souffre d'un défaut de pilotage dans la définition préalable des programmes de construction, ayant conduit au non-respect des règles de la commande publique concernant l'attribution des contrats de maîtrise d'œuvre.

Ainsi la consultation réalisée en mars 2008 pour l'attribution des marchés de maîtrise d'œuvre des opérations Louis Aragon, Luis Bustamante et Ravenel a été faite sur la base d'un simple courrier adressé à trois architectes avec comme seule indication un nombre de logements estimé par l'organisme. La comparaison avec le nombre de logements réalisés donne les résultats suivants :

Programme	Nbre logts consultation	Nbre logts livrés	Forfait HT maîtrise d'œuvre en k€
Louis Aragon	20	28	196
Luis Bustamante	10	19	231
Ravenel	20	34	374

Pour l'opération Luis Bustamante livrée en 2013, le premier projet du maître d'œuvre prévoyait 31 logements ; il a été abandonné (71 k€ de pertes) et a fait place à un projet de 19 logements. La définition du projet semble avoir été laissée à la seule initiative du maître d'œuvre. Pour Ravenel, le projet a atteint jusqu'à 40 logements en cours d'études par l'architecte.

⁷ Schéma directeur de renouvellement urbain.

Ces évolutions mettent en cause les conditions d'attribution des marchés de maîtrise d'œuvre qui, au regard des montants définitifs, auraient nécessité l'application d'une procédure formalisée avec la réalisation d'un appel d'offres.

Plus récemment, pour l'attribution du contrat de maîtrise d'œuvre des 19 pavillons de Bricquebec livrés en 2015, la société s'est pliée à la volonté de la commune qui mettait à disposition le terrain.

Objet des suites du précédent rapport, diverses procédures ont été formalisées dont une série sur le processus de maîtrise d'ouvrage. Il reste à finaliser les documents supports : courriers-type, modèles d'avis, tableaux d'analyse...

Dans sa réponse la société s'engage à tout mettre en œuvre pour respecter les procédures établies, ainsi que la définition préalable des programmes de construction.

5.3.2 Analyse d'opérations

La phase des travaux est mieux maîtrisée avec des délais et des prix de construction conformes aux prévisions. Le prix de revient moyen des opérations livrées (y compris les livraisons 2015) est de 1 930 € le m² de SH. Deux d'entre elles ressortent avec un prix plus élevé ; l'acquisition en VEFA à 2 114 € le m² et le programme Luis Bustamante, dont le prix de revient est de 2 079 € le m², intègre les 71 k€ de pertes du premier projet. Ce montant aurait dû être passé en charges exceptionnelles l'année où l'abandon a été constaté.

L'équilibre d'exploitation est assuré par l'ajustement des fonds propres avec un objectif de résultat annuel positif. Le financement moyen est de 75 % d'emprunts, 7 % de subventions et 18 % de fonds propres.

5.3.3 Projet sur la ZAC de Grimesnil – Monturbert

La CU de Cherbourg a demandé à l'ESH d'étudier la faisabilité d'une opération de 14 logements sur la ZAC de Grimesnil - Monturbert à Cherbourg-Octeville. Prévu au départ en accession sociale (PSLA), le projet a été revu en transformant les quatre logements collectifs du projet en locatif. Les résultats de l'étude présentés au CA du 2 avril 2015 font ressortir des prix de vente supérieurs à ceux du marché.

La SA Les Cités Cherbourgeoises considère que l'équilibre de cette opération passe par une baisse du prix du foncier et l'affectation de la subvention au profit de l'acquéreur au financement de l'opération. Elle souhaite, par ailleurs, que les travaux ne soient lancés qu'à partir d'un taux de commercialisation de 50 %.

Afin de se préserver de toute incidence financière des suites données à ce projet, la société est invitée à contractualiser précisément avec la communauté urbaine sur les conditions de réalisation de ce programme et les garanties associées en cas de non réalisation.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

Les dépenses rapportées au nombre de logements sont les suivantes :

Montants au logt en €	2010	2011	2012	2013	2014
Renouvellement composants	421	1 000	727	215	422
Entretien Courant	228	400	566	695	497
Gros Entretien	558	384	401	300	205
Total	1 207	1 783	1 694	1 209	1 124

Les fluctuations sur la période s'expliquent pour les renouvellements de composants par l'impact de la réhabilitation des Provinces en 2011 et 2012 pour 4 M€. Depuis 2010, les interventions de la régie sont imputées à 100 % en entretien courant. Les autres variations sont essentiellement dues à la sous-

consommation des budgets de gros entretien (GE) et de renouvellement de composants (RC). Sur la période, le report a été en moyenne de 37 % pour le GE et de 55 % pour les RC.

Le processus de programmation et d'exécution des travaux de maintenance est défaillant ; les budgets arrêtés en conseil d'administration ne sont consommés que partiellement avec une part importante de travaux non prévus.

L'exécution du budget GE-RC 2014 à travers le bilan présenté au CA du 1^{er} avril 2015 peut être résumée de la façon suivante :

Montants en k€	Budget voté	Montant des travaux réalisés	Dont travaux inscrit au budget	Ecart estimation	Travaux non prévus	Travaux reportés
GE	666	420	161	- 27	259	478
RC	2 239	1 570	1 259	+ 190	310	1 170

Par rapport au budget initial prévu de 666 k€, le montant des travaux réalisés a été de 420 k€ : 161 k€ correspondent à des travaux prévus au budget, 259 k€ sont des travaux non prévus, le delta restant (27 k€) correspond aux variations de prix entre l'estimation initiale des travaux prévus et le coût après consultation. Le montant des travaux reportés s'élève à 478 k€ (72 % du budget initial). Pour les RC, la part des travaux non prévus est plus faible, ainsi que celle des travaux reportés qui représente toutefois 52 %. Pour l'année 2015, les résultats devraient être identiques à ceux de 2014.

L'organisation du dispositif se doit d'être revue, afin que les budgets arrêtés par le CA soient consommés dans le courant de l'année. Une programmation sur deux ans peut être une solution pour rattraper le retard.

La société justifie cette situation par un certain nombre de raisons dont l'effectif réduit du service et l'absence du responsable pour maladie. Elle indique être consciente de la nécessité de renforcer le service administratif et précise que des recrutements sont envisagés début 2017 à cette fin..

5.4.2 La régie

La régie se compose de huit ouvriers et de trois jardiniers. Les prestations des jardiniers ne sont récupérées que partiellement auprès des locataires (cf. supra) ; les ouvriers interviennent en entretien courant sur les parties communes et les logements, notamment suite à état des lieux. La gestion en est assurée par le chargé de gestion technique en lien avec la secrétaire technique en charge des réclamations.

Si l'organisation et les résultats constatés sur le terrain sont satisfaisants, aucun bilan n'est dressé de son activité : nombre d'heures travaillées, nombre d'heures facturées, coût horaire, type d'intervention, coût moyen par type de prestation, comparaison avec les tarifs des prestataires externes, etc.

Le contrôle a été l'occasion de vérifier que le progiciel de gestion utilisé par la société permet d'effectuer diverses extractions sur l'activité de la société et notamment de la régie. C'est ainsi que le montant des travaux, suite à état des lieux, a pu être évalué.

Parallèlement aux interventions de la régie, ces travaux font l'objet d'un marché à bons de commande avec un prestataire extérieur. En 2014, 314 logements ont été traités pour un montant total de 477 k€, soit un coût moyen au logement de 1 520 € : l'entreprise a réalisé des travaux sur 115 logements pour un montant moyen de 2 570 € ; 262 ont fait l'objet d'une intervention de la régie avec un coût moyen de 695 €. 63 logements ont fait l'objet d'une double intervention (régie-entreprise) ; le coût moyen des travaux pour ces logements a été de 7 580 €.

5.4.3 Exploitation du patrimoine

L'examen des contrats d'entretien n'appelle pas d'observation particulière ; ils sont renouvelés régulièrement suite à consultations. Pour les chaufferies et les ascenseurs, la société se fait assister par des prestataires extérieurs spécialisés qui interviennent dans la négociation des contrats, en vérifient la bonne exécution et proposent les travaux d'amélioration.

La société répond aux obligations sur les différents diagnostics techniques réglementaires : amiante, saturnisme, performance énergétique, ascenseurs, installations de chauffage collectif.

L'absence de registres de sécurité relevée lors du précédent contrôle (Miilos) a été corrigée. Ils ont été mis en place en 2011 et une formation sécurité a été dispensée à tous les gardiens en 2011.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Le sujet des ventes de logements a été évoqué à plusieurs reprises en CA, au cours de ces dernières années. En mars 2014, le CA a décidé d'étudier la possibilité de mettre en vente les 54 logements individuels de la résidence Coriallo à Beaumont Hague en raison de la vacance récurrente d'une dizaine de maisons. L'estimation des domaines de janvier 2014 était de 91 k€ l'unité.

Lors du conseil du 2 avril 2015, la société a décidé la poursuite des études et de lancer les démarches nécessaires au processus : demande d'accord du Préfet, demande d'avis de la commune de Beaumont Hague, consultation des locataires...

Le prix de vente a été fixé à 70 k€ net, vendeur pour les locataires en place depuis plus de 10 ans, majoré de 1 k€ par an pour les locataires « moins de 10 ans » et 80 k€ pour les non-locataires. La valeur nette comptable est d'environ 5 k€ au logement et l'encours est nul.

5.6 CONCLUSION

La stratégie patrimoniale des prochaines années est un élément essentiel de la lutte contre la vacance. La dernière version du PSP d'avril 2015 affiche des objectifs à la hauteur des besoins avec des travaux de requalification du parc tant au niveau thermique qu'en termes d'accessibilité, des démolitions et des restructurations ainsi que la vente de logements.

La réalisation de ce programme ambitieux nécessite de revoir l'organisation et le fonctionnement du service patrimoine, afin d'en améliorer la performance. La mise en place de procédures clairement définies est indispensable.

La vente de patrimoine est un levier financier important pour la mise en œuvre de cette nouvelle politique patrimoniale.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Généralités

Le service comptabilité est une petite structure ; la responsable, en poste sur cette fonction depuis 2004, est assistée de deux comptables expérimentées.

Un premier agent a en charge, à titre principal, la comptabilité fournisseurs et le traitement des factures correspondantes (3 700 factures environ en 2014), ainsi que le suivi bancaire associé, l'établissement de la paie et enfin le suivi des charges locatives récupérables.

Le deuxième agent, doté d'une expérience de plus de 30 ans dans la société gère notamment le suivi financier des marchés d'investissement et d'exploitation, la comptabilité de programmes, les déclarations de TVA, ainsi que le suivi administratif et financier des emprunts et subventions.

La responsable ainsi que le binôme ont le souci de la continuité et de la sécurité du service. Ainsi, les deux comptables sont interchangeable sur environ 80 % des missions réalisées au global. Cette

organisation efficace compense l'absence de formalisation des procédures comptables à l'exception de celle relative à l'administration de la paie.

Les délais de paiement des fournisseurs sont conformes à la réglementation en vigueur, soit 45 jours fin de mois maximum pour les dépenses d'investissement (avec un paiement intervenant au 15 du mois) et 30 jours maximum pour les dépenses de fonctionnement (avec un paiement intervenant les 15 et 30 du mois).

Il est à noter une anomalie comptable concernant l'opération Bustamante livrée en 2013 dans sa version définitive pour 19 logements. Une première étude avait conduit à construire une opération de 31 logements qui a finalement été abandonnée. Pour autant, les honoraires de l'architecte pour 85 k€ TTC du premier projet ont été réescomptés dans la nouvelle opération, alors qu'ils auraient dû être comptabilisés en pertes. En outre, le CA n'a pas été informé de l'abandon du premier projet.

Enfin, un contrôle aléatoire portant sur un échantillon de factures relatives à l'exercice 2014 n'a pas révélé de dysfonctionnement particulier.

6.1.2 La régie

Aucun bilan de la régie, comportant un rapport d'activité précis ainsi qu'une situation financière circonstanciée, n'est présenté au CA.

Il s'agit d'une régie importante comptant 11 ouvriers dont 3 jardiniers. Les locaux qui abritent cette régie à la "Résidence du parc" ont fait l'objet d'une visite. Les produits divers d'entretien et de maintenance sont rangés dans un magasin fermé à clés. Une comptabilité de stocks est tenue et un inventaire annuel est établi.

Si l'organisation du travail des ouvriers sur un plan opérationnel apparaît pertinente, l'évaluation de l'activité de la régie est difficile. Le rapport de gestion de la société n'en fait même pas état. Aussi, il importe de produire un rapport d'activité annuel de la régie permettant d'apprécier et de rendre compte quantitativement et qualitativement du niveau des prestations réalisées. Les informations à produire dans ce cadre sont en outre nécessaires à la bonne gouvernance de l'organisme sur cette activité.

L'annexe réglementaire relative à la maintenance du patrimoine locatif inclut les charges non récupérées auprès des locataires liées à l'entretien des espaces verts assuré par les trois jardiniers et les gardiens gonflant ainsi artificiellement les travaux réalisés par la régie sur l'entretien courant. Le contrôle a été l'occasion en liaison avec l'organisme d'isoler les charges liées aux espaces verts. Il appartiendra ensuite à l'organisme, après information du CA, de comptabiliser ces charges sous la forme de charges récupérables non récupérées (de l'ordre de 100 K€) et de chiffrer la part récupérée en charge locative (de l'ordre de 60 k€).

Le taux horaire constaté a posteriori varie de 29 € à 35 €, suivant le nombre d'heures facturées pour chaque exercice. Une ébauche de compte de résultat a été formalisée en liaison avec l'organisme laissant apparaître un déficit, à l'exception de l'année 2014, sur les années 2010 à 2013 de l'ordre de 50 k€. Il convient d'affiner cet exercice et surtout de présenter la situation financière de la régie devant les membres du conseil d'administration.

Les éléments de réponse fournis par l'organisme témoignent d'une bonne prise en compte de l'observation formulée initialement. Ainsi, un rapport précisant l'activité de la régie, les moyens humains et matériels consacrés, ainsi que le compte de résultat pour l'année 2014 a été présenté à l'occasion du CA du 01/03/2016. Il restera à isoler les charges liées à l'entretien des espaces verts et à les comptabiliser sous la forme de charges récupérables non récupérées.

6.1.3 Les amortissements dérogatoires

Le décret n° 2014-1151 du 07/10/2014 ainsi que l'arrêté du 10/12/2014 introduisent une réforme comptable. Ce dispositif réglementaire supprime, à compter de l'exercice 2014, le recours obligatoire

à des amortissements dérogatoires rendus nécessaires lorsque les amortissements techniques étaient inférieurs aux amortissements financiers à la clôture des comptes. Cette situation s'est vérifiée pour l'organisme sur toute la durée de la période 2010-2014.

Le stock d'amortissements dérogatoires à fin 2013, d'un montant de 7,3 M€, a donc été imputé directement en report à nouveau au passif du bilan, comme le prévoit le plan comptable général. Cette écriture explique pour une grande part l'augmentation importante de la situation nette de la SA d'HLM Les Cités Cherbourgeoises qui passe ainsi de 17,9 M€ en 2013 à 28,6 M€ en 2014.

Le contrôle a été l'occasion de mettre en cohérence l'annexe II des états réglementaires portant sur les dépréciations et provisions avec le bilan concernant plus particulièrement le compte 145.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

La rentabilité d'exploitation est analysée sur la base de l'autofinancement net (voir tableau suivant § 6.2.1.4).

La société tire la quasi-totalité de ses produits d'exploitation de l'activité de gestion locative.

Cette ressource est impactée par le poids de la vacance qui reste préoccupante, même si elle enregistre une diminution à compter de 2014 (cf. supra § 3.1.2). Cette absence de ressources estimée à 1 250 k€ pour cette dernière année vient directement impacter l'autofinancement net ; en outre, elle n'est pas compensée par une augmentation nette du parc dont l'évolution reste modeste au fil des exercices (3 671 logements en 2014 contre 3 590 en 2010, soit une augmentation légèrement supérieure à 2 %).

6.2.1.1 Le coût de gestion

Corrigés des prélèvements sur le potentiel financier opérés en 2011 et 2012 (cf. bas du tableau), le coût de gestion est maîtrisé et reste stable sur la période. L'augmentation sur la dernière année correspond à :

- une majoration des frais généraux inhérents au paiement des honoraires (381 k€) versés au cabinet Altra consulting consécutive à l'obtention de dégrèvements (pour près de 1 200 k€ intégrés en 2014 dans les produits exceptionnels), au titre de la TFPB, suite à des travaux liés à l'accessibilité aux handicapés ou à des travaux liés aux économies d'énergie ;
- le versement de la cotisation mutualisation HLM pour 171 k€ au titre du pacte d'objectifs et de moyens pour la mise en œuvre du plan d'investissement pour le logement signé en 2013.

En tout état de cause, l'organisme, autour d'une équipe administrative resserrée, pratique des coûts de gestion sensiblement inférieurs aux standards habituels rencontrés pour des organismes comparables (940 €/logement pour une médiane nationale se situant à environ 1 150 €/logement).

6.2.1.2 La maintenance

L'entretien courant (c/6 151) a connu mécaniquement une évolution à la hausse à compter de 2011 en raison de l'imputation totale des travaux réalisés dans le cadre de la régie sur le compte 6 151, alors qu'en 2010 ces mêmes travaux étaient ventilés entre ce compte et à tort sur le compte 6 152 au titre du gros entretien. Concomitamment, le poste GE enregistre sur l'année 2011 une évolution à la baisse dans des proportions identiques.

Les années 2012 et surtout 2013 voient les travaux relevant de l'entretien courant augmenter de façon considérable pour les raisons suivantes :

- la vacance enregistre un pic sur ces deux années ; la priorité pour la société a été d'effectuer des travaux de remise en état, parfois importants et surtout sans cadrage financier particulier, de ces logements vides pour rechercher une certaine attractivité ;

- la réorganisation de la société Les Cités Cherbourgeoises intervenue en 2012, visant notamment à répartir le nombre de logements en trois secteurs, se traduisant par une implication plus forte des responsables de secteur dans la gestion de leur patrimoine a produit un effet inflationniste dans la consommation des crédits ;
- des crédits pré-affectés sur du gros entretien non programmé régulièrement non consommés et redirigés vers l'entretien courant.

A compter de 2014, à la faveur d'éléments de cadrage financier annuels donnés à chacun des responsables de secteurs, la situation se normalise, même si les crédits consommés sur l'entretien courant restent très significativement au-dessus des standards habituels. A cet égard, certains travaux, portant notamment sur des remplacements de revêtement de sols, d'équipements sanitaires ou de menuiseries, sont imputés sur de l'entretien courant, alors qu'ils relèvent du gros entretien dans le cadre d'opérations isolées.

Les travaux relevant du gros entretien sont adossés depuis 2011 à une programmation pluri annuelle sur cinq ans (trois ans antérieurement), soit la période 2011-2015 (le programme 2015-2019 est actuellement à l'étude) pour être en cohérence avec les engagements pris dans le cadre de la CUS qui couvrent une période de six années.

Cette programmation résulte à la fois d'une identification des besoins par le service patrimoine au titre de sa connaissance du parc, des dates théoriques de réalisation des travaux, programme par programme, issues de la modélisation informatique et d'un cadrage financier donné par le service financier. Dans ces conditions, une dotation de PGE est calculée pour couvrir les besoins annuels de ces travaux de gros entretien dont la sous-consommation récurrente conduit à effectuer des reports d'exécution importants (cf. supra § 5.4.1).

La PGE est mouvementée à chaque exercice et notamment réduite annuellement du montant des travaux programmés réalisés, ainsi que de celui des travaux reportés.

Au global, le coût de la maintenance au sens large mais sans intégrer le renouvellement de composants rapporté au nombre de logements gérés (proche de 1 000 € en 2012) est très nettement au-dessus de la médiane nationale (577 € pour la même année de référence).

6.2.1.3 La TFPB

D'un montant élevé et très au-dessus des standards nationaux, elle vient grever de façon importante l'autofinancement net de la société ; elle représente près de 700 € par logement (pour une médiane nationale de l'ordre de 450 € par logement) et plus de 18 % de la totalité des produits (pour une médiane nationale légèrement supérieure à 9 %). La principale explication tient à l'ancienneté du parc : les deux tiers des logements de la société sont construits avant 1961 et jusqu'en 1970 (39 % en moyenne au niveau national). Parallèlement, les logements les plus récents ouvrant droit aux exonérations sont très peu nombreux. L'autre explication tient aux taux d'imposition pratiqués par les communes de la CUC et par le conseil général parmi les plus élevés au niveau national.

6.2.1.4 L'annuité locative

Elle enregistre une progression constante jusqu'en 2012 avec un pic sur cette dernière année pour se stabiliser à partir de l'exercice 2013. L'augmentation du début de période correspond d'abord à des prêts contractés pour financer la réhabilitation de deux bâtiments du quartier des Provinces. Elle est ensuite imputable surtout au refinancement d'emprunts ; ce dernier présente des conditions économiques plus avantageuses au global (substitution d'un emprunt à un taux de 5,55 % refinancé à un taux de 3,07 % avec un gain financier produit de 480 k€ après imputation des pénalités de remboursement), mais augmente l'annuité en raison d'un raccourcissement de la durée de remboursement (5 échéances au lieu de 7).

L'endettement global de la société reste faible et est très inférieur aux standards habituels. L'annuité locative représente 1 300 € par logement sur la période 2012-2014 (pour une médiane nationale située à environ 2 400 €) et 35 % des produits (pour une médiane nationale à 49 %).

Il est à noter qu'à très court terme (horizon 2017), l'annuité locative va être divisée par plus de deux et à compter de 2019 par 3,5 fois, renforçant encore ce faible endettement. Cette situation peu contrainte n'empêche pas l'organisme d'avoir une gestion dynamique de sa dette en remboursant par anticipation et en refinançant des emprunts à des conditions économiques préférentielles, comme en 2011 par exemple.

Au final, l'autofinancement net de l'organisme se situe structurellement entre 10 et 15 % du chiffre d'affaires (pour une médiane nationale inférieure à 10 %) tel qu'il ressort sur les exercices 2010 et 2014. Conjoncturellement, il enregistre des niveaux très faibles en 2012 et 2013 pour les trois raisons essentielles suivantes :

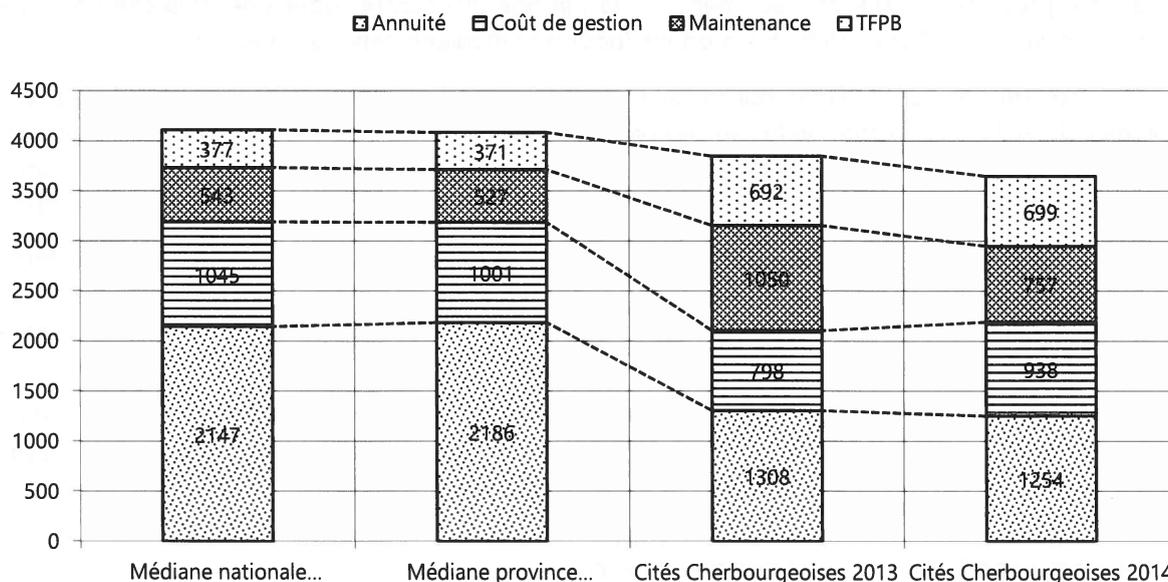
- la très forte augmentation des dépenses d'entretien courant (cf. supra § 6.2.1.2 sur la maintenance) ;
- un relèvement de l'annuité consécutif, d'une part, à la réhabilitation de bâtiments situés dans la cité des Provinces et, d'autre part, à une opération de refinancement d'emprunts. (cf. supra § 6.2.1.4 sur l'annuité) ;
- l'impact du prélèvement sur le potentiel financier.

En k€	2010	*2011	*2012	2013	2014
Marge sur accession	0	0	0	0	0
Marge sur prêts	0	0	0	0	0
Loyers	13 296	13 292	13 327	13 610	13 903
Coût de gestion hors entretien	-2 604	-2 762	-3 038	-2 930	-3 442
Entretien courant	- 964	-1 619	-2 263	-2 754	-2 027
GE	-2 020	-1 389	-1 464	-1 100	- 754
TFPB	-2 379	-2 419	-2 466	-2 539	-2 567
Flux financier	438	347	428	363	343
Flux exceptionnel	180	66	196	248	1246
Autres produits d'exploitation	198	107	84	116	112
Pertes créances irrécouvrables	-48	-69	-30	-15	-26
Intérêts opérations locatives	-1 088	-1 104	-1 079	-943	-741
Remboursements d'emprunts locatifs	-2 933	-3 226	-3 863	-3 861	-3 864
Autofinancement net⁸	2 076	1 224	-168	195	2 185
% du chiffre d'affaires	15,62%	9,21%	-1,26%	1,43%	15,33%

*L'augmentation sensible des coûts de gestion sur les exercices 2011 et 2012 s'explique principalement par l'impact du prélèvement sur le potentiel financier collecté par la CGLLS (pour mémoire d'un montant respectif de 213k€ et de 214k€).

⁸ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés).

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme



6.2.2 Structure financière

La structure financière est analysée sur la base du fonds de roulement net global (FRNG) résultant de la différence entre les emplois et les ressources stables.

Le niveau du FRNG d'un exercice est fonction des emprunts réalisés, le cas échéant du recours à des remboursements d'emprunts par anticipation et, enfin, des immobilisations pratiquées. La combinaison alternative, voire cumulative de ces différents paramètres, détermine la hauteur du FRNG.

De façon générale, la mobilisation effective de l'emprunt pour financer les opérations est reportée au maximum et, si possible, jusqu'à la mise en service des logements ; l'objectif étant de faire coïncider les premiers remboursements en capital avec l'encaissement des premiers loyers. En moyenne sur la période 2010-2014, la part des fonds propres investis par la société représente 12 à 13 % du financement total des opérations.

Le FRNG de début de période d'un montant élevé résulte à la fois d'une réalisation d'emprunts significative (4 M€) et d'un niveau d'actifs immobilisés le plus faible de la période (119 M€), correspondant à une livraison modeste de logements au nombre de 12.

A l'inverse, les années 2011 et 2012 voient les FRNG enregistrer une baisse sensible principalement en raison :

- d'une stagnation de la dette financière, résultant du remboursement d'un emprunt par anticipation (en 2011 pour 4,3 M€) juste compensé par un nouvel emprunt pour un même montant ;
- d'un actif immobilisé en augmentation forte, résultant, d'une part, d'une livraison de logements importante (soit 62 logements sur les années 2011 et 2012, représentant les deux tiers de la production sur toute la période) et, d'autre part, de la souscription d'un compte à terme, bloqué sur trois ans, imputé en immobilisation financière, minorant d'autant le montant des valeurs mobilières de placement du compte 50.

Le FRNG de début 2013 constitue le plancher de la période, en raison principalement de la faible réalisation d'emprunts sur cet exercice (660 k€). Enfin, un recours à l'emprunt plus soutenu en 2014 fait remonter le FRNG (6,5 M€).

En moyenne, sur la période 2010-2014, le FRNG de la société se situe au niveau de la médiane nationale, soit à peine quatre mois de dépenses.

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres	24 807	26 226	27 355	29 383	32 877
Provisions pour risques et charges	4 279	4 936	4 867	4 106	4 106
<i>Dont PGE</i>	4 279	4 936	4 867	4 086	4 086
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	72 259	74 357	76 825	79 686	79 589
Dettes financières	32 192	31 674	34 045	30 785	33 358
Actif immobilisé brut	- 119 377	- 127 369	- 137 331	- 139 917	- 143 435
Fonds de Roulement Net Global	14 160	9 824	5 761	4 043	6 495
FRNG à terminaison des opérations⁹					6 315
Stocks (toutes natures)	84	84	93	91	99
Autres actifs d'exploitation	3 475	3 364	2 716	2 203	2 223
Provisions d'actif circulant	- 392	- 330	- 335	- 395	- 390
Dettes d'exploitation	- 2 131	- 2 608	- 2 968	- 2 299	- 2 131
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	1 036	510	-494	-400	- 199
Créances diverses (+)	54	57	29	20	27
Dettes diverses (-)	1 406	1 997	1 427	1 442	1 578
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-1 352	-1 940	-1 398	-1 422	-1 551
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	- 316	-1 430	-1 892	-1 822	-1 750
Trésorerie nette	14 476	11 254	7 653	5 865	8 245

6.2.2.1 Fonds de roulement net global et à terminaison

Pour rappel, le FRNG est de 6,5 M€ à fin 2014. L'analyse de la fiche de situation financière et comptable (FSFC) permet d'estimer le FRNG à terminaison des opérations. Ainsi, corrigé des dépenses restant à régler et des financements à encaisser sur les opérations en cours, le FRNG à terminaison reste sur des bases similaires à celui de la fin 2014, soit 6,3 M€.

Il est à noter que le compte à terme, souscrit en 2012, sur une période bloquée de trois ans, arrive à échéance cette année en 2015, libérant ainsi 5 M€ avec un impact à la hausse du FRNG qui serait d'un montant de 11,6 M€.

6.2.2.2 Variations du FRNG

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2010 à 2014 s'explique comme suit :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2010		14 159 350
Autofinancement de 2011 à 2014	3 457 713	
Dépenses d'investissement	-23 358 968	
Financements comptabilisés	21 464 658	
Autofinancement disponible après investissements	1 563 403	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	-4 267 747	
Cessions d'actifs	3 684	
Remboursement anticipé d'emprunts (démolitions...)	0	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-4 962 964	
Flux de trésorerie disponible	-7663 624	-7 663 624
Fonds de roulement fin 2014		6 495 726

Ce tableau met en évidence l'évolution du FRNG, depuis l'année 2010 jusqu'à l'année 2014. Il enregistre une diminution sensible pour les deux raisons essentielles suivantes :

⁹ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

- des ressources qui augmentent peu entre le début et la fin de la période (+12 %) ; près de la moitié de cette augmentation n'étant d'ailleurs intervenue que sur la seule année 2014, à la faveur de l'imputation du stock d'amortissements dérogatoires en report à nouveau pour plus de 7 M€ (cf. supra § 6.1.1.3) ;
- parallèlement, une progression plus importante des emplois (supérieure à 20 % entre 2010 et 2014) marquée notamment par la souscription en 2012 d'un compte à terme bloqué sur trois ans (5 M€) qui constitue une immobilisation financière et vient donc dégrader le FRNG sur cet exercice.

6.2.2.3 Fonds de roulement d'exploitation et hors exploitation

Le besoin en fonds de roulement s'apparente de façon constante sur toute la période à une ressource traduisant un décalage positif pour l'organisme entre ses créances envers les locataires et les dettes qu'il a contractées envers les fournisseurs.

6.2.2.4 Trésorerie

Mécaniquement, le niveau de la trésorerie suit l'évolution du FRNG sur la période. D'un niveau confortable avec un montant supérieur à 8 M€ en 2014 représentant plus de quatre mois de dépenses, elle situe la société au-dessus de la valeur médiane nationale (environ trois mois de dépenses). Elle serait d'un montant proche de 13,5 M€ en 2015, suite à la clôture du compte à terme (cf. supra § 6.2.2.1).

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'organisme élabore chaque année une simulation prévisionnelle à cinq ans (2015-2019), sur la base d'un tableur Excel, actualisé à la fin de chaque exercice.

La société a retenu les valeurs des paramètres exogènes à l'entreprise (taux d'inflation, taux du livret A, IRL...) proches de celles recommandées par la fédération. Les valeurs appliquées pour les paramètres endogènes qui concourent au développement de la SA d'HLM Les Cités Cherbourgeoises apparaissent cohérentes (cf. annexe n° 4).

L'enjeu principal pour l'organisme à court et moyen termes réside dans la réhabilitation principalement thermique du parc (résidence la Gamacherie et surtout Saline). Si l'année 2015 va être marquée par la réalisation d'études, les travaux vont débuter à compter de 2016 et se poursuivre jusqu'à l'année 2019 à hauteur d'1 M€ les deux premières années puis d'1,5 M€ sur les années 2018 et 2019. Le financement sera assuré sur la quasi-totalité par l'emprunt et surtout rendu possible par une forte diminution de l'annuité à compter de 2017 (cf. supra § 6.2.1.4).

Les démolitions d'une centaine de logements sur les sites Charcot, Eglantines et Coriallo interviendront à compter de 2017, voire 2019 financées sur fonds propres sur la base de 20 k€ par logement.

Concernant le développement de l'offre nouvelle, l'année 2015 sera marquée par la livraison d'une soixantaine de logements ; au-delà et jusqu'en 2019, le rythme de construction sera calé sur une hypothèse réaliste de 20 logements par an, financés pour une part importante par l'emprunt et par le recours soutenu aux fonds propres, à hauteur de 22 %, environ du prix de revient.

Le FRNG en fin de période prévisionnelle peut être estimé à un peu plus de 13 M€.

La diminution forte de l'annuité à compter de 2017, ainsi que les résultats encourageants obtenus dans le domaine de la lutte contre la vacance (diminution de l'ordre de 2 points entre 2011 et 2015) confortent la rentabilité de l'exploitation (avec un autofinancement net supérieur à 10 %) ; cette situation contribue mécaniquement à améliorer la situation nette de la société.

6.4 CONCLUSION

La SA d'HLM Les Cités Cherbourgeoises dispose d'une exploitation rentable, servie par une maîtrise des coûts de gestion, alimentant ainsi régulièrement le haut de bilan particulièrement solide.

Ainsi, l'autonomie financière de l'organisme, traduite par le rapport entre les ressources internes (capitaux propres et provisions) et l'ensemble des capitaux permanents (ressources internes, emprunts, dettes financières hors intérêts compensateurs et dépôts) de 53 % en 2014 est très au-dessus des standards habituels (légèrement supérieure à 30 %) et a en outre progressé de 5 points sur la période (48 % en 2010).

La perspective à très court terme marquée par une diminution forte de l'annuité à compter de 2017 est de nature à conforter la situation financière de l'organisme, déjà satisfaisante au 31 décembre 2014.

7. CONCLUSION GENERALE

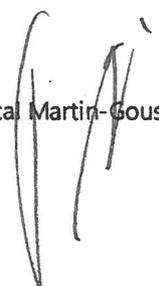
La SA d'HLM des Cités Cherbourgeoises assure un rôle social avéré ainsi qu'une gestion de proximité de bon niveau, renforcée en 2012 par une réorganisation pertinente de ses services. La société dispose d'une régie contribuant également à la qualité du service rendu aux locataires, qui nécessite toutefois le développement d'un suivi d'activité aujourd'hui inexistant.

Elle dispose d'une organisation globalement efficace avec des coûts de gestion maîtrisés, et d'un personnel compétent et impliqué. Son dispositif de suivi des impayés, ayant également bénéficié de la réorganisation opérée en 2012, apparaît en particulier très performant. Sa structure administrative présente toutefois une relative fragilité, du fait d'un effectif réduit et de l'insuffisance de formalisation des procédures ; ce constat concerne tout particulièrement le service patrimoine et la fonction de maîtrise d'ouvrage.

Intervenant dans un contexte local détendu avec des besoins de développement limités, les deux principaux enjeux auxquels la SA d'HLM les Cités Cherbourgeoises doit faire face sont la réhabilitation de son parc ancien, souffrant d'un déficit d'attractivité, malgré un niveau d'entretien correct, et la lutte contre la vacance. Cette dernière reste en effet une préoccupation majeure, malgré l'évolution favorable enregistrée sur la période de fin du contrôle.

Consciente de ces enjeux, la société s'est dotée pour les prochaines années d'un plan stratégique de patrimoine ambitieux en termes de requalification du parc, au service de la lutte contre la vacance. Sa mise en œuvre opérationnelle nécessitera de consolider le service en charge du patrimoine. La bonne santé financière de la société, assortie de perspectives d'évolution favorables dans les prochaines années, lui confère les moyens de ses ambitions.

Le Directeur général,



Pascal Martin-Gousset

RAPPORT DE CONTROLE N° 2015-156 SA D’HLM LES CITÉS CHERBOURGEOISES – 50

LISTE DES ANNEXES AU RAPPORT

- 1) Le conseil d’administration
- 2) Organigramme de la société
- 3) Tableau de l’infraction d’attribution en dépassement de ressources
- 4) Tableau prévisionnel 2014-2019
- 5) Sources et sigles utilisés

RAPPORT DE CONTROLE N° 2015-156
SA D’HLM LES CITÉS CHERBOURGEOISES – 50

ANNEXES AU RAPPORT

Liste des membres du Conseil d'administration									
Nbr Adm	Nom & Prénom	Personne morale représentée	Date d'entrée au conseil	Profession et mandat électif	Fonction exercée au sein				Commissions
					CA	Bureau	Appel d'offres*	Attribution logements	
1			20 mars 1984	Retraité	Président	Président	VD		
2			23 septembre 1997	Retraité	Vice-président	Vice-président	VD		
3			25 juin 2002	Retraité	Administrateur		VD		
4			18 juin 2004	Retraité	Administrateur		VD	T	S
5			19 juin 2004	Retraité	Administrateur		VD	T	T
6		Représentant de la Caisse d'Epargne et de Prévoyance Normande 151 rue d'Uelzen 76230 Bois Guillaume	9 mars 2015 AG 12 juin 2015	Membre du Directoire	Administrateur		VD		
7		Représentant de la Communauté Urbaine de Cherbourg - BP 808 50100 Cherbourg-Octeville	13 juin 2014	Vice-président de la CUC Maire de La Glacière	Administrateur		VD		
8		Représentant du Conseil Départemental de la Manche 98 Route de Candol 50050 Saint-Lô Cedex	11 mai 2015 AG 12 juin 2015	Conseiller départemental	Administrateur		VD		
9			22 juin 2010	Retraité	Administrateur		VD		
10			22 juin 2010	Retraité	Administrateur		VD	S	T
11			17 juin 2011	Maire-adjoint à Tourlaville	Administrateur		VD		
12			13 juin 2014	Retraité	Administrateur		VD	T	T

** remplir P pour président, T pour titulaire, S pour suppléant

* voix délibératives VD

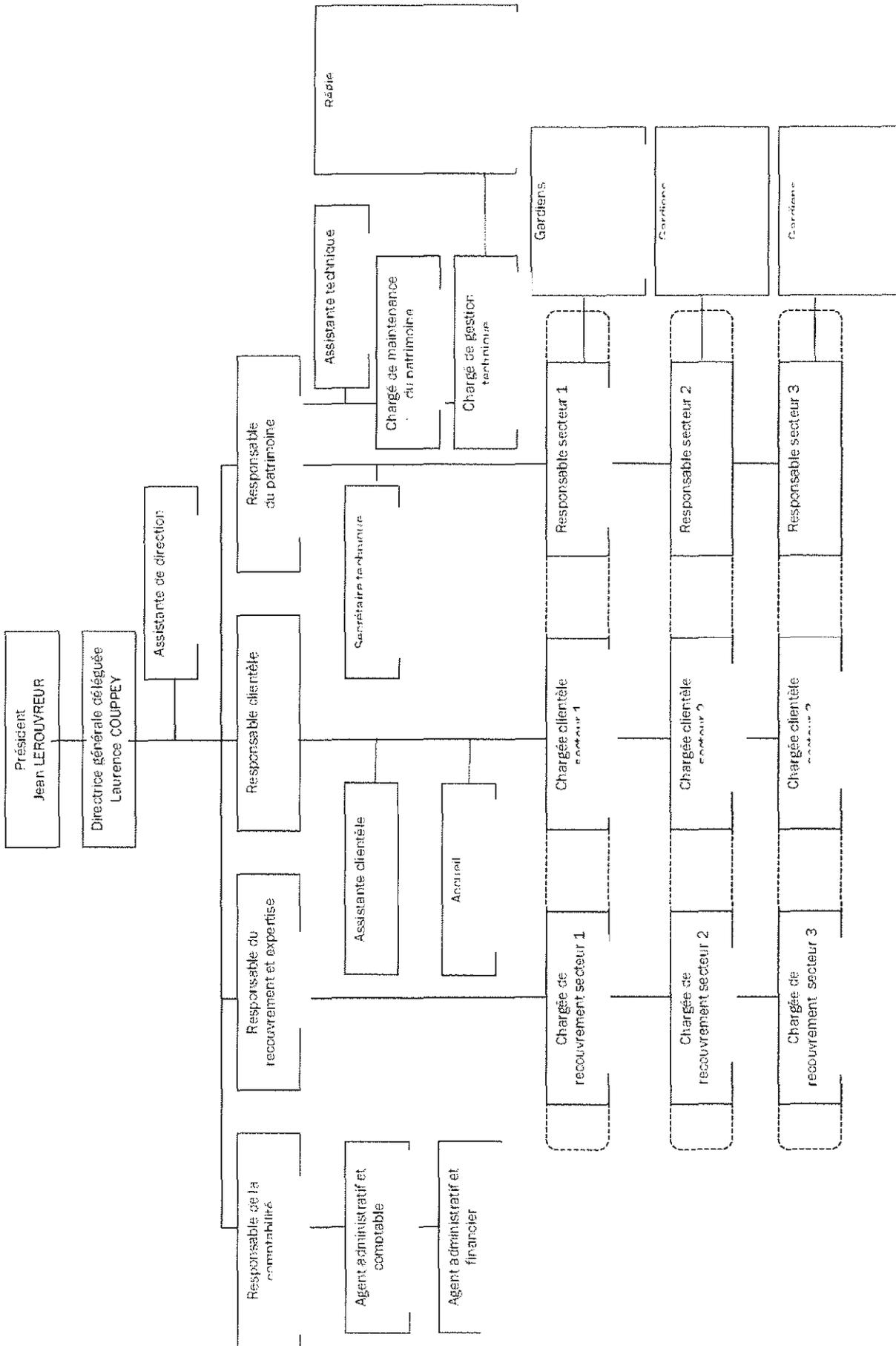


Tableau d'un dossier d'attribution en infraction pour dépassement de plafonds

N° unique demande	Date dépôt initial	Date passage cal	Date entrée dans les lieux	Statut du demandeur : héberge, locataire privé, locataire HLM...	Statut familial	Nombre d'occupants	Nombre d'enfants	Catégorie de ménages	Total revenus annuels n-1	Total revenus annuels n-2	Plafonds 2014	Dépassement	Code programme	Code bien	Type du bien	Catégorie de bien	Financement	Commune du bien	Loyer bien	Montant infraction loyer x 18
050081403078550601	26/08/2014	09/09/14	13/10/14	Locataire Logt Privé	manéte)	2	0	2	26261	28 195	26725	105.6%	0137	D137008A	F3 (I)	Indivdual	PLA	Equeurdreville	401.07	7219.26

ESH - Dossier Individuel Prévisionnel (DIP)

ELEMENTS PREVISIONNELS 2014-2019

172

Attention : les rubriques précédées du signe " ! " sont à saisir en négatif

Montants en milliers d'euros courants (sans décimale)

	Rappel		Résultats prévisionnels					
	Réel 2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	
PATRIMOINE, ACTIVITE, ET AUTOFINANCEMENT COURANT								
1- LE PARC LOCATIF ET LES LOYERS								
Parc initial								
1.11a	Logements : Nombre au 31/12/2013	3 704						
1.11b	Nombre pondéré en 2013	3 695						
1.12a	Loyers théoriques (y compris hausses à la relocation)	14 127	14 300	14 347	14 426	14 485	14 554	14 624
1.12b	Variation loyer théorique (en %)			+ 0,3	+ 0,6	+ 0,4	+ 0,5	+ 0,5
1.13	Loyers théoriques en % des plafonds	85,9	85,9	85,9	85,9	85,9	85,9	85,9
1.14a	Foyers : Nombre d'équivalents logés au 31/12/2013	0						
1.14b	Nombre pondéré d'équivalents logés en 2013	0						
1.15	Loyers et redevances quittancés	0	0	0	0	0	0	0
Cessions								
1.21	Nombre de logements et d'équiv-logts foyers à vendre [annuel]							
1.22	Incidence sur loyers théoriques (logts) et sur loyers quittancés (foyers) [cumulé]							
Démolitions								
1.31	Nombre de logements et d'équiv-logts foyers à démolir [annuel]				42	20	44	
1.32	Incidence sur loyers théoriques (logts) et sur loyers quittancés (foyers) [cumulé]				-133	-193	-336	-336
Sous-totaux avant travaux et opérations nouvelles								
1.41	Parc au 31/12	3 704	3 704	3 704	3 704	3 662	3 642	3 598
1.42	Loyers théoriques (logts) + loyers quittancés (foyers)	14 127	14 300	14 347	14 293	14 292	14 216	14 286
1.43	- Pertes loyers sur vacance des logements	-1 087	-996	-1 072	-1 148	-1 154	-1 159	-1 165
1.44	= Loyers quittancés	13 060	13 304	13 275	13 145	13 138	13 059	13 121
Travaux immobiliés (*)								
1.52	Montant de hausse de loyer sur livraisons de réhabilitations [cumulé]		0	0	0	0	0	0
Opérations nouvelles (**)								
1.61a	Livraisons annuelles des op. en cours fin 2013 (OS donné) (logts et équiv-logts foyers)			59	0	0	0	0
1.61b	Livraisons annuelles des op. à lancer (OS 2014 et ultérieur) (logts et équiv-logts foyers)						20	20
1.61c	Livraisons cumulées (= 1.61a + 1.61b cumulés) (logts et équiv-logts foyers)		0	59	59	59	79	99
1.62	Loyers quittancés (hors annexes) [cumulé]			179	287	292	393	517
1.63	Loyers annexes [cumulé]			33	58	59	72	86
Autres loyers quittancés								
1.72	SLS	39	35	34	34	34	34	34
1.73	Loyers annexes (hors annexes des opérations nouvelles)	561	580	582	585	587	580	592
TOTAUX								
1.81	PARC AU 31/12 (logts + équiv-logts foyers)	3 704	3 704	3 763	3 763	3 721	3 721	3 697
1.82	PARC PONDERE (logts + équiv-logts foyers)	3 695	3 673	3 710	3 710	3 668	3 668	3 624
1.83	TOTAL LOYERS QUITTANCES (logements, foyers, etc...)	13 660	13 919	14 103	14 109	14 110	14 146	14 353
2- LES ANNUITES D'EMPRUNTS LOCATIFS (***)								
2.1	Sur parc locatif du 31/12/2013	4 800	4 641	4 542	3 593	1 083	1 933	1 109
2.2	- Incidence, sur l'annuité, des rembls anticipés sur cessions et démol.				66	260	662	934
2.3	+ Sur livraison de travaux immobiliés (*) assortis ou pas de hausses de loyer		40	267	373	260	372	484
2.4	+ Sur livraison d'opérations nouvelles (**)							
2.5	= Total annuités emprunts locatifs	4 800	4 681	4 875	4 226	2 905	3 239	2 839
3- LA TFPB								
3.1	Montant de TFPB (sur patrimoine locatif)	2 539	2 562	2 613	2 665	2 719	2 756	2 830
4- LA MAINTENANCE LOCATIVE (y compris contrats et régle)								
4.1	Entretien courant + Gros entretien non récupérables	3 654	2 915	3 145	3 486	3 709	3 742	3 677
4.2	(dont: montant en régle)	(675)	(695)	(716)	(737)	(759)	(782)	(806)
5- AUTRES CHARGES LOCATIVES DIRECTES								
5.1	Charges locatives non récupérées (vacance)	422	319	375	449	471	523	526
5.2	Pertes sur créances irrécouvrables (****)	31	28	29	35	37	37	38
MARGE LOCATIVE DIRECTE								
5.1	Total loyers	13 860	13 919	14 103	14 109	14 110	14 146	14 353
5.2	- Total annuités et charges directes	-11 846	-10 506	-11 037	-10 861	-9 841	-10 297	-9 810
5.3	= Marge locative directe	2 014	3 413	3 066	3 248	4 269	3 849	4 543

(*) Additions et remplacements de composants (hors travaux sur acquisitions-améliorations)

(**) Construction, reconstruction, acquisition-amélioration, acquisition

(***) Y compris les loyers des baux long terme, les intérêts de préfinancement non immobilisés, et les résultats swap (cf notice)

(****) Y compris les effacements de dettes locataires comptabilisés en cpte 671

SOURCES ET SIGLES UTILISES

REFERENCES DES INDICATEURS DE LA FICHE RECAPITULATIVE ET DE L'ANNEXE 1.4.

Indicateurs	Organisme	Réf. nat. données au :	Réf. Région données au :
Évolution du parc depuis 5 ans (% annuel)	données 2015	01/01/2010 (moy. de l'ensemble des organismes)	01/01/2010 (moy. de l'ensemble des organismes)
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	données 2014	01/01/2009 (moy. de l'ensemble des organismes)	01/01/2009 (moy. de l'ensemble des organismes)
Logements vacants à plus de 3 mois, hors vac. techn. (%)	données 2014	01/01/2010 (moy. de l'ensemble des organismes)	01/01/2010 (moy. de l'ensemble des organismes)
Loyers mensuels (€/ m ² de surface corrigée)	données 2014	01/01/2010 (moy. de l'ensemble des organismes)	01/01/2010 (moy. de l'ensemble des organismes)
Loyers mensuels (€/ m ² de surface habitable)	données 2014		
Fonds de roulement net global à term. des op. (mois de dépenses)	données 2014		
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	données 2014	31/12/2009 (méd. des SAHLM)	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	données 2014	31/12/2009 (méd. des SAHLM)	
Taux d'impayés inscrit au bilan en % des loyers et charges	données 2014	31/12/2009 (méd. des SAHLM)	

Sources

- Rapport sur l'occupation du parc locatif social (OPS) et son évolution 2009, MEDAD/DGUHC
- Enquête sur le parc locatif social (EPLS) au 1er janvier 2010, MEEDDAT/CGDD/SOeS/OSLC
- Circulaire loyer HLM pour les taux de loyers recommandés pour 2011, MEEDDAT/DGALN/DHUP
- Référents Boléro 2009, MEEDDTL/DGALN/DHUP

- SIGLES UTILISES

Sigle		Sigle	
AAH	Allocation pour Adultes Handicapés	ORU	Opération de Renouvellement Urbain
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	PALULOS	Prime à l'amélioration des Logements à Usage Locatif et à Occupation Sociale
APL	Aide Personnalisée au Logement	PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
ASLL	Accompagnement Social Lié au Logement	PLATS	Prêt Locatif Aidé Très Social
CAL	Commission d'Attribution des Logements	PLI	Prêt Locatif Intermédiaire
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	PLR	Programme à Loyer Réduit
CGLLS	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social	PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
CHRS	Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale	PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
CMP	Code des Marchés Publics	PSR	Programmes Sociaux de Relogement
CUS	Conventions d'Utilité Sociale	RHI	Résorption de l'Habitat Insalubre
DALO	Droit Au Logement Opposable	RMI	Revenu Minimum d'Insertion
DTA	Dossier technique d'amiante	SA d'HLM	Société Anonyme d'HLM
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	SCI	Société Civile Immobilière
FSL	Fonds de Solidarité Logement	SCLA	Société Coopérative de Location Attribution
GIE	Groupement d'Intérêt Économique	SCP	Société Coopérative de Production
GPV	Grand Projet de Ville	SEM	Société anonyme d'Economie Mixte
HBM	Habitation à Bon Marché	SRU	Solidarité et Renouvellement Urbain (loi du 13 décembre 2000)
HLM	Habitation à Loyer Modéré	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
HLMO	Habitation à Loyer Modéré Ordinaire	USH	Union sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations d'organismes d'HLM)
MOUS	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale	VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
OPH	Office Public de l'Habitat	ZUS	Zone Urbaine Sensible