

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2016-002 Mai 2017

Société anonyme d'HLM Clairsienne

Bordeaux (33)

Rapport définitif de contrôle n°2016-002 Mai 2017

Société anonyme d'HLM Clairsienne

Bordeaux (33)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-002

SA D'HLM CLAIRSIENNE – 33

Président : Philippe Rondot

Directeur général : Daniel Palmaro

Adresse : 223 avenue Emile Counord

33081 Bordeaux cedex

Au 31 décembre 2015	nombre de logements familiaux gérés :	8 326
	nombre de logements familiaux en propriété :	8 239
	nombre d'équivalents logements en résidences spécialisées en propriété :	877

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				
Logements vacants (hors vacance technique) (%)	1,8	2,8	3,1	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	0,4	0,9	1,6	
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	8,6	10	9,6	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	6,5	nc	nc	
Age moyen du parc (en années)	21	nc	nc	
Populations logées				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds (%)	18,1	18,6	19,3	
< 40 % des plafonds (%)	31,8	36,5	38,1	
< 60 % des plafonds (%)	52,0	58,5	59,9	
> 100% des plafonds (%)	11,6	10,3	10,4	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	48,5	52,3	50,6	
Familles monoparentales (%)	31,8	20,1	20	
Personnes isolées (%)	30,5	39,5	37,4	(2)
Gestion locative				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,7	5,5	5,4	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	10,6	nc	12,8	(3)
Structure financière et rentabilité				(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	5,2			
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	5,6		3,7	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	11,5			

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 1/1/2015

(3) Bolero 2013 : ensemble des SA HLM de province

- Points forts**
- Organisation et gouvernance adaptées
 - Gestion locative efficace
 - Service rendu aux locataires en progrès
 - Rythme élevé de développement
 - Situation financière satisfaisante
 - Bons résultats de la vente HLM et de l'accèsion sociale
- Points faibles**
- Occupation moins sociale par rapport à la moyenne des bailleurs HLM de la région
 - Frais de gestion élevés
 - Promotion insuffisante de la vente HLM et de l'accèsion sociale auprès des locataires du parc social
 - Insuffisance de suivi des ménages en sous-occupation
- Irrégularités**
- Absence de réexamen de conventions règlementées
 - Cinq attributions irrégulières à des ménages dépassant les plafonds de ressource
 - Obligations règlementaires sur les risques amiante non respectées

Inspecteurs-auditeurs Ancols :

Délégué (e) territorial (e), chargé (e) de mission d'inspection :

Précédent rapport de contrôle : 2011-011 de novembre 2011

Contrôle effectué du 31 mars au 28 juin 2016

Diffusion du rapport définitif le : Mai 2017

RAPPORT DE CONTROLE N° 2016-002

SA D’HLM CLAIRSIENNE – 33

SOMMAIRE

Synthèse	5
1. Préambule	7
2. Présentation générale de l’organisme dans son contexte	7
2.1 Contexte socio-économique.....	7
2.2 Gouvernance et management.....	8
2.2.1 Relations intra-groupes	8
2.2.2 Évaluation de l’organisation et du management	10
2.2.3 Gouvernance financière.....	10
2.3 Conclusion.....	10
3. Patrimoine	11
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	11
3.1.1 Description et localisation du parc.....	11
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	11
3.2 Accessibilité économique du parc.....	11
3.2.1 Loyers.....	11
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	13
3.2.3 Charges locatives.....	13
3.3 Conclusion.....	13
4. Politique sociale et gestion locative.....	14
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	14
4.2 Accès au logement	15
4.2.1 Connaissance de la demande.....	15
4.2.2 Gestion des attributions	15
4.2.3 Analyse de la gestion des attributions.....	15

4.2.4	Gestion des contingents.....	16
4.3	Qualité du service rendu aux locataires.....	17
4.4	Traitement des impayés.....	18
4.5	Conclusion.....	18
5.	Stratégie patrimoniale	19
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	19
5.2	Evolution du patrimoine	19
5.2.1	Offre nouvelle	19
5.2.2	Réhabilitations	20
5.2.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	20
5.3	Maintenance du parc	21
5.3.1	Entretien du patrimoine.....	21
5.3.2	Entretien des appareils individuels à gaz.....	23
5.4	ventes de patrimoine à l'unité.....	23
5.5	accession sociale.....	24
5.5.1	Rythme de production et commercialisation.....	24
5.5.2	Acquéreurs.....	24
5.6	Conclusion.....	25
6.	Tenue de la comptabilité analytique financière.....	26
6.1	Tenue de la comptabilité.....	26
6.2	Analyse financière	26
6.2.1	Analyse de l'exploitation	26
6.2.2	Résultats comptables.....	29
6.2.3	Structure financière	30
6.3	Analyse prévisionnelle	31
6.4	Conclusion.....	32
7.	Annexes	33
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme	33
7.2	Organigramme général de l'organisme	34
7.3	Organigramme du groupe d'appartenance.....	35
7.4	Répartition des logements par communes.....	37
7.5	Tableau récapitulatif des infractions aux règles d'attribution	38
7.6	Sigles utilisés	39

SYNTHESE

Au 31 décembre 2015, la société est propriétaire de 9 188 logements et équivalents logements implantés sur les 5 départements de la région Aquitaine. L'essentiel du parc se concentre sur le département de la Gironde (89 % des logements), principalement sur le territoire de Bordeaux-Métropole (56 %). La société poursuit une importante activité d'accession sociale à la propriété (105 logements livrés depuis 2012 dont 57 en location-accession).

Le conseil d'administration (CA) est présidé par M. Philippe Rondot depuis le 19 mai 2015.

La société est filiale du groupe Alliance Territoires (92 % du capital). Par décision du 15 octobre 2015, le Conseil d'Administration d'Alliance Territoires a autorisé le processus de rapprochement entre deux sociétés du groupe, la SA Clairsienne et la SA Foyer de la Gironde. La fusion-absorption a pour objectif de « créer une entité propriétaire de 15 000 à 18 000 logements afin d'accroître sa capacité de développement et d'affirmer son identité sur le territoire ».

La société a entamé une démarche de certification de l'exploitation de ses bâtiments construits (première ESH certifiée Cerqual « Exploitation » obtenue en mars 2014). Cette certification porte sur l'ensemble du processus d'exploitation et façonne toute son organisation : responsabilité managériale, plans d'amélioration continue, pérennité et qualité des résidences, maîtrise des charges et des dépenses, qualité environnementale.

Au cours des cinq dernières années, un rythme de développement très élevé a permis à la société de changer d'échelle avec un patrimoine passant de 6 709 logements fin 2010 à 9 188 logements fin 2015 et environ 12 500 logements fin 2016, avec l'intégration du parc de 2 137 logements du foyer de la Gironde. En parallèle au développement, l'entretien du parc existant reste une priorité, avec en particulier le lancement d'un programme ambitieux de requalification du patrimoine le plus ancien (8 résidences de 1 106 logements pour un budget global de 49 500 k€).

La croissance du patrimoine s'est accompagnée d'une réorganisation des services, avec notamment la création de trois antennes de gestion et le renforcement de la gestion de proximité qui ont permis d'améliorer la qualité du service rendu aux locataires.

La gestion locative est performante, avec une vacance réduite, une bonne maîtrise des impayés, des augmentations de loyer mesurées et des charges locatives contenues. La mission sociale est globalement remplie en matière d'attribution des logements (52 % d'attributions au bénéfice de ménages dont les ressources sont inférieures à 40 % des plafonds réglementaires) malgré 5 attributions de logements PLAI à des ménages dépassant le plafond de ressources correspondant.

Quelques thèmes méritent cependant d'être approfondis comme le suivi des ménages susceptibles de perdre le droit au maintien dans les lieux en raison d'une sous-occupation et l'attribution de logements intermédiaires (PLS) à des ménages éligibles au logement social ordinaire, voire au logement très social.

Les obligations réglementaires qui visent à garantir la protection des personnes contre les risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante et celles relatives au constat de risque d'exposition au plomb ne sont pas complètement respectées.

La vente HLM et l'activité de promotion dégagent des marges importantes qui profitent au développement. Elles répondent également à l'objet social en permettant l'accès à la propriété de ménages modestes dans le contexte d'un marché tendu. Une marge de progrès existe néanmoins sur la promotion de la vente auprès des locataires non occupants, dont la part est faible parmi les acquéreurs.

La fusion- absorption impacte favorablement la structure d'exploitation de la société. La situation financière de la société est robuste. La gouvernance financière est performante. La société dispose de la capacité financière nécessaire à son développement.

Le Directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1.PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de la société SA Clairisienne 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'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...).*

Le précédent rapport d'inspection de 2011 avait relevé que la gouvernance et l'organisation étaient adaptées et la situation financière confortable, ce qui permettait d'assurer un programme de développement ambitieux. La gestion sociale était jugée satisfaisante, sous réserve que les loyers étaient peu accessibles aux ménages à ressources modestes. Il avait été aussi pointé une gestion de proximité peu développée, un manque d'attractivité d'une partie du parc ancien et des insuffisances dans l'entretien des appareils individuels à gaz.

Au cours du présent contrôle, la société a absorbé la SA Foyer de la Gironde, dans le cadre d'une opération de fusion-absorption actée par l'AG du 25 mai 2016. Compte tenu du caractère postérieur de cette procédure par rapport au contrôle, essentiellement rétrospectif (analyse de la période 2010-2015), l'Ancols n'a pas évalué la mise en œuvre de la fusion et le fonctionnement de la nouvelle entité fusionnée. Toutefois, ses conséquences en termes de patrimoine, d'activité et de volume financier sont indiquées, et prises en compte dans le cadre de l'analyse prévisionnelle.

Ce contrôle s'inscrit dans ceux de l'ensemble des entités du groupe Alliance Territoire présentes dans la région.

2.PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Au 31 décembre 2015, la société est propriétaire de 9 116 logements et équivalents logements implantés sur les 5 départements de la région Aquitaine. L'essentiel du parc se concentre sur le département de la Gironde (89 % des logements), principalement sur le territoire de Bordeaux-Métropole (56 %).

En parallèle de l'activité locative, elle développe une importante activité d'accession sociale à la propriété (105 logements livrés depuis 2012 dont 57 en PSLA).

Département le plus étendu de France et quatrième département (hors Ile-de-France) le plus peuplé, la Gironde a vu sa population croître en moyenne annuelle de 1,08 % depuis 1999, ce qui témoigne à la fois de l'attractivité de l'agglomération Bordelaise et celle, plus large, d'une région appartenant au grand Sud-Ouest. L'agglomération bordelaise (environ 800 000 habitants) connaît une pression importante de la demande avec un parc locatif social inégalement réparti, 35 communes possédant moins de 25 % de logements locatifs conventionnés au sens de la loi SRU, dont Bordeaux (16,6 %)

tandis que cinq autres en accueillent plus de 30 % en moyenne (source DDTM). Caractérisé par la cherté du foncier liée à l'activité touristique et à la croissance démographique, le bassin d'Arcachon compte également 4 communes en déficit de logements sociaux. Malgré une forte production sur l'ensemble du département correspondant à un taux de croissance de 4,5 % par an, la densité de logements sociaux reste inférieure à la moyenne nationale (13 % des résidences principales contre 14,9 %). En conséquence, la rareté du foncier abordable conjuguée avec la multiplicité des intervenants et l'arrivée de nouveaux opérateurs nationaux ou régionaux placent les bailleurs sociaux dans une situation très concurrentielle.

La compétence des aides à la pierre est entièrement déléguée aux collectivités (y compris depuis 2015 au conseil départemental).

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

Le capital social s'élève à 3 120 624 € réparti en 80 016 actions. La société a pour actionnaires de référence Alliance Territoires (92 % du capital) et la Caisse d'Epargne Aquitaine Poitou Charentes (6,4 %). Au côté de l'actionnaire fondateur, la ville de Ste-Foy-la-grande, les collectivités locales de Bordeaux Métropole, l'Agglomération du Grand Périgueux, Marsan Agglomération et la ville de Libourne participent au capital.

Le CA est présidé par M. Philippe Rondot depuis le 19 mai 2015.

Le CA est composé de 17 administrateurs dont 3 représentants des collectivités locales et 3 représentants des locataires. Il se réunit en moyenne 5 fois à 6 par an avec un taux de participation moyen de 90 %.

L'ensemble des documents relatifs à la tenue des CA (respect des délais de convocation, tenue de registre, émargement, pouvoirs et quorum) n'appelle pas d'observation. L'information donnée aux administrateurs est riche et de qualité, ce qui leur permet d'accomplir pleinement leur mission et de délibérer en toute connaissance de cause. Les procès-verbaux de réunion sont complets et détaillés. L'assemblée générale est convoquée une fois par an.

La société dispose d'un accord d'intéressement visant à mobiliser le personnel et de l'associer financièrement aux performances globales de l'entreprise (12,5 % des rémunérations non récupérables). Le montant de l'intéressement est déterminé en fonction du niveau du résultat comptable de la société. Il est communément admis que le résultat comptable n'est pas un indicateur suffisamment pertinent pour mesurer la performance d'une ESH. Le résultat net comptable est composé du résultat d'exploitation, du résultat financier et du résultat exceptionnel. Ces deux derniers agrégats n'ont pas de lien direct avec le résultat d'exploitation et peuvent améliorer ou détériorer le résultat net comptable. La performance d'une entreprise doit provenir avant tout de son exploitation courante, et de la satisfaction de ces « clients » locataires ou acquéreurs.

Au 31 décembre 2014, la société compte 156 agents en équivalent temps pleins. L'effectif administratif représente 132,4 ETP soit un ratio de 11,5 ETP pour 1 000 logements (net des agents en ETP de l'accession) à comparer au ratio ESH 2014 de (9,8 ETP pour 1 000 logements (DIS RH 2014).

2.2.1 Relations intra-groupes

La société est une des filiales du groupe Alliance Territoires, 6^{ème} collecteur national d'Action logement (281 M€ de ressources – 7 000 entreprises clientes dont Air France, Airbus, RATP, Banque de France, ...) et troisième producteur de logements (un peu plus de 54 000). Le groupe est issu de la fusion intervenue le 15 juillet 2014 des collecteurs « Alliance 1 % logement » (siège près de Nancy) et « CILSO » (siège à Bordeaux, le « CILSO » étant lui-même né de la fusion en 2010 de six collecteurs

des régions Aquitaine et Limousin) dans le cadre de la restructuration du réseau « Action logement ». En 2015, le groupe emploie près de 1 750 collaborateurs et fédère une trentaine de sociétés (HLM, SACICAP, filiales titre V ou du secteur marchand) et de nombreuses SCI. Ses activités relèvent de tous les métiers de l'habitat (services financiers, promotion immobilière, gestion locative, gestion de biens, études, aménagement, accompagnement social. Présent sur 80 % du territoire national, son ambition est d'étendre son développement dans les principales régions sous tension (PACA, Rhône-Alpes) et en premier lieu l'Ile-de-France, tout en conservant son ancrage aquitain. La réforme d'Action logement pourrait potentiellement repositionner cette démarche.

La société est membre de quatre structures de mutualisation de moyens (GIE « GIMO », SAC « CILOGIS », associations « CILEA » et « LOGEA ») sur les cinq que compte le groupe (UNALIA en plus).

L'organigramme du groupe et les liens capitalistiques entre les différentes entités sont présentés en annexe 7.3.

Par décision du 15 octobre 2015, le CA d'Alliance Territoires a autorisé le processus de rapprochement entre deux sociétés du groupe, la SA Clairisienne et la SA Foyer de la Gironde. Pour Alliance territoire la fusion-absorption a pour finalité de créer une entité propriétaire de 15 000 à 18 000 logements afin d'accroître sa capacité de développement et d'affirmer son identité sur le territoire. Par ailleurs l'actionnaire jugeait que la taille réduite du Foyer de la Gironde ne lui permettait pas de se maintenir durablement.

Pour préparer cette fusion-absorption, (CA du 23 octobre 2014), la société avait conclu deux conventions de services avec la SA « le Foyer de la Gironde » (patrimoine de 2 100 logements situés dans le département de la Gironde et compte 38 salariés). L'une consiste en apport de prestation d'ordre administratif, juridique, comptable et financière. L'autre comprend une assistance administrative en matière de gestion des ressources humaines. Ces conventions deviennent caduques par la fusion qui est devenue effective à compter de l'AG du 25 mai 2016 et rétroactive au 1^{er} janvier 2016.

La société a développé des capacités d'expertises au service des sociétés du groupe Alliance en matière d'observation territoriale et l'analyse foncière au sein de Cilogis, de recherche foncière et de maîtrise d'ouvrage pour Alliance Patrimoine Immobilier

Le CA ne procède pas au réexamen « stricto sensu » des conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs (art L. 225-40-1 du code de commerce ; conventions GIMO et Cilogis). Les conventions conclues et autorisées au cours d'exercices antérieurs dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice sont examinées chaque année par le CA et communiquées au commissaire aux comptes pour les besoins de l'établissement du rapport prévu au troisième alinéa de l'article L. 225-40. Toutefois, l'article L. 225-40-1 du code de commerce oblige le CA (ou de surveillance) à procéder à un réexamen annuel des conventions réglementées dont l'exécution a été poursuivie au cours du dernier exercice et la directive du conseil de surveillance du 26 juin 2014 de l'UESL « Règles minimales communes applicables aux GIE et associations de moyens » rappelle ses principes. Cet examen consiste à réévaluer les raisons qui ont motivé l'autorisation initiale des conventions. Il n'apparaît pas que la convention relative au GIE de moyens Gimo (Groupement immobilier de moyens et d'organisation / montant moyen facturé à la société de 30 K€ par an) et la convention de prestation de services Cilogis (SA de coordination d'organismes HLM /montant moyen facturé à la société de 70 k€ par an) aient fait l'objet du réexamen annuel prévu par la loi.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

M. Daniel Palmaro est directeur général de la société depuis le 1^{er} juillet 2008 et directeur général de la SA d'HLM Foyer de la Gironde. Le mandat a été renouvelé par délibération en date du 23 octobre 2014. Les éléments de rémunération prévus par le code de commerce (L. 225-53) ont été régulièrement présentés et validés en CA. L'organigramme fonctionnel s'articule autour de 3 « départements » : le département patrimoine et gestion immobilière, le département développement maîtrise d'ouvrage et ventes, le département transversal.

Le DG dispose de deux adjoints.

La société est la première ESH certifiée Cerqual « Exploitation » obtenue en mars 2014. Cette certification porte sur l'ensemble du processus d'exploitation : responsabilité managériale, plans d'amélioration continue, pérennité et qualité des résidences, maîtrise des charges et des dépenses, qualité environnementale.

Conformément aux objectifs de la certification CERQUAL, l'examen de l'organigramme général et fonctionnel expose une claire définition des attributions des services et de l'encadrement. La coordination et la transversalité entre services sont assurées par un ensemble d'outils organisationnels (réseau de comités thématiques) et informatiques. Un répertoire de guides par thèmes est disponible sur le réseau interne et apporte aux collaborateurs professionnalisation et sécurité juridique des procédures (en particulier sur les thèmes à fort enjeux juridiques tels que les achats ou l'administration du personnel). Des outils de « reporting » financier et tableaux de bord partagés sont accessibles à tous les collaborateurs. Le contrôle interne est effectif et exercé par le DG. En 2015, la société a engagé une démarche de certification NF Habitat

Le fort développement de l'activité de la société s'est accompagné d'un processus qualitatif de montée en compétence du personnel et du positionnement de chacun dans l'organisation.

La réforme territoriale, le processus de métropolisation, la fusion des collecteurs et l'avenir des missions des ESH sont ressentis avec une certaine appréhension par les personnes rencontrées.

2.2.3 Gouvernance financière

La concertation financière est assurée par un comité d'engagement financier chargé de garantir la qualité des investissements immobiliers et de les prioriser. Réuni au minimum 15 jours avant chaque CA sous la direction du DG, le comité veille au bon déroulement de la commercialisation des projets, de la bonne gestion des risques et de l'optimisation des fonds propres investis.

Les cycles d'élaboration du budget et des opérations de clôture d'exercice comptable suivent une procédure claire et maîtrisée par les services. Le contrôle budgétaire est effectif : il s'attache à suivre les budgets, à analyser les écarts et à mettre en place les actions correctives. La révision budgétaire est validée par le DG.

Les procédures des marchés publics et leur traçabilité sont maîtrisés (bilans des commissions d'appels d'offres 2013 et 2014 présentés en 2015). Le montant des marchés attribués se situent entre 3 et 7 % en dessous de l'objectif de montant total.

2.3 CONCLUSION

La société exerce son activité sur un secteur tendu à fort potentiel. La gouvernance et le management sont révélateurs du niveau d'exigence que s'est fixé la société.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Le 31 décembre 2015, la société possède un patrimoine global de 8 239 logements familiaux, dont 62 ne sont pas conventionnés. Elle possède également 664 logements étudiants dans trois résidences gérées par le CROUS et 213 équivalents-logements dans six foyers, dont quatre gérés par des tiers.

Ce parc est caractérisé par sa jeunesse (âge moyen de 21 ans pour une médiane des SA d'HLM de 31 ans) conséquence du rythme de développement très élevé ces dernières années (50 % des logements ont moins de 10 ans). Il a augmenté de 2 505 logements entre fin 2010 et fin 2015, soit une croissance nette de 38 %, en tenant compte des démolitions et ventes de logements réalisées dans l'intervalle.

Le patrimoine est constitué pour 59 % de logements collectifs et concentré pour 89 % sur le département de la Gironde et plus particulièrement sur la métropole de Bordeaux (56 %). La société est également implantée depuis quelques années dans les départements des Landes (6 % du parc), de la Dordogne (4 %), du Lot-et Garonne (0,5 %) et depuis peu dans le département des Pyrénées-Atlantiques (0,5 % ; mise en service de 45 logements en 2013 et 2014). Le classement en QPV (quartiers prioritaires de la politique de la ville) concerne 695 logements (8 % du parc).

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La vacance globale (1,8 % du parc fin 2015) est inférieure à la moyenne de la Gironde et de l'Aquitaine (respectivement 2,4 % et 2,8 %) ; source RPLS au 1er janvier 2014) et ne représente que 2,5% des loyers (1 038 K€ en 2014). Un tiers de cette vacance est générée par de la vacance technique (logements immobilisés pour travaux ou mises en vente). La vacance commerciale de plus de trois mois, très faible (0,4 %) est comparable à la moyenne de la Gironde (0,3 %) mais très inférieure à la moyenne de l'Aquitaine (0,9 %).

Le taux de rotation (8,6 % en 2015) est proche des moyennes départementales et régionales.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Années	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Augmentation annuelle	0,72 %*	1,78 %*	2,15 %*	0,90 %	0,47 %	0,00 %
Taux légal ¹	1,10 %	1,90 %	2,15 %	0,90 %	0,47 %	0,02 %

*pour la majorité des logements

De 2011 à 2016, la société a pratiqué des augmentations annuelles inférieures ou égales au taux maximum légal (variation de l'IRL du 3^{ème} trimestre de l'année n-1 depuis 2011) ce qui donne un écart

¹ Obligation légale à compter de 2011 basée sur l'évolution de l'IRL du 3^{ème} trimestre de l'année N-1 (cf. article L. 353-9-3 du CCH)

cumulé de 0,55 % sur 6 ans. Pour 2016, la faiblesse de l'indice a conduit le CA à décider de ne pas pratiquer d'augmentation annuelle.

Dans le cadre de la CUS, une remise en ordre des loyers maximum (ROLM) du parc antérieur à 2005 a été réalisée au 31 décembre 2010 afin de prendre en compte la qualité du service rendu.

La société a pratiqué des modulations de loyers de 2011 à 2013, les logements livrés avant 2005 augmentant moins en 2011 et 2012 (0,70 et 1,73 %). En 2013 la modération a concerné les loyers au plafond (seulement 2 % d'augmentation). Les dernières augmentations depuis 2014 sont uniformes sans modulation. La société a choisi de ne pas faire de distinction entre logements relevant ou non de la ROLM (ces derniers pouvant faire l'objet d'une augmentation en masse).

Le contrôle du respect des montants maximums des loyers autorisés par la CUS, et pour les opérations récentes, par les conventions APL, n'a pas fait apparaître de dépassement.

	nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile
SA Clairsienne	8 239	5,0	5,7	6,3
SA Clairsienne ROLM	4 385	4,5	5,3	6,2
SA Clairsienne hors ROLM	3 854	5,5	5,8	6,3
Agglomération de Bordeaux	68 551	5,0	5,9	6,6
Gironde	84 601	5,0	5,8	6,5
Aquitaine	147 251	4,8	5,5	6,2

La redistribution des loyers plafonds n'a pas bouleversé l'équilibre global des loyers mais a permis d'atteindre l'objectif recherché en amenant de la cohérence entre le classement du patrimoine en termes d'attractivité et les niveaux de loyers pratiqués. De plus, elle a eu pour conséquence de ramener les loyers au m² habitable à un niveau légèrement inférieur aux médianes du département et de l'agglomération alors que le dernier rapport de 2011 indiquait des loyers plus élevés. C'est aussi la conséquence d'une application plus facile des baisses (en particulier des ex. PLA trop chers) que des hausses (appliquées uniquement à la relocation et limitées par les mesures instaurées depuis 2011 sur l'augmentation annuelle).

La société a optimisé le dispositif de la ROLM en fixant les loyers maxi au logement. A chaque relocation, un comité se réunit pour redéfinir le loyer et si nécessaire le loyer maximum, tout en respectant le loyer moyen maximum à la résidence. Ce système permet, si par exemple un ménage du contingent prioritaire est pressenti pour un logement, d'adapter le loyer en fonction du revenu (cf. § 4.2.3.2).

Toutefois, l'importance du développement depuis 2005 explique que près de la moitié des logements (47 %) n'est pas concernée par la ROLM. Ces nouveaux logements sont plus chers, même si la société s'est également développée dans de nouveaux secteurs (Gironde rurale, Landes, Dordogne) avec des loyers plus abordables que sur l'agglomération Bordelaise.

type financement	nombre de logement	loyer mensuel 2016 en €					
		médiane SH	minimum	1er quartile	médiane	3ème quartile	maximum
PLUS	6 800	71,77	80,28	321,01	386,84	449,98	827,24
PLAI	710	67,93	92,23	275,33	349,57	395,85	657,36
PLS	624	75,25	248,10	497,58	574,14	636,89	787,21
PLI	50	65,87	346,80	447,75	526,56	589,76	816,58

ensemble	8 239	71,66	80,28	323,41	393,70	463,81	827,24
-----------------	-------	-------	-------	--------	--------	--------	--------

L'analyse du parc en matière d'accessibilité sociale doit être nuancée, le loyer au m² n'étant pas le seul critère à prendre en compte. La société possède un parc atypique caractérisé par la part importante de logements individuels (42 %), de grands logements (39 % de T4 et plus) et de logements intermédiaires (8,2 % de PLS et PLI) avec des loyers mensuels plus importants. La proportion de logements très sociaux (PLAI) reste faible (710 logements soit 7,8 % du parc) mais en très nette progression depuis le dernier contrôle (2,7 % du parc en 2009 cf. § 5.2.1).

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

La société applique le barème de droit commun. Fin 2015, 195 locataires (2,3 %) sont assujettis en raison de leurs revenus, dans une fourchette allant de 1,44 à 443 €, pour un montant mensuel total quittancé de 11 245 €, soit un SLS moyen de 66,54 €.

3.2.3 Charges locatives

La société a fait du contrôle des charges locatives un enjeu primordial de modération de la quittance et de maîtrise du taux d'effort des ménages. Le niveau des charges locatives récupérables (L. 442-3 du CCH) s'élève en effet à 620 €/logement, légèrement inférieur à la médiane régionale (785 €, source données DIS 2014).

Des retards de mise en œuvre de régularisation de charges sont constatés en 2014 essentiellement dus à une bascule lourde des progiciels de gestion courante vers le nouveau progiciel IKOS. La régularisation des charges s'effectue en deux temps : une régularisation ordinaire terminée en juin et une deuxième en fin d'année, plus marginale, pour les copropriétés, en raison du décalage du calendrier de gestion de la société calé sur l'année civile et celui des syndicats de copropriétés non calé sur l'année civile (Assemblée générale, approbation des comptes).

Un objectif d'adéquation entre charges provisionnées et charges réelles est fixé à « 10 euros près » par logement. Pour 2013 et 2014, l'écart entre provisions appelées et charges régularisées s'établit à un trop perçu moyen en faveur de la société situé entre 3 et 4 % du montant des provisions. En 2015, la régularisation des charges s'est opérée au printemps. L'objectif d'atteindre 80 % des régularisations des charges est pris pour juin 2016.

3.3 CONCLUSION

La société obtient de bons résultats sur la vacance. Le niveau des loyers, plutôt élevé à l'origine, est compensé par des augmentations et des charges locatives modérées.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Ressources des locataires/Plafonds de ressources réglementaires	<20 %	<40 %	<60 %	>100 %
Locataires en place au 31 décembre 2013 (données OPS 2014)				
- Gironde (5 865 locataires)	18 %	32 %	52 %	12 %
- dont Agglomération de Bordeaux (3 767 locataires)	17 %	29 %	48 %	13 %
- Landes (311 locataires)	9 %	24 %	52 %	9 %
- Dordogne (351 locataires)	16 %	29 %	55 %	7 %
Total (6527 locataires)	18 %	31 %	52 %	11 %
Moyenne ensemble des organismes (OPS 2012)				
- Gironde	17 %	34 %	56 %	11 %
- Agglomération de Bordeaux	18 %	37 %	60 %	9 %
- Région Aquitaine	19 %	37 %	60 %	10 %

Selon l'enquête OPS pour 2014², 31 % des locataires disposent de ressources très modestes (inférieures à 40 % des plafonds réglementaires). Ce taux est nettement inférieur à celui des autres bailleurs de la région Aquitaine (37 %).

L'écart est plus important au niveau de l'agglomération Bordelaise avec 29 % des locataires disposant de ressources inférieures à 40 % des plafonds pour une moyenne de 37 %. A l'inverse, la part des locataires avec des ressources supérieures aux plafonds (13 %) est supérieure à celle des autres bailleurs (9 %). Cette situation est en partie liée aux caractéristiques du parc (récent et avec une forte proportion de logements individuels) avec des loyers plutôt chers (cf. § 3.2.1) qui ne permet pas l'accueil des ménages aux ressources les plus faibles. Toutefois le caractère social est plus affirmé dans les attributions récentes (§ 4.2.3).

Le suivi des ménages susceptibles de perdre le droit au maintien dans les lieux en raison d'une sous-occupation est insuffisant [art. L. 442-3-1 du CCH].

La société a engagé dès 2010 l'identification des locataires susceptibles d'être affectés par la perte du droit au maintien dans les lieux en raison de la sous-occupation de leur logement. Une information a été envoyée par courrier recommandé et un entretien de mobilité organisé pour tous les locataires concernés. Les propositions soumises ont abouti à trois relocations en 2011 et aucune perte du droit au maintien dans les lieux n'a été prononcée.

Depuis 2012, la société n'a pas pris de nouvelles mesures pour appliquer les dispositions légales : la liste des locataires concernés n'avait pas été mise à jour et il n'y a pas eu de nouvelles propositions de relogement hormis une relocation ponctuelle prononcée en 2016.

Depuis 2015, elle dispose d'un outil de l'infocentre lui permettant d'analyser la sous occupation des logements et de disposer d'une liste à jour (74 ménages concernés au 1^{er} juillet 2016).

Suite au contrôle, la société a mis en place un plan d'action global portant sur les 104 ménages qui ont été identifiés au 17/10/2016 comme répondant aux critères de la sous-occupation.

² 6 527 ménages ont répondu à l'enquête OPS 2014, soit 89 % des locataires du parc

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Au 31 décembre 2015, la répartition du stock des 75 730 demandes identifiées sur le système national d'enregistrement (SNE) en Aquitaine, montre que les besoins se concentrent sur le département de la Gironde (47 959 demandes) et principalement sur Bordeaux métropole (35 183 demandes).

La société s'inscrit pleinement dans l'objectif de mutualisation de la demande de logement. En effet, la sélection des candidats s'effectue à partir des dossiers enregistrés sur le SNE. Le fichier « interne » de la société n'est consulté qu'à la marge pour les produits connaissant des difficultés particulières d'attribution (PLS, PLI). Le contrôle des attributions confirme cette pratique puisque seulement 30 % des attributions réalisées depuis 2014 concernent des demandes enregistrées par la société.

4.2.2 Gestion des attributions

La société dispose d'une charte d'attribution des logements et s'attache à rechercher la mixité sociale dans les résidences. Néanmoins des marges de progrès existent sur la politique de peuplement dans la mesure où il n'existe pas de grille indicative par résidence. La société compte le mettre en place à l'occasion des prochaines grosses réhabilitations.

Deux commissions d'attribution ont été créées, dont une décentralisée à Libourne. Chaque commission est composée réglementairement et se réunit deux fois par mois. Les deux commissions ont attribué au total 1 180 logements par an en moyenne sur les trois dernières années. Les opérations nouvelles (23 % des attributions en 2015), font l'objet d'une CAL spécifique, organisée à la Mairie à partir de 20 logements.

Depuis la création des antennes en 2012, la sélection des candidats leur est confiée et repose sur 6 chargées de clientèle (2 par antennes) qui préparent et assistent à la CAL. Trois candidats sont présentés et le service n'opère pas de classement. La visite des logements avant la CAL, proposée à l'ensemble des candidats présentés, a permis de diminuer considérablement le taux de refus après attribution.

4.2.3 Analyse de la gestion des attributions

Le contrôle des attributions réalisées en 2014 et 2015 a relevé 5 dépassements de plafonds de ressources [art. L. 441-1 et art. L. 342-14 I du CCH].

Le contrôle sur fichier a porté sur les 2 590 attributions réalisées en 2014 et 2015, avec un contrôle approfondi d'un échantillon ciblé de 67 dossiers. Il n'a pas été pratiqué d'attributions hors CAL. Les dépassements constatés concernent des logements PLAI et dans tous les cas, les ménages étaient éligibles à un logement HLM ordinaire (plafond PLUS). L'ensemble de ces dépassements relèvent d'erreurs du service. Pour deux cas, la CAL a sélectionné des candidats relevant du plafond PLUS, les logements ayant été identifiés à tort par le service comme des PLUS et non des PLAI. Pour trois cas, les dépassements les plus faibles, le service a calculé l'éligibilité du ménage en prenant comme référence 60 % du plafond PLUS. La société doit améliorer le dispositif de repérage des logements très sociaux (alerte informatique, contrôle systématique avant la CAL)

La société s'expose aux sanctions pécuniaires prévues à l'article L 342-14 du CCH à hauteur maximum de 28 887,66 € (cf. annexe 5).

En réponse, la société indique qu'elle a mis en place depuis le 1^{er} juillet 2016 un contrôle des plafonds de ressources dans le progiciel de gestion.

Ressources des attributaires						
Plafonds réglementaires	Nombre	<20 %	<40 %	<60 %	60 % à 100 %	>100 %
Attributions 2014-2015 SA Clairsienne	2 590	31,6 %	52,3 %	75,2 %	24,8 %	0,2 %
OPS 2014 emménagés récents Gironde	17 186	24,1 %	41,1 %	62,4 %	32,0 %	5,6 %

Le caractère social des attributions est avéré avec 52,3 % des attributions prononcées au bénéfice de personnes dont les revenus sont inférieurs à 40 % des plafonds réglementaires et 75,2 % au bénéfice de personnes dont les revenus sont inférieurs à 60 % des plafonds réglementaires. La sélection opérée par les chargé(e)s de clientèle est conforme aux priorités du CCH et aux critères de la charte d'attribution des logements.

L'analyse du fichier des attributions révèle une inadéquation entre le revenu des ménages entrants dans les logements financés en PLS (ou reclassés dans cette catégorie dans le cadre de la ROLM) et le niveau des loyers correspondants. Ces logements dits intermédiaires sont normalement destinés à des ménages dont les revenus se situent entre 100 et 130 % du plafond PLUS. Or, sur les 153 logements PLS attribués entre le 1er janvier 2014 et le 31 décembre 2015, seuls 18 ont été loués à ce public cible (12 %), les 135 autres ménages (88 %) relevant du logement social ordinaire, 89 locataires (plus de la moitié) étant même éligibles au logement très social.

Ces ménages sont pénalisés par des loyers plus élevés, même si la société n'applique pas les loyers maximum (-9,1 % en moyenne par rapport aux loyers maximums des conventions, hors ROLM) et pratique souvent des baisses de loyer à la relocation. En dépit de cet effort, les loyers PLS restent très supérieurs au loyer PLUS (cf. § 3.2.1), avec un loyer médian mensuel de 574 € contre 386 €.

Les taux de rotation et de vacance commerciale constatés sur ces logements sont plus élevés que pour l'ensemble du parc (14,0 % et 1,6 % contre 8,6 % et 1,2 %).

Un suivi social particulier doit être mis en place pour les locataires occupants ces logements avec recherche de solutions adaptées en cas de difficultés (baisse de loyer, relogement...).

A l'issue du contrôle, la société a annoncé la mise en place d'un plan d'action prévoyant de nouvelles règles concernant la commercialisation des logements intermédiaires afin qu'il y ait une meilleure adéquation avec les revenus des ménages entrants. Ces règles seront également communiquées aux réservataires.

Elle indique par ailleurs que les équipes chargées du recouvrement sont d'ores et déjà sensibilisées aux difficultés des occupants du fait d'un taux d'impayé élevé (20 % pour les logements intermédiaires contre 14,7% en moyenne sur l'ensemble du parc) et que les premiers incidents de paiement font l'objet d'une forte vigilance, afin de réagir rapidement, avec notamment des propositions de mutation.

4.2.4 Gestion des contingents

En 2015, 806 attributions sur 1 180 ont été réalisées hors droits de réservation, ce qui permet une bonne maîtrise du peuplement (68 % des attributions) par la société. Les contingents sont individualisés, le principal réservataire étant Alliance territoire (194 attributions en 2015).

L'obligation de présenter trois candidatures pour une attribution n'est pas toujours respectée par certains réservataires (art. R. 441-3 du CCH).

La société n'a pas pris les dispositions nécessaires pour assurer le respect de la réglementation. En effet le CCH prévoit que « sauf en cas d'insuffisance des candidats les commissions examinent au moins trois candidatures pour un même logement à attribuer ». Cette règle s'applique à tous les logements et le CCH ne prévoit pas de régime différent pour les logements réservés. Or, certains collecteurs d'«Action logement» notamment Alliance territoires, présentent quasi-systématiquement un seul candidat et la société n'ajoute pas d'autres candidatures et se limite à demander au réservataire un courrier type qui atteste de l'absence d'autres candidatures y compris en territoire sous tension.

En fin de contrôle, la société s'est engagée à modifier sa pratique en cas d'insuffisance de candidats de la part des réservataires : en secteur tendu, elle présentera d'autres dossiers en CAL en complément pour atteindre l'objectif de 3 candidatures.

En Gironde, la gestion du contingent préfectoral destiné à l'accueil des publics prioritaires était déléguée aux organismes sur la base de critères peu contraignants et avec des modalités de transmission des résultats « *a posteriori* » qui ne permettaient pas un véritable contrôle. Seuls les ménages retenus par la commission de médiation du droit au logement (DALO) opposable ou identifiés prioritaires par les services de l'Etat faisaient l'objet d'une saisine directe de l'organisme. Dans ce contexte, la société atteignait sans difficulté les objectifs assignés. Ainsi sur la période 2012/2014 elle a réalisé 621 relogements, dont 62 DALO pour un objectif de 183 relogements par an, soit 549 relogements au total. En 2015, 196 relogements ont été réalisés, dont 20 DALO pour un objectif revalorisé à 189 relogements. 21,1 % des entrants sur le département de la Gironde sont des entrants dans le cadre du Contingent Prioritaire. Le dispositif de modulation du loyer au logement instauré dans le cadre de la ROLM facilite également la réalisation de l'objectif (cf. §3.2.1).

Dans sa réponse, la société précise que la gestion du contingent prioritaire en Gironde a évolué, avec une nouvelle convention cadre signée en décembre 2015. Dorénavant l'Etat valide le caractère prioritaire du demandeur avant la CAL via SYPLO.

Pour les autres départements, la société remplit également ses objectifs, qui restent modestes en raison de son patrimoine réduit et de l'absence de problématique sur le logement des plus démunis en secteur détendu.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La présence de proximité dans le dernier rapport de la Miilos était jugée plutôt faible. La société a repensé son organisation vis-à-vis des territoires et son dispositif de gestion de proximité. La mesure la plus marquante, pour une structure dont la gestion était traditionnellement centralisée, a consisté en la création de trois antennes territoriales de gestion qui restent implantées au siège, avec de fortes délégations. La présence sur les sites est également renforcée par la création de 14 points d'accueil dans les ensembles les plus importants et les secteurs éloignés (Dax, Libourne, Sainte Foy la Grande, la Teste-de-Buch). L'accueil téléphonique et le traitement des réclamations ont été réorganisés fin 2015 avec la création d'un centre d'appel, le « centre clients », composé d'un responsable et de 3 agents qualifiés. Leur mission va au-delà d'un simple standard et vise à assurer un traitement de premier niveau des problèmes soulevés. Après quelques mois de fonctionnement, les premiers résultats enregistrés sont positifs, avec une nette amélioration du taux de réponse et de la traçabilité.

L'enquête de satisfaction réalisée en 2013 est globalement favorable avec 87 % de jugements positifs sur le bailleur et 88 % sur le logement. La création du centre client devrait remédier aux points faibles identifiés dans la relation clientèle (temps de réponse, traitement du problème, orientation vers le bon interlocuteur).

La concertation avec les locataires est effective, dans le cadre d'un plan de concertation locative renouvelé pour la période 2015-2019 et qui a donné lieu à la signature d'un certain nombre d'accords collectifs (chaudière, robinetterie, charges locatives).

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

La société a une bonne connaissance des enjeux sociaux et financiers du traitement des impayés et a mis en place des relances afin de réduire le risque.

Le niveau global des créances sur les locataires atteint 4 732 k€ en 2014, soit 10,6 % des loyers et charges. Le montant des créances douteuses (corrigé des admissions en non-valeur) augmente de 90 % sur la période et représente 3,7 % du produit des loyers quittancés passant ainsi de 866 k€ en 2010 à 1 644 k€ en 2014.

En 2014, 1 402 ménages présents sont en situation d'impayés soit une augmentation de 41 % par rapport à 2013 (996). Entre 2013 et 2014, le nombre de locataires partis augmente de 28 % et le volume inhérent d'« impayés » varie de +10 %. Une raison plus conjoncturelle doit être soulevée : le changement de logiciel de gestion a perturbé la réactivité du traitement des impayés par une absence de relance automatisé sur le premier trimestre 2014.

La variation annuelle des créances locatives est légèrement supérieure à la médiane.

Evolution du montant des impayés	2010	2011	2012	2013	2014
1/ coût annuel en k€³	3 313,0	3 369,0	3 798,0	4 181,0	4 732,0
en % des loyers et charges quittancés	9,8	9,4	9,9	10,0	10,6
Médiane					13,1
2/ variation annuelle des créances locataires (en %)		1,0	1,9	1,7	1,9
<i>médiane Boléro SA</i>					1,4

Le volume de la dette a fortement augmenté en raison d'un contexte social difficile. D'autres éléments illustrent la fragilisation économique des ménages : Il en est ainsi pour le nombre de rétablissement personnel (de 23 à 33 en 3 ans), du nombre d'accords de paiement (237 en 2012 à 509 en 2014), du nombre de « protocoles Borloo » (de 8 à 28 en 2014).

4.5 CONCLUSION

La société remplit correctement sa mission de bailleur social, avec un caractère social plus affirmé dans les attributions récentes. Elle parvient à contenir les impayés, en dépit d'un contexte dégradé. Le renforcement de la gestion de proximité améliore la qualité du service rendu aux locataires.

³ Impayés du bilan (c/411+416) et irrécouvrables (c/654) et déduction des recouvrements/anv (c/774)

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La société conduit depuis quelques années une politique ambitieuse de développement, axée sur les secteurs à forte tension de la région Aquitaine où les attentes des partenaires publics sont les plus fortes (CUB, bassin d'Arcachon, sud Landes). Les objectifs de production inscrits dans la CUS pour la période 2010-2016 s'inscrivent dans cette dynamique avec 2 672 logements financés, soit 382 par an en moyenne et 3 179 logements livrés, soit 454 par an en moyenne dont 82 % en Gironde).

La fusion-absorption avec la SA Foyer de la Gironde (2 137 logements) vient conforter ce changement d'échelle : la SA Clairisienne, comptait 6 709 logements fin 2010 lors du dernier contrôle de la Miilos et atteindra environ 12 500 logements fin 2016.

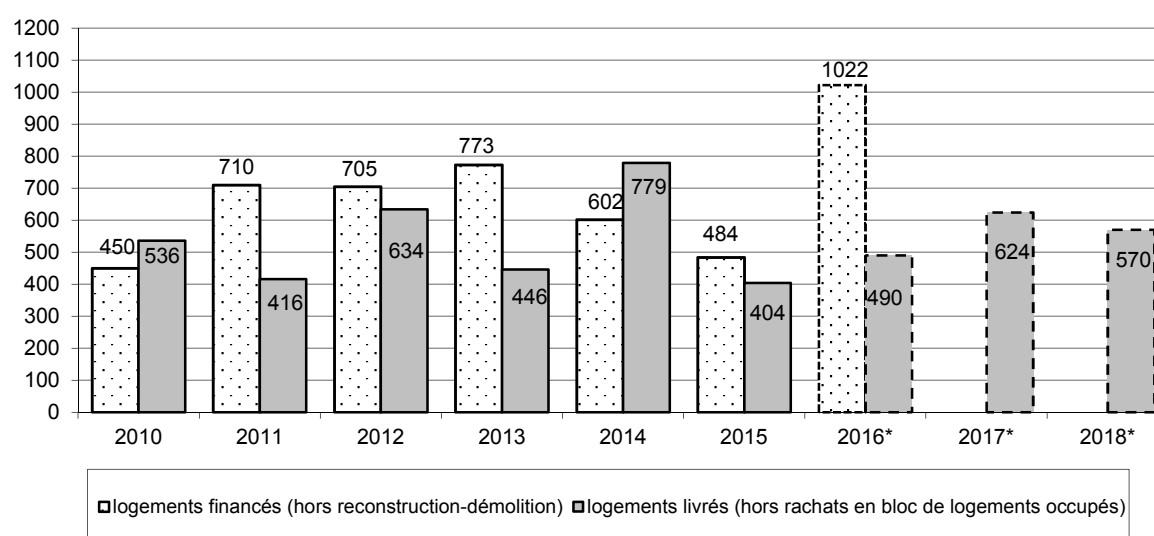
La conservation et l'amélioration du patrimoine existant sont assurées, avec notamment un programme de réhabilitation visant à requalifier le parc le plus ancien construit dans les années 60-70 (cf. § 5.2.2.). Ce programme est planifié dans le cadre d'une actualisation du PSP, validé en CA du 11 décembre 2014 et couvrant la période 2012/2022. Outre ces réhabilitations lourdes, le PSP prévoit un programme d'amélioration énergétique du parc construit après 1995 avec une enveloppe dédiée de 11,6 M€ (changements de composant et VMC, isolation des combles).

Pour financer son développement la société s'appuie sur un programme de vente HLM (objectif annuel inscrit dans la CUS : 40 logements vendus et 25 nouveaux logements mis en vente) et développe une offre en accession sociale à la propriété (objectif de 50 logements livrés par an porté à 120 récemment).

5.2 EVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Logements neufs financés et livrés depuis 2010. Prévisions de financement et de livraison de 2016 à 2018



*prévisions

Le rythme de construction constaté depuis six ans est très élevé, avec 3 215 logements locatifs neufs livrés sur la période 2010-2015, soit une moyenne de 536 logements par an.

Sur la période 2010-2015, correspondant aux six premières années de la CUS, les engagements sont largement dépassés concernant les dépôts de dossiers de financement (3 724 pour un objectif de 2 342 soit 159 %). Les livraisons effectives sont également supérieures aux engagements (3 215 logements livrés pour un engagement de 2 849, soit 113 %). La construction neuve représente la totalité de la production d'offre nouvelle, seuls 8 logements en acquisition-amélioration, prévus en 2016. La part de VEFA reste modeste (17 % des logements produits) mais augmente nettement dans les opérations en cours. La part de PLAI est en augmentation conformément aux engagements de la CUS (29 % des dossiers de financement déposés et 25 % des livraisons). 464 PLAI ont été mis en service sur la période, faisant passer leur part dans le parc de 2,7 % fin 2009 à 7,8 % fin 2015).

Dans les prévisions présentées dans le graphique, il n'est pas tenu compte des conséquences de la fusion avec le Foyer de la Gironde. Or la société intègre déjà dans son prévisionnel les projets portés actuellement par le foyer de la Gironde, ce qui donne des chiffres beaucoup plus élevés : 522 logements livrés en 2016, 833 en 2017, 1 028 en 2018, 940 en 2019. Avec de telles perspectives de développement, la société compterait entre 14 000 et 15 000 logements à l'horizon 2019.

5.2.2 Réhabilitations

Le dernier rapport de la Miilos avait montré un certain retard sur la réhabilitation du parc ancien mis en service avant 1980. Depuis, un programme ambitieux de requalification du patrimoine le plus ancien (résidences collectives construites entre 1962 et 1975) a été défini dans le cadre du PSP. Ce programme a débuté en 2013-2014 par la réhabilitation des résidences Elie Faure et Rousseau à Sainte-Foy-La-Grande (67 logements, 2 954 k€ d'investissement soit 44 k€ par logement) et de la résidence Terrain de Manœuvre à Libourne (30 logements, 1 278 k€ soit 42 k€ par logement).

Il se poursuit par 8 résidences situées sur la CUB représentant un total de 1 106 logements sur la période 2016-2022. Dans le cadre d'un projet global, l'ensemble de ces résidences fera l'objet d'un traitement homogène d'amélioration de la performance énergétique, du confort et de l'accessibilité : isolation thermique par l'extérieur, création de balcons, ascenseurs, aménagement des espaces extérieurs, amélioration des logements. L'ensemble du programme représente un investissement de 49 500 k€ soit 45 k€ en moyenne par logement. Il prévoit également la densification de certaines opérations avec des constructions nouvelles en « attique ». Les premiers projets, lancés en 2016, ont fait l'objet des concertations règlementaires avec les locataires. Des augmentations de loyers sont envisagées uniquement dans le cas de création de surface, de balcons ou d'ascenseurs.

Enfin un programme de réhabilitation de 50 logement PLATS isolés est en cours de réalisation sur la période 2015-2018 (investissement global 3 000 k€ soit 60 k€ par logement) en réponse au dernier rapport de la Miilos qui signalait « qu'une cinquantaine de logements d'insertion isolés (PLATS) et disséminés sur le territoire n'avaient pas fait l'objet d'un suivi régulier ».

5.2.3 Exercice de la fonction maitrise d'ouvrage

Pour soutenir le rythme de développement, la société a adapté l'organisation de la maitrise d'ouvrage et renforcé les moyens alloués. La maitrise d'ouvrage est scindée en quatre directions dont trois rattachées au département développement, maitrise d'ouvrage et vente. Au sein de ce département, une direction est dédiée au foncier et à l'aménagement (10 agents), la recherche active de fonciers et la capacité à conduire des projets d'aménagement importants conditionnant l'intensification de la production. La direction des programmes de construction (19 agents) est dédoublée depuis 2014,

avec la création d'une direction de l'accès assurant sa propre maîtrise d'ouvrage (2 agents). Enfin la maîtrise d'ouvrage réhabilitations est intégrée au pôle technique de la direction du patrimoine.

Au sein de la direction des programmes de construction, sept responsables de programme assurent la totalité de la maîtrise d'ouvrage des opérations locatives neuves, de la programmation jusqu'à la livraison, y compris la procédure d'appel d'offres. Les programmes sont répartis en fonction des plans de charges, sans affectation territoriale.

Les moyens alloués sont importants, mais proportionnés à l'exercice d'activités multiples (aménagement, prospection foncière, construction neuve, qualité de la construction) dans un contexte très concurrentiel.

L'examen des opérations livrées depuis 2011 révèle une bonne maîtrise des délais et des coûts : 2 ans et 4 mois en moyenne entre la date d'obtention de l'agrément de l'Etat et la date d'achèvement des travaux, 3,4 % d'écart entre le prix de revient prévisionnel et final.

Le prix de revient moyen des programmes livrés sur les deux dernières années (2014-2015), y compris le foncier, est de 1 966 €/m² de SH (2 050 €/m² pour les opérations en VEFA) ce qui est dans les normes pour les secteurs concernés, plutôt tendus (agglomération de Bordeaux, Sud Landes, ...). La part de fonds propres représente 10 % du prix de revient final en moyenne.

5.3 MAINTENANCE DU PARC

5.3.1 Entretien du patrimoine

Maintenance globale du patrimoine locatif en k€	2012	2013	2014	Moyenne 3 ans
Entretien courant et GE (c/6151, 6152 et 611partiel)	3 207	3 066	3 586	3 286
<i>Ratio en € par logement</i>	<i>454</i>	<i>416</i>	<i>446</i>	<i>439</i>
<i>Médiane nationale Boléro</i>	<i>592</i>	<i>577</i>	<i>n.c</i>	
Remplacements de composants	2 722	2 168	4 934	3 275
<i>Ratio en € par logement (données DIS)</i>	<i>386</i>	<i>294</i>	<i>614</i>	<i>431</i>
Total effort de conservation du patrimoine	5 929	5 234	8 520	6 561
<i>Ratio en € par logement</i>	<i>840</i>	<i>710</i>	<i>1 060</i>	<i>870⁴</i>
<i>Pm : nombre logements gérés (EL foyers compris)</i>	<i>7 060</i>	<i>7 367</i>	<i>8 042</i>	

L'effort financier consacré à la maintenance (entretien courant et gros entretien) sur la période atteint 439 € par logement. Bien qu'inférieur à la médiane (SA d'HLM : 577 €), le niveau de maintenance s'explique s'agissant d'un parc jeune avec une forte proportion de logement individuel (quasiment la moitié) et ayant fait l'objet d'un entretien régulier (ce qui ressort à la fois du PSP et de la visite du patrimoine). Un effort significatif est réalisé sur les changements de composant, particulièrement dans le cadre de l'amélioration énergétique du parc. Enfin sur la période à venir, le parc le plus ancien fera l'objet de réhabilitations lourdes (13 % du parc, cf. 5.2.2) ce qui réduira d'autant les besoins d'entretien, dans la mesure où les résidences seront remises aux normes actuelles de confort et de performance technique.

La visite du patrimoine a porté sur 23 opérations, comptant 2 670 logements, soit 32 % du parc, toutes situés sur le territoire de Bordeaux métropole. Elle a permis de constater le bon état global des

⁴ Médiane nationale (DIS 2013) : 1 146 €

immeubles et une présence affirmée des équipes sur place. Des actions de proximité innovantes sont mises en place dans les ensembles les plus importants avec des investissements conséquents (city stade, jardins partagés, salles de sport,...). Les 8 résidences devant faire l'objet de réhabilitations lourdes (cf. § 5.2.2) ne présentent pas de déficit d'entretien. L'affichage dans les halls est conforme à la réglementation et mis à jour.

Diagnostiques techniques obligatoires

a) Diagnostiques « amiante »

Les obligations réglementaires qui visent à garantir la protection des personnes contre les risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante ne sont pas respectées [art. R. 1334-17, R. 1334-20, R. 1334-29-5 du code de la santé publique].

Le repérage étendu de l'amiante sur les parties communes des logements collectifs et des logements-foyers n'a pas été mis à jour (2 369 logements soit 29 % du parc, construits avant le 1^{er} janvier 1997). Le repérage des flocages, calorifugeages et faux plafonds dans les parties privatives (DAPP) n'a pas été réalisé alors qu'il est obligatoire depuis février 2012 (cf. décret n° 2011-629 du 3 juin 2011). Les DAT sont réalisés avant chaque chantier conformément à la réglementation mais ne font pas pour l'instant l'objet d'un marché à bons de commande. Pour les rares programmes présentant de l'amiante en « *mauvais état de conservation* » les travaux pour assurer la mise en sécurité (retrait, confinement, condamnation, ...) ont été réalisés. L'essentiel de l'amiante repérée concerne les dalles de sol. 600 logements ont été désamiantés de 1999 à 2012. Suite aux évolutions de la réglementation, la société a opté depuis pour le recouvrement des sols lors des travaux de relocation.

La société résorbe le retard pris dans la mise en œuvre de la réglementation : une consultation vient d'être réalisée et un prestataire a été retenu dans le cadre d'un marché à bons de commande comprenant le repérage sur les parties privatives, la mise à jour des DTA sur les parties communes, les diagnostics avant travaux (RAPP) et les CREP.

Par ailleurs, la communication sur l'amiante n'est pas suffisamment formalisée. Si des dossiers complets sont communiqués aux entreprises amenées à effectuer des travaux dans l'immeuble et aux personnels intervenant à proximité, la société ne fait pas signer d'attestation écrite de cette communication, comme l'exige la réglementation, ce qui ne la protège pas du risque pénal en cas de mise en cause. La société indique dans sa réponse qu'elle a donné suite à cette remarque et modifié sa procédure en conséquence.

b) Constats de risques d'exposition au plomb (CREP)

Le repérage de la présence de plomb a été réalisé sur les parties communes de l'ensemble des bâtiments construits avant 1949 (228 logements). Pour les parties privatives, les CREP sont réalisés au fur et à mesure du départ des locataires (116 CREP réalisés dans ce cadre, soit 51 % des logements concernés). Le CREP est alors joint au bail du nouveau locataire conformément à la réglementation. Par prudence, la réalisation des CREP non obligatoires (logements occupés) a été intégrée dans les prestations du marché à bons de commande déjà évoqué.

c) Diagnostiques de performance énergétique (DPE)

Les DPE ont été finalisés en 2011 pour l'ensemble du patrimoine mais depuis ils ne sont pas systématiquement mis à jour au fur et à mesure des travaux. Ils sont remis aux locataires lors de la signature du bail conformément à la réglementation. Fin 2015 les résultats sont plutôt favorables, avec plus de la moitié des logements bien classés (52 % en B et C) et 46 % en D, soit une performance moyenne. Le programme de réhabilitations lancé sur le parc ancien (1 106 logements classés en D, cf. § 5.2.2) ainsi que l'effort consacré à l'amélioration thermique des bâtiments prévu dans le PSP, devraient encore améliorer la performance énergétique du parc dans les années à venir.

5.3.2 Entretien des appareils individuels à gaz

La société prend en charge l'entretien de ces appareils (chauffage à gaz et VMC) dans le cadre d'un accord collectif signé le 11 février 2010 avec les organisations représentatives des locataires (entretien à la charge du locataire, conformément à l'article 7 de la loi 89-462 du 6 juillet 1989 modifiée et du décret 87-712 du 26 août 1987). L'entretien est effectué dans le cadre de contrats confiés à trois prestataires.

La société a corrigé les manquements signalés dans le dernier contrôle et mis en place une procédure rigoureuse dans le suivi de l'entretien des chauffages individuels à gaz, jusqu'à la saisine du juge. Ainsi à l'issue des deux dernières campagnes (2013 et 2014), l'ensemble des chaudières ont fait l'objet d'un contrôle annuel. Pour 2014, sur 7 057 appareils concernés, 946 n'avaient pas été vus par les prestataires au cours des deux avis de passage contractuels, soit un taux de pénétration de 86 %. La société a relancé l'ensemble des locataires par lettre simple puis recommandés (1 134 courriers). Ensuite, la procédure contentieuse a été enclenchée pour 46 locataires toujours récalcitrants (sommation par huissier). Finalement, 10 situations ont fait l'objet d'un traitement judiciaire (dépôt de requête en injonction de faire devant le TGI).

5.4 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Le CA délibère chaque année sur la politique de vente, limitée jusqu'en 2015 à la vente de logements individuels afin d'éviter la constitution de copropriétés. Fin 2015, le stock de logements ouverts à la vente était de 265. Le CA a décidé pour la première fois de mettre en vente en 2016 des logements collectifs (25 logements PLI dans deux immeubles à Bordeaux et Gradignan).

Le contrôle a porté sur les 261 ventes de logements réalisées de 2012 à 2015. Le prix de vente est attractif (moyenne de 108 k€, soit 1 445 € au m² de SH) pour des maisons situées en Gironde, pour la plupart dans l'agglomération bordelaise et ne nécessitant pas de gros travaux) même s'il est majoritairement fixé au-dessus de l'évaluation de France domaine (177 ventes, soit 68 %).

Ces ventes atteignent globalement leur objectif social : revenu moyen de 1 895 € (1,7 fois le SMIC) et 73 % des acquéreurs avec des revenus inférieurs à 3 000 € mensuels. La part de locataires occupants est conséquente (115 acquéreurs soit 44 % des ventes⁵) mais la part d'autres locataires HLM est faible (33 acquéreurs dont seulement 18 locataires de Clairsienne soit 7 % des ventes).

L'un des objectifs de la vente de patrimoine locatif, outre le dégagement de moyens financiers pour le développement, est d'offrir un parcours résidentiel aux locataires du parc social en leur permettant d'accéder à la propriété. Cela permet également de libérer des logements locatifs pour d'autres ménages. Or, si les occupants bénéficient d'une grille de prix spécifique plus favorable, aucune différenciation tarifaire n'est pratiquée entre les acquéreurs « locataires » et « extérieurs ». La société n'utilise pas la possibilité de mieux solvabiliser ses locataires par une décote du prix de vente par rapport à l'estimation de « France domaine », au contraire, elle leurs applique la même forte surcote par rapport à l'estimation des domaines (jusqu'à 135 % et 116 % en moyenne). L'examen de quelques dossiers illustre cette pratique : vente à un locataire, célibataire disposant d'un revenu de 1 100 € par mois (smic) d'un pavillon T3 pour un montant de 81 k€ soit 135 % de l'estimation de France domaine (60 k€) ; vente à un couple de locataires disposant d'un revenu de 1 750 € par mois d'un pavillon T5 à 100 k€ euros soit 134 % de l'estimation (74,5 k€).

⁵ Mission d'évaluation du CGEDD de septembre 2014, données 2012 : 36 % de ventes aux occupants et 2/3 au total aux locataires du parc social.

5.5 ACCESSION SOCIALE

5.5.1 Rythme de production et commercialisation

Ces dernières années la société développe une activité de promotion avec un objectif de production en hausse : 50 logements produits par an dans la CUS, 100 à 120 demandes d'agrément PSLA par an aujourd'hui.

Année	OS lancés	Logements livrés	Ventes signées	Stock Invendus
2012	22	77 (dont 33 PSLA)	24	10
2013	28	0	40	9
2014	23	0	23	0
2015	70	28 (dont 24 PSLA)	17	0
Total	143	105	104	

Les 105 logements livrés en accession depuis 2012 n'ont pas posé de problème de commercialisation, même si depuis 2014, les délais de vente s'allongent. Ces bons résultats commerciaux contribuent à la rentabilité de cette activité (cf. § 6.2.1.2).

Le principe de prudence consistant à conditionner le lancement des travaux à l'atteinte d'un quota de réservations minimal de 30 % est respecté. La société pratique des règles encore plus prudentes (50 % de réservations au lancement de l'OS).

Un examen des prix de vente a été réalisé sur quatre résidences comptant 71 logements en cours de commercialisation. L'agrément PSLA est systématiquement demandé sur tous les logements, mais les programmes sont montés avec une double grille PSLA/VEFA. Ce qui permet plus de souplesse, la vente en VEFA restant possible pour les accédants dépassant les plafonds PSLA ou avec de forts apports personnels. Dans ce dernier cas, la TVA est majorée, mais le prix reste accessible, la société pratiquant le même prix de base. Les prix de vente au m² de surface utile sont nettement inférieurs aux plafonds réglementaires (de -5 à -20 % selon les résidences). L'objectif de marge commerciale recherché est de 8 % mais la marge moyenne réelle s'avère actuellement un peu plus importante (cf. §6.2.1.2) avec une tendance à la baisse observée sur ces deux dernières années.

5.5.2 Acquéreurs

L'ensemble des ventes et réservations des quatre dernières années (2012 à 2015) a été analysé, soit un échantillon de 153 ménages acquéreurs, dont 47 ventes en accession directe, 31 levées d'option PSLA, 53 contrats de réservation (dont 46 en PSLA) et 22 PSLA en phase locative. Ces 153 dossiers correspondent à 17 opérations.

L'analyse a porté sur la provenance des acquéreurs (parc public ou privé), leur statut de primo accédant, le montant des apports personnels et le reste à charge après acquisition.

La majorité des acquéreurs (107 soit 70 %) sont des primo-accédants. La part de locataires HLM n'atteint que 1,3 % des ventes ce qui représente un niveau très faible (pour les organismes ayant signé des CUS « accession » avec l'Etat, l'objectif se situe à 20 %). Cependant ce chiffre n'est pas fiable et sans doute sous-estimé dans la mesure où la société ne s'est pas donné d'objectif dans ce domaine et ne capitalise pas cette information. C'est critiquable dans la mesure où l'accession à la propriété des locataires HLM est l'un des objectifs de l'accession sociale, rappelé dans les CUS « accession ». Comme pour la vente du parc locatif, la société gagnerait à mieux identifier et encourager les parcours résidentiels des locataires du parc social.

Globalement ces ventes ont néanmoins un caractère social puisque en fonction des ressources n-2 des acquéreurs, 138 ménages, soit 90 %, entrent dans le plafond du PSLA et 107 ménages, soit 70 %, sont éligibles à l'accession sociale.

dans le plafond PLUS. Le revenu mensuel moyen (2 490 €) est de l'ordre de deux fois le SMIC net. Les apports personnels sont plutôt faibles : pour 123 ventes, il représente moins de 50 % du prix de vente et pour 72 ventes moins de 25 %. L'apport personnel médian est de seulement 30 000 € et représente 21 % du prix de vente médian (180 000 €).

Le taux d'effort brut après acquisition (mensualités/revenu mensuel) est raisonnable (29 % en moyenne). Il atteint néanmoins 35 % pour 4 accédants, dont la situation peut être considérée comme fragile. La sécurisation HLM, prévue dans tous les actes de vente, n'a jusqu'alors jamais été mise en œuvre et aucun logement n'a été transféré en locatif.

5.6 CONCLUSION

Au cours des six dernières années le rythme de développement, très élevé, a permis à la société de prendre une nouvelle dimension. La conservation et l'amélioration du parc existant sont assurées, avec en particulier le lancement d'un programme ambitieux de requalification du patrimoine le plus ancien. La vente HLM, comme l'activité de promotion, répondent à l'objet social même si les locataires non occupants pourraient être plus favorisés.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La tenue de la comptabilité n'appelle pas d'observation. Le système d'information est performant en dépit des aléas de mise en place du progiciel de gestion Ikos. L'organisation de la chaîne comptable est satisfaisante et les délégations d'attribution intègrent la séparation des tâches financières sensibles (séparation ordonnateur/payeur). Les grands principes comptables sont respectés. La comptabilité analytique et le contrôle de gestion donnent une vue détaillée par activités et contribuent pleinement au pilotage de la société par la direction générale.

L'information comptable (rapport financier annuel, présentation du budget) correspond aux besoins d'informations de la direction et des administrateurs.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

La rentabilité d'exploitation est analysée sur la base de l'autofinancement net comparé aux ratios professionnels (Boléro 2014- médiane SA province).

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Marge sur accession	3 057	8 030	7 841	4 524	4 712
Marge sur prêts					
Loyers	30 013	31 887	34 186	37 296	39 900
Coût de gestion hors entretien	-9 984	-13 048	-13 560	-12 442	-14 125
Entretien courant	-555	-568	-656	-734	-851
GE	-1 455	-2 043	-2 551	-2 332	-2 735
TFPB	-1 868	-1 975	-2 200	-2 379	-2 591
Flux financier	573	449	593	683	581
Flux exceptionnel	-662	-838	-415	95	-537
Autres produits d'exploitation	1 553	1 611	980	881	1 544
Pertes créances irrécouvrables	-289	-296	-307	-297	-359
Intérêts opérations locatives	-5 880	-7 819	-9 215	-9 130	-8 007
Remboursements d'emprunts locatifs	-7 960	-8 557	-8 565	-9 607	-11 381
Autofinancement net⁶	6 544	6 834	6 132	6 558	6 151
% du chiffre d'affaires	15,7	13,5	10,5	12,5	11,5
PM Résultat	7 284	7 061	7 120	9 296	8 670

La rentabilité d'exploitation est satisfaisante (avec 11,5 % du chiffre d'affaires). L'autofinancement net est stable sur la période en dépit d'un prélèvement sur le potentiel financier de 2,2 M€ (2011 et 2012). Au titre du dispositif de mutualisation des fonds propres, la société a perçu 600 k€ en 2014.

⁶ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

Selon les comptes provisoires de 2015 diffusés après la clôture de l'inspection, l'autofinancement 2015 s'élèverait à plus de 6 500 k€ et le résultat à 8 884 k€, confirmant la tendance observée.

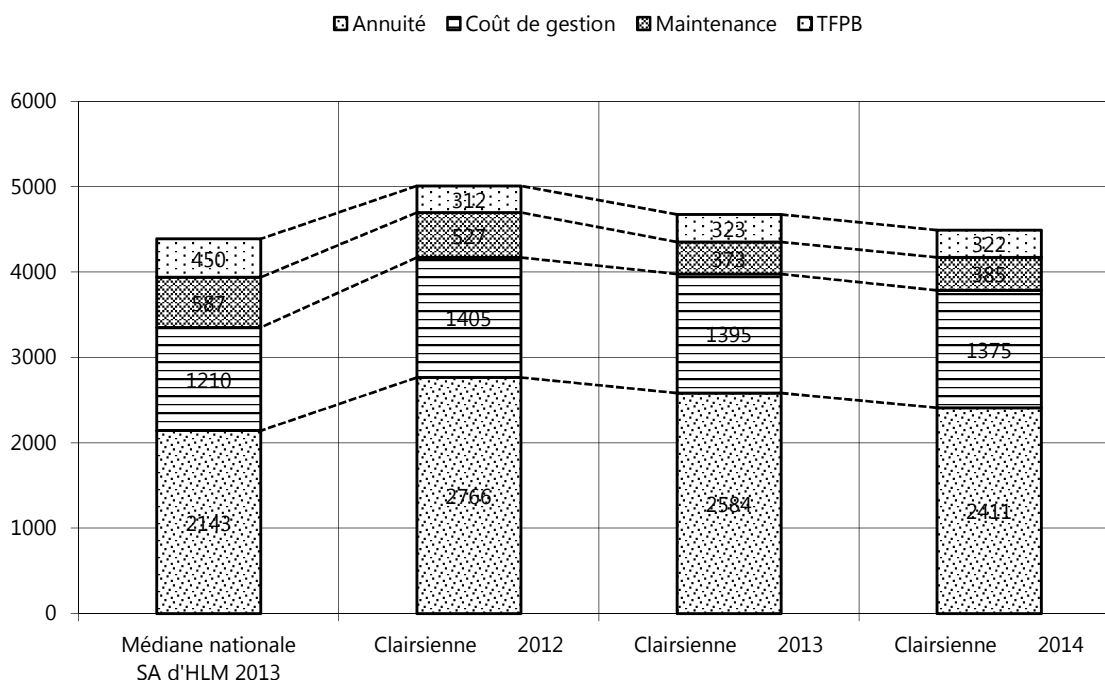
La mise en service des nouveaux programmes locatifs (+27 % de logements) est le facteur principal de la progression du niveau moyen des loyers (+37 %) sur la période. Le niveau des loyers pratiqués (4 421 € lgt/an) se situe légèrement au-dessus de la médiane (4 235 €). La part de logement individuel important (45 %) explique en partie ce niveau élevé (cf. §3.2.1). Les produits financiers sont importants et représentent 130 € par logement (46 € France entière).

La politique de loyers et la marge moyenne annuelle de l'activité accession dégagée (cf. § 6.2.1.2) soutiennent la capacité d'autofinancement nécessaire au renforcement des fonds propres nécessaires pour atteindre les objectifs de production.

L'autofinancement net, calculé selon les nouvelles modalités définies à l'article R. 423-70 du CCH, a été porté à la connaissance de l'assemblée générale mixte du 19 mai 2015. La moyenne des trois derniers exercices ainsi calculée atteint 10,9 % soit au-dessus du ratio prudentiel de 3 %.

ratios d'autofinancement net HLM (art. R. 423-70 du CCH)	2012	2013	2014	
Capacité d'autofinancement	14 754	16 214	17 540	
variation intérêts compensateurs	-57	-49	-77	
remboursements d'emprunts locatifs	-8 856	-9 979	-11 381	
Autofinancement net HLM	5 842	6 187	6 082	Moyenne des ratios des trois exercices
Total produits d'activité (hors charges récupérables) et financiers	59 417	53 551	53 496	
ratios d'autofinancement net HLM (art. R. 423-70 du CCH)	9,8 %	11,6 %	11,4 %	

6.2.1.1 L'activité locative



L'activité locative se caractérise par un niveau élevé d'annuité et de coût de gestion et un niveau modéré de la maintenance et de la TFPB.

a) *Annuité locative* :

Le niveau de l'annuité locative s'élève à 48,5 % des loyers (Médiane : 44,8 %), en légère augmentation sur la période (46 % en 2010), en raison principalement de l'augmentation de la part de la dette en capital lissée par la baisse du livret A sur lequel est indexé 85 % de la dette à long terme.

b) *Coût de gestion*

Le coût de gestion est élevé (1 375€/lgt pour une médiane à 1 217€/lgt) soit 28% du montant des loyers (Médiane à 24,7%).

Plusieurs facteurs contribuent à ce niveau de coût :

- 1) La composante essentielle du coût de gestion est le niveau élevé des frais de personnel qui atteint 1 078 € par logement pour une médiane nationale à 710 € par logements. (y compris organismes incluant une régie et net des frais de personnel de l'activité « Accession »). La société pratique une politique salariale avantageuse (13,5 mois de salaires, attribution de véhicules de fonction aux cadres, accords de mutuelle et de prévoyance, tickets restaurants, abondement PEE, intéressement). Ce ratio devrait rester stable en 2015, avec une augmentation de la masse salariale de 7,3 % contre 8 % pour les loyers.
- 2) Le renforcement de la gestion de proximité : recrutement de 3 agents de proximité + équipements informatiques de proximité).
- 3) La délicate intégration en cours du progiciel Ikos entraîne des coûts supplémentaires par recrutement d'un « expert » pour son déploiement et de contrats CDD pour surcroît d'activité pour saisie des données (100 projets en cours). Le progiciel Estia a un coût de 40€/lgt à comparer à Ikos (60€/lgt données internes de la société)
- 4) L'accompagnement de la croissance de la société nécessite l'adaptation des procédures de travail et l'approfondissement des compétences des collaborateurs. La certification et la formation induisent en conséquence des coûts supplémentaires (Directeur Qualité RSE ; 547 jours de formation pour 156 personnes au 31/12/2014).
- 5) L'organigramme du Département développement, maîtrise d'ouvrage et ventes dispose d'un « Directeur Partenariat et relations Institutionnelles » ainsi que son « directeur adjoint » de niveau de rémunération G7 dont les missions sont en cours d'évolution.

La société a fait le choix de centraliser au siège les agences (Pas d'agences « délocalisées » sur le territoire): engendrant des économies d'échelle. Le bilan avantages/inconvénients de ce choix de gestion est satisfaisant dans le contexte actuel.

c) *Maintenance* :

Le coût de la maintenance est en deçà de la médiane. Cela s'explique en partie par la jeunesse du parc.

La visite de patrimoine montre que le niveau de maintenance est satisfaisant (cf. §5.3.1).

d) *TFPB* :

La TFPB moyenne (320 € par logement) est inférieure à la médiane nationale (450 € par logement), corolaire d'un parc récent et d'un travail constant d'optimisation des bases fiscales.

6.2.1.2 L'activité accession

L'activité d'accession à la propriété est une composante fondamentale de la stratégie de la société en recherche d'un développement maîtrisé sur un territoire à forts enjeux. Le tableau ci-après retrace l'évolution de la marge accession nette.

En K€	2012	2013	2014	2015	MOYENNE
Vente accession (données SIG)	23 614	14 630	12 014	9 994	15 063
Marge brute (données SIG)	7 842	4 524	4 712	3 169	5 062
Coûts internes incorporés aux stocks	297	297	572	-362	-382
Coûts internes non incorporés aux stocks	3 478	-2 647	3 297	-2718	-1 646
Marge accession nette (DIS*)	4 066	1 581	846	89	1 646
Taux	17 %	11 %	7 %	1 %	10,9 %

*SIG : soldes intermédiaires de gestion DIS*Dossier Individuel de Situation

La marge nette accession atteint en moyenne (1 646 K€) sur 4 ans soit 10,9 % des ventes et équivaut à 30 % de la marge sur locatif (SIG). Le taux de marge est en diminution signe d'une commercialisation plus difficile des produits en stocks. De plus, la règle prudentielle interne élevée (50 % de réservation au lancement de l'ordre de service) peut impacter le rythme de commercialisation par un allongement de la phase de commercialisation avant livraison, accroissant le risque de désistement des futurs acquéreurs.

6.2.1.3 Gestion de la dette

La dette de la société s'élève à 479 997 k€ au 31/12/2014, composée pour 91 % de prêts variables dont 84 % indexés sur le livret A. Les placements sont effectués dans le respect de la réglementation et portent sur des produits à capital et taux garantis.

La société mène une politique de gestion active de sa dette et n'a pas souscrit de produits structurés. En 2015, dans l'objectif de profiter des taux avantageux, le CA a autorisé le DG à renégocier une partie de la dette en prêt à taux fixe (17 809 k€ soit 3,7 % de l'encours) et à négocier une enveloppe de 10 000 k€ à utiliser dans le cadre d'opérations nouvelles ciblées, en substitution des prêts PLUS à 40 ans.

6.2.2 Résultats comptables

Les résultats comptables ont évolué comme suit :

En k€	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Résultats comptables	7 284	7 061	7 120	9 296	8 670	8 884
dont plus-values nettes des cessions ⁷	3 446	5 795	5 624	4 681	3 819	Nc
part des plus-values de cessions	47%	82 %	79 %	50 %	44%	

Les ventes locatives constituent une activité primordiale de la SA et contribuent de façon très importante à la constitution de fonds propres. La part des plus-values de cessions contribue à hauteur de 80 % aux résultats des exercices 2011 (84 logements vendus) et 2012 (80 logements vendus), et entre 44 et 50 % (pour 45 et 62 logements vendus) pour les 3 autres exercices. La plus-value nette moyenne sur la période est de 72,5 k€. Le résultat 2015 s'élève à 8 884 k€.

⁷ Plus-values de cessions du patrimoine nettes des coûts de commercialisation et des travaux de remise en état.

6.2.3 Structure financière

Bilan fonctionnel

En k€	2010	2011	2012	2013	2014
Capitaux propres(+)	118 207	132 178	149 195	164 953	179 634
Provisions pour risques et charges(+)	1 434	2 462	4 359	4 220	3 302
<i>Dont PGE</i>	<i>1 124</i>	<i>1 328</i>	<i>1 249</i>	<i>742</i>	<i>930</i>
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés) (+)	95 103	103 736	113 928	125 497	137 867
Dettes financières(+)	298 609	339 193	365 024	409 717	463 217
Actif immobilisé brut(-)	450 255	512 368	573 780	648 996	719 423
Fonds de Roulement Net Global	63 099	65 202	58 727	55 392	64 598
FRNG à terminaison des opérations⁸					59 682
Stocks (toutes natures) (+)	48 281	48 864	42 614	37 997	42 890
Autres actifs d'exploitation(+)	29 305	27 568	27 328	25 088	24 512
Provisions d'actif circulant(-)	4 048	7 653	8 298	8 414	9 452
Dettes d'exploitation(-)	30 827	31 524	32 643	25 662	23 537
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	42 711	37 255	29 001	29 009	34 413
Créances diverses (+)	1 196	1 856	1 654	2 110	1 321
Dettes diverses (-)	10 846	11 118	10 254	15 504	14 314
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-9 650	-9 263	-8 600	-13 395	-12 993
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	33 060	27 992	20 401	15 614	21 420
Concours bancaires	10 436	13 333	9 999	7 763	11 614
Trésorerie nette	30 039	37 210	38 326	39 778	38 805

Les équilibres du bilan fonctionnel sont stables et sont le reflet d'une société située dans un cycle fort d'investissement et d'exploitation. Le FRNG représente 5,6 mois de dépenses, niveau confortable au-dessus de la médiane des SA (3,8 mois). La trésorerie nette équivaut à 3,6 mois de dépenses

Le niveau élevé du besoin en fonds de roulement d'exploitation est corrélatif à la forte activité accession et impacte la trésorerie.

6.2.3.1 Indépendance financière

Le ratio d'autonomie financière (ressources/capitaux permanents) se situe à un niveau moyen de 28 %, inférieur à la médiane (30,6 %). La société présente une relative dépendance financière et une capacité potentielle d'endettement moindre.

6.2.3.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

Le FRNG à terminaison des opérations terminées soldées ou en cours s'établit à 59 682 k€ soit 5,2 mois de dépenses, à un niveau proche du FRNG au 31/12/2014, en raison de rythmes de mobilisation des financements et des dépenses synchrones.

6.2.3.3 Variations du FRNG

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

⁸ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2010		63 099
Autofinancement de 2010 à 2014	25 676	
Dépenses d'investissement	-287 158	
Financements comptabilisés	255 369	
Autofinancement disponible après investissements	-6 113	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	-6 832	
Cessions d'actifs	28 763	
Remboursement anticipé d'emprunts (non locatifs, hors prêts accession etc...)	-14 319	
Autres ressources (+) ou emplois (-)		
Flux de trésorerie disponible	1 499	
Fonds de roulement fin 2014		64 598

Les variations du FRNG sur la période sont en particulier tributaires des résultats de l'accession et des cessions d'actifs. En effet, l'autofinancement cumulé disponible après investissement est négatif. Le produit cumulé des cessions d'actif permet de couvrir le déficit d'autofinancement et les remboursements anticipés d'emprunts, dégageant un flux de trésorerie disponible de 1 499 k€.

6.2.3.4 Trésorerie

Depuis 2011, la trésorerie se situe entre 37,2 M€ et 38,8 M€ (3,7 mois de dépenses) pour un fonds de roulement de 55 M € à 65 M€ principalement en raison du portage des stocks et réserves foncières lié à l'activité d'aménagement/accession de la société.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

La société dispose d'une analyse prévisionnelle, régulièrement actualisée et présentée en CA. Les hypothèses d'activité sont cohérentes avec les objectifs du PSP et de la CUS.

Pour 2015, l'autofinancement net prévisionnel (5 415 k€) se situe en deçà de l'autofinancement réel (estimation supérieure à 6 800 k€ -selon les documents partiels disponibles).

En 2016, la société a fusionné avec le Foyer de la Gironde portant le parc locatif de 9 263 logements à 11 465 logements (+24 %), évolution intégrée dans le prévisionnel.

Le prévisionnel consolidé Clairsienne-Foyer de la Gironde s'écrit comme suit (*sources DIP 2014-2019 avant fusion et DIP 2014-2019 fusion Clairsienne /Foyer de la Gironde –en k€*) :

Année	2014 Avant fusion	2015 Avant fusion	2016 Fusion	2017 Fusion	2018 Fusion	2019 Fusion	Cumul 2014- 2019
Nb logements	8 415	8 718	11 465	12 107	12 777	13 140	
Marge locative (+)	15 250	16 606	19 345	22 129	23 550	24 182	
Marge brute activités non locatives (+)	4 911 <i>Réel 4 711</i>	2 491 <i>Réel 3 169</i>	3 620	5 524	4 897	4 731	
Frais généraux (-)	12 091	13 682	15 522	16 396	17 199	17 735	
Autofinancement courant	8 070 <i>Réel 6 151</i>	5 415 <i>Réel 6 800</i>	7 443	11 257	11 248	11 178	54 611
PM : Autofinancement courant avant fusion	8 070	5 415	6 298	9 779	9 721	9 681	48 933
Fds propres sur Opérations Nouvelles	-4 684	-4 497	-11 634	-14 331	-14 052	-14 332	-63 530
Fds propres travaux immobilisés +démolitions	-2 661	-2 662	-5 185	-4 865	-4 425	-4 357	-24 155
Ventes	3 685 <i>Réel 5 156</i>	5 915 <i>nc</i>	5 973	7 049	7 684	7 808	38 114
Autres (remb emprunts non locatifs, remb anticipés, variation dépôt de garantie)	-1 187	-1 378	2 611	-3 419	-384	-382	-4 139
FDR long terme à terminaison	3 223	2793	-792	-4 309	71	-85	+ 901

L'absorption du parc locatif de la SA Foyer de la Gironde réduit de façon significative la part relative des ventes locatives dans les fonds propres dégagés. Cet apport et les mises en service importantes de programme neuf (cf. 5.2.1) renforcent l'autofinancement courant (la marge locative augmente de 58,6 %).

Sur la période, l'autofinancement et le produit des ventes couvrent en cumul les besoins en fonds propre des opérations nouvelles et les réhabilitations (augmentation du FDR à terminaison estimée à +900 k€).

La maîtrise des frais généraux (augmentation prévue de 47%) et de l'annuité locative est toutefois à intensifier. La capacité de la société à financer son développement est liée à la disponibilité de son stock actuel de foncier et aux futures conditions d'accès à un foncier de qualité.

6.4 CONCLUSION

La situation financière de la société est satisfaisante. La gouvernance financière est performante. La société dispose de la capacité à assurer la fusion avec le foyer de la Gironde et à financer le développement de la nouvelle entité.

7.ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME

RAISON SOCIALE :		SA Clairienne	
SIÈGE SOCIAL :			
Adresse du siège :		223 Avenue Emile Counord	Téléphone : 05 56 29.22.29
Code postal, Ville :		33 081 Bordeaux Cedex	Télécopie : 05 56.29.22.93
PRÉSIDENT :		Philippe Rondot	
DIRECTEUR GÉNÉRAL :		Daniel Palmaro	
Actionnaire de référence:Aliance Territoires, CE Poitou Charentes			

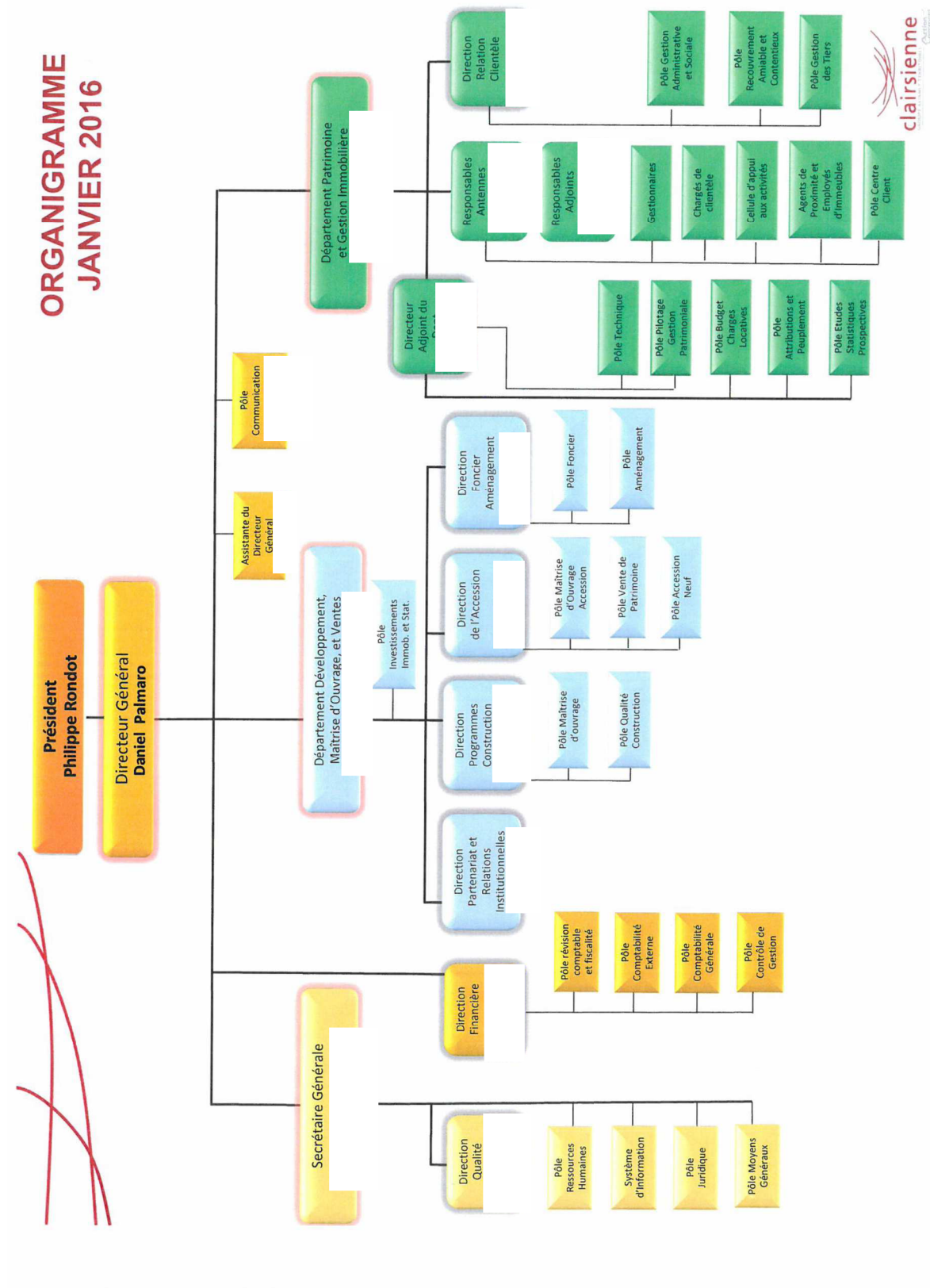
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales:
Président	Philippe Rondot	
Vice-Président		
	Aliance Territoires	
	Caisse d'Epargne Poitou-Charentes	
	CUB Bordeaux	
	Com.d'Agglo du Marsan	
	Com d'Agglo Le Grand Périgueux	
Représentants des locataires		Élu CNL

Statut juridique des actionnaires	Montant €	Capital	
		%	Nb d'actions
Actionnaire de référence	3 070 080	98.38	78 720
Collectivités territoriales	117	0.004	3
Représentants locataires	117	0.004	3
Personnes morales ou physiques	50 310	1.612	1 290
Total	3 120 624	100	80 016

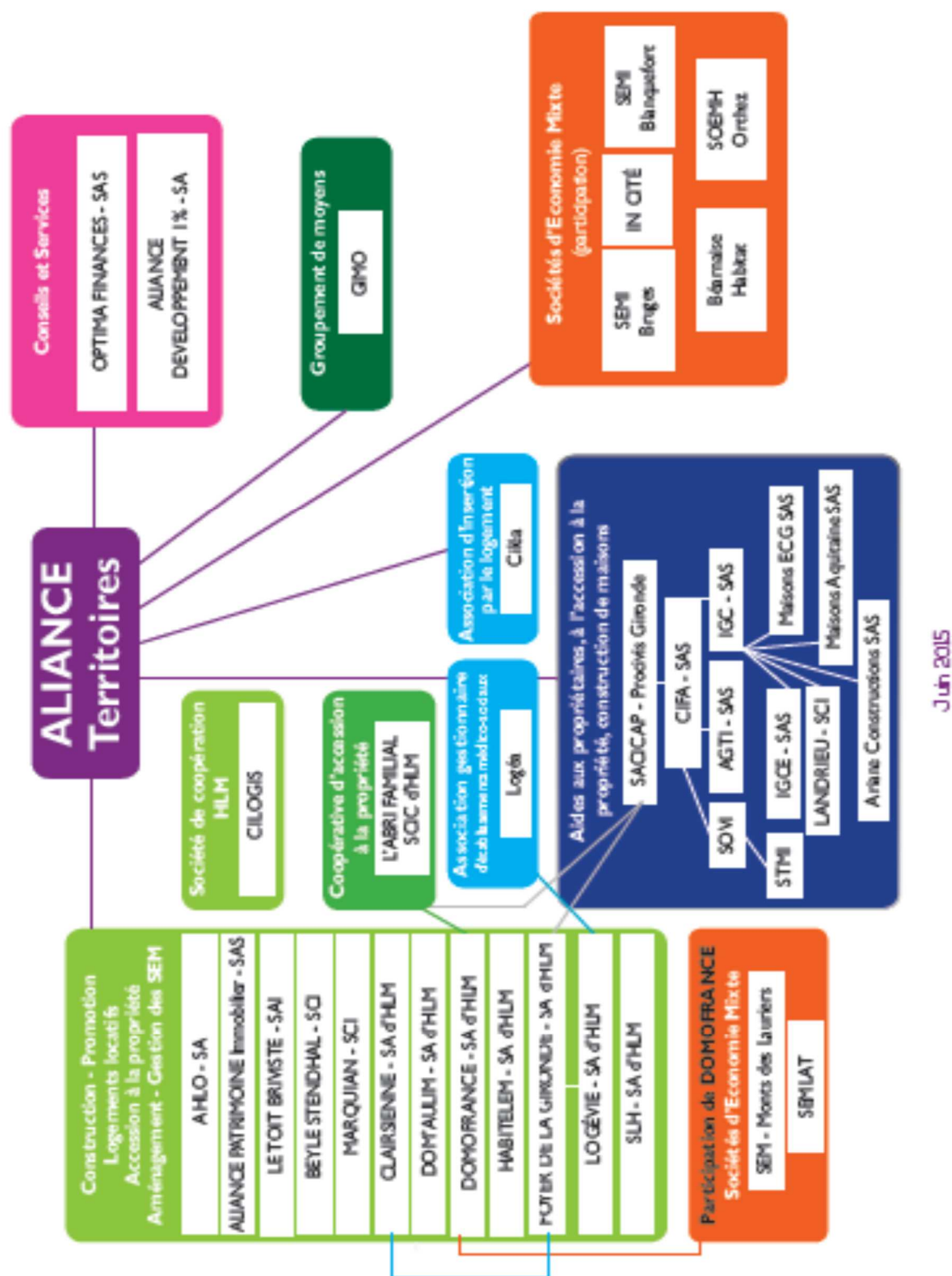
Commissaires aux comptes :KPMG

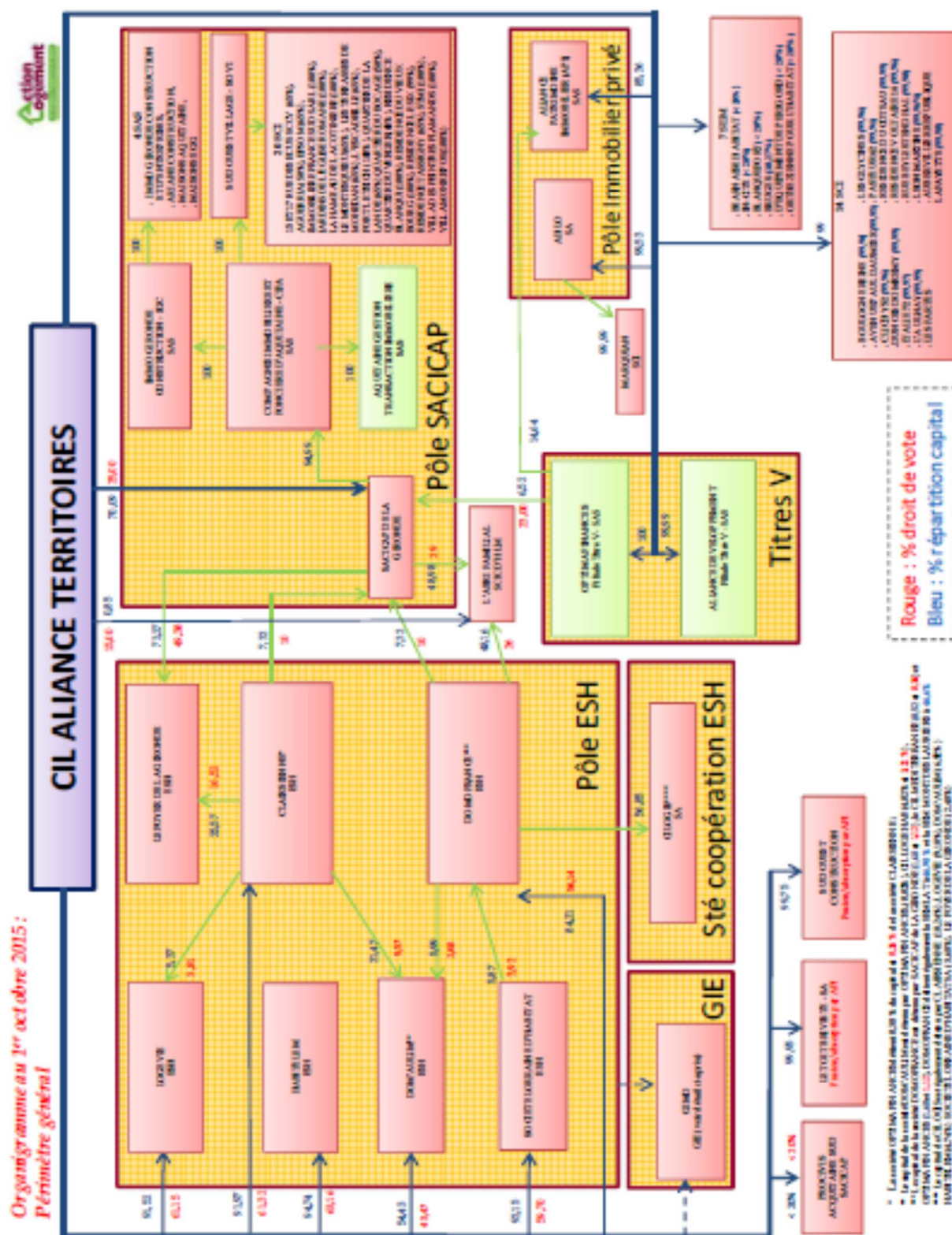
EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2014	Cadres :	58	Total administratif et technique : 141
	Maîtrise :	62	
	Employés :	21	
	Gardiens :		Effectif total : 172
	Employés d'immeuble :	31	
	Ouvriers régie :	0	

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



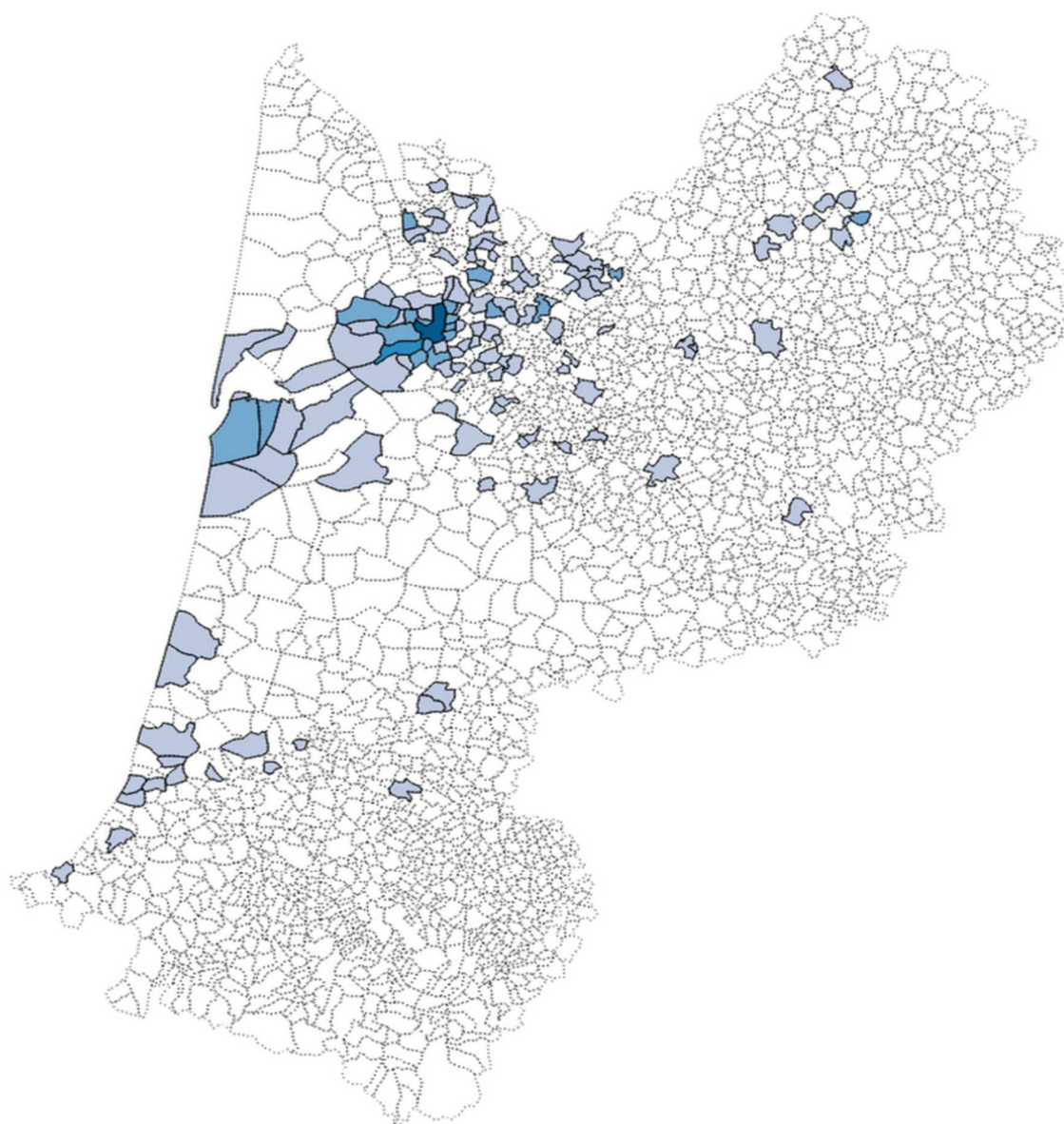
7.3 ORGANIGRAMME DU GROUPE D'APPARTENANCE





7.4 REPARTITION DES LOGEMENTS PAR COMMUNES

Près de 46% des logements de la SA Clairtienne sont situés sur Bordeaux métropole. 17% des logements sont situés dans la zone rurale de la Gironde.



Légende

- moins de 100 logements
- entre 100 et 500 logements
- entre 500 et 1000 logements
- plus de 1000 logements

7.5 TABLEAU RECAPITULATIF DES INFRACTIONS AUX REGLES D'ATTRIBUTION

TABLEAU RECAPITULATIF DES INFRACTIONS AUX REGLES D'ATTRIBUTION

N° logement	Nom du programme	Financement d'origine	Date de la CAL	Date de signature du bail de location	N° unique départemental	Nature De l'infraction	% de dépassement du plafond de ressources	Loyer mensuel (€)	Sanction pécuniaire maximale (€)
	LES BAMBOUS 2	PLAI	15/04/2014	24/06/2014	047041401099511005	Dépassement de plafond	7 %	265,98	4 787,64
	ANDRE DUBOURDEAUX	PLAI	03/02/2015	24/02/2015	033120918000611007	Dépassement de plafond	26 %	265,58	4780,44
	RUE JEAN JAURES	PLAI	28/10/2014	19/12/2014	033031409959310992	Dépassement de plafond	63%	280,62	5 051,16
	AV DE LA REPUBLIQUE	PLAI	23/12/2014	25/02/2015	033021306469410992	Dépassement de plafond	18%	385,29	6935,22
	LES VILLAS D'ARONNAX	PLAI	20/11/2014	17/12/2014	040041200508610999	Dépassement de plafond	4%	407,40	7 333,20
Montant total de la sanction pécuniaire maximale									28887,66

7.6 SIGLES UTILISES

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