

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2016-077 Juillet 2017

Société anonyme d'HLM La Rance

Saint-Malo (35)

Rapport définitif de contrôle n°2016-077 Juillet 2017

Société anonyme d'HLM La Rance

Saint-Malo (35)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-077

SA D'HLM LA RANCE – 35

Président : M. René Marçais

Directeur général : M. Frédéric Hardy

Adresse : 31 boulevard des Talards – BP1 – 35401 Saint-Malo

Au 31 décembre 2015 nombre de logements familiaux gérés : 5 307
 nombre de logements familiaux en propriété : 5 307
 nombre de places en résidences spécialisées en propriété : 1 178

Indicateurs	Organisme	Référence région (Bretagne)	France métropolitaine	Source
Patrimoine				
Logements vacants (hors vacance technique) (%)	1,1%	2,8%	3,1%	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	0,2%	1,2%	1,6%	(2)
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	11,9%	12,4%	9,6%	(2)
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	2,5%			
Age moyen du parc (en années)	26			
Populations logées				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds (%)	15,5%	22,2%	19,3%	
< 60 % des plafonds (%)	61,6%	65,7%	59,9%	
> 100% des plafonds (%)	7,3%	6,3%	10,4%	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	54,9%	59,5%	50,6%	
Familles monoparentales (%)	19,6%	21,3%	20%	
Personnes isolées (%)	47,8%	47,6%	37,4%	
Gestion locative				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,4	5,2	5,5	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	9	12,9	13,7	(3)
Structure financière et rentabilité				(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	5,7			
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	5,6	3,6	3,8	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	16,5	11,3	11	

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 1/1/2015

(3) Bolero 2014 : ensemble des SA de province

- Points forts**
- Organisation et fonctionnement performants
 - Processus de remise en état des logements à la relocation particulièrement réactif
 - Politique volontariste et efficace d'entretien et de maintenance du patrimoine
 - Qualité des constructions neuves et maîtrise du processus de maîtrise d'ouvrage
 - Efficacité du dispositif de sélection et de pilotage des prestataires
 - Vacance dans les logements extrêmement contenue
 - Bonne rentabilité de l'exploitation
 - Coûts de gestion réduits
 - Impayés locatifs maîtrisés
- Points faibles**
- Rôle social pouvant être renforcé
 - Suivi des gains énergétiques des logements à instaurer
 - Suivi de la régie perfectible
- Irrégularités**
- Absence de réalisation des diagnostics amiante dans les parties privatives des logements (DAPP)

Précédent rapport de contrôle : 2011-018 de décembre 2011
Contrôle effectué du 15/09/2016 au 03/01/2017
Diffusion du rapport définitif : Juillet 2017

RAPPORT DE CONTROLE N° 2016-077

SA D’HLM LA RANCE– 35

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
2.3 Train de vie de l’organisme	9
3. Patrimoine	10
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	10
3.2 Accessibilité économique du parc.....	11
4. Politique sociale et gestion locative.....	12
4.1 Caractéristiques des populations logées	12
4.2 Accès au logement	14
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	16
4.4 Traitement des impayés.....	16
4.4.1 Prévention et traitement des impayés locatifs	16
4.4.2 L’évolution des impayés locatifs	17
5. Stratégie patrimoniale	18
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	18
5.2 Évolution du patrimoine	18
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d’ouvrage	20
5.4 Maintenance du parc	21
5.5 Ventes de patrimoine à l’unité.....	22
5.6 ventes en psla et vefa	23
6. Tenue de la comptabilité et analyse financière	23
6.1 Tenue de la comptabilité.....	23
6.2 Analyse financière	25
6.3 Analyse prévisionnelle.....	29

7.	Annexes	31
7.1	Coût de fonctionnement de 2011 à 2015.....	31
7.2	Hypothèses et résultats de l'analyse prévisionnelle	32
7.3	Sigles utilisés	33

SYNTHESE

La SA d'HLM La Rance, dont le siège est situé à Saint-Malo, est une entreprise sociale pour l'habitat dont le capital social est détenu à 97% par un pacte d'actionnaires constitué du CIL Initial (à hauteur de 51 %), de la ville de Saint-Malo et de la CCI de Saint-Malo Fougères.

Fin décembre 2015, elle est propriétaire d'environ 5 300 logements et d'environ 1 200 places en foyers spécialisés. Au-delà de son activité locative, la société réalise également des opérations en accession à la propriété, en PSLA et en VEFA, particulièrement à Saint-Malo, sur un rythme modéré d'environ deux programmes par an en moyenne.

Le contrôle a mis en évidence l'implication de la gouvernance de la société, qui dispose d'un bon niveau d'information et assure bien son rôle. Dotée d'un effectif de 57 salariés, La Rance dispose d'une organisation et d'un fonctionnement performants, lui permettant de gérer efficacement son patrimoine et son activité de gestion locative tout en maîtrisant ses coûts de gestion. Ces derniers s'élèvent à environ 900 €/an, soit 25 % en-deçà de la médiane des organismes comparables, le niveau des frais généraux étant en particulier très contenu.

L'activité de gestion locative est bien tenue et la réglementation maîtrisée. Aucune attribution irrégulière n'a été constatée à l'occasion du contrôle. Les niveaux de loyers pratiqués par la société sont cependant relativement élevés et nuisent à l'accessibilité financière de son parc. Par ailleurs, les caractéristiques socio-économiques des locataires présentent un profil plutôt moins social en termes de revenus et des situations d'emploi globalement plus stables que les références des départements dans lesquels la société est implantée. Ce constat est cependant à nuancer au vu des tendances à la réduction des écarts constatée sur les locataires récemment emménagés dans le parc. Ces constats doivent inciter la société à encore améliorer l'accessibilité économique de son parc et à favoriser l'accueil de locataires les plus modestes et précaires, ces objectifs s'inscrivant pleinement dans le rôle social qu'elle doit assurer.

La société bénéficie d'un niveau d'impayés relativement faible et maîtrisé dans son évolution. Cette situation est le résultat d'une organisation efficace et d'une politique volontariste visant à intervenir rapidement ; elle est facilitée également par le profil socio-économique plutôt favorable de ses locataires.

Trois quarts des logements de la société sont implantés dans le nord du département de l'Ille-et-Vilaine ; le dernier quart est essentiellement situé dans le département des Côtes d'Armor, à l'exception de quelques dizaines d'unités localisées dans la Manche. Ainsi, seule une vingtaine de logements est située en ZUS et la même proportion en ZRR. Malgré une implantation sur trois départements, le patrimoine se trouve en grande partie à distance raisonnable du siège de la société. Cette configuration alliée à l'organisation adaptée de la société lui permet, même en l'absence d'agence délocalisée, de fournir à ses locataires une qualité de service reconnue dont témoignent les résultats des enquêtes de satisfaction, et qui a pu être vérifiée à l'occasion des visites de patrimoine réalisées en cours de contrôle. Les dispositifs de sélection puis de suivi des prestataires auxquels la société recourt sont particulièrement aboutis et performants.

Le parc présente une moyenne d'âge de 26 ans, et est constitué à 46 % de logements individuels et 54 % de collectifs, majoritairement de petits ensembles ; il est de très bonne qualité. La société consacre, en effet, des ressources importantes à la maintenance de son patrimoine au travers de son plan pluriannuel de grosses réhabilitations, d'un programme d'entretien et de remise en état avant relocation soutenus. Le programme d'amélioration thermique marque toutefois un certain retard, s'expliquant du fait d'une dispersion des logements à traiter. Son suivi doit, par ailleurs, être amélioré pour permettre une meilleure évaluation de l'atteinte des objectifs fixés.

La société a mené une politique de développement dynamique de son offre locative sur la période 2011-2015, avec une augmentation de 13 % de son parc. Le processus de maîtrise d'ouvrage est maîtrisé et conduit à la production de logements neufs de qualité, bien adaptés à la demande. Malgré un marché local globalement peu porteur et une dynamique de développement importante, le niveau de vacance dans le parc de la société est très faible (0,2 % de vacance supérieure à 3 mois au 31 décembre 2015). La qualité du parc et son adéquation à la demande, malgré le niveau relativement élevé des loyers, ainsi que les efforts entrepris sur la gestion locative, constituent des facteurs explicatifs de ce résultat. Par ailleurs, la réactivité exemplaire de la société en termes de réalisation des travaux à la relocation des logements participe à l'atteinte de ce taux de vacance particulièrement maîtrisé.

La société, qui prévoit d'accroître encore son rythme de développement à l'avenir, devra cependant être particulièrement vigilante quant à l'évolution de la demande de logements, compte tenu du caractère relativement détendu du marché local. Elle devra adapter au besoin de manière réactive sa politique de production, aux fins de prévenir au mieux les risques d'augmentation de la vacance. Face à l'augmentation significative de son parc, la société devra également réévaluer régulièrement ses moyens et au besoin son organisation, afin de préserver dans la durée la bonne qualité de service actuellement rendue à ses locataires.

Dans le domaine comptable et financier, la comptabilité est très bien tenue mais le suivi de la régie, y compris des stocks, est à améliorer dans un souci de mieux informer le conseil d'administration sur son activité. La Rance se caractérise par une très bonne rentabilité de l'exploitation, avec un autofinancement net représentant plus de 15 % du chiffre d'affaires depuis trois ans. La société, attentive à contenir son endettement, dont la part rapportée aux loyers diminue de 49 % à 42 % sur la période 2011-2015, a notamment privilégié le recours à ses fonds propres dans le financement des opérations neuves. L'étude de la structure financière révèle le niveau élevé du fonds de roulement net global (FRNG) et de la trésorerie, quoiqu'en diminution sur la période contrôlée, du fait de la forte activité de construction neuve et du choix de limiter le recours à l'emprunt. L'analyse prévisionnelle tend à montrer que sa situation financière permettra à La Rance de mener à bien son ambitieux programme d'offre nouvelle et de réhabilitation, avec la réserve exprimée ci-dessus concernant une vigilance à maintenir dans un contexte où la demande apparaît relativement fragile.

Le Directeur général,

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de la SA d'HLM La Rance 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 de la Miilos, n° 2011-018, de décembre 2011, soulignait l'organisation et la gestion performante de la société, la qualité du service rendu aux locataires, le très bon niveau de la maintenance du parc et la solidité de sa situation financière. Il avait relevé des irrégularités en termes d'attribution des logements et de désignation des maîtres d'œuvre.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La SA d'HLM La Rance a été créée en 1965 pour répondre aux besoins des salariés des entreprises implantées dans les territoires ruraux sur les Pays de Saint-Malo et de Dinan. Dès 1970, elle s'est développée aussi dans l'est des Côtes d'Armor. Son implantation dans ce département a été renforcée par l'acquisition du patrimoine de la SA d'HLM Espacil, filiale du CIL Inicial, en 2005 et 2009.

Trois quarts du patrimoine de l'organisme, qui comprend 5 307 logements en décembre 2015, sont ainsi implantés en Ille-et-Vilaine, dans la partie nord du département. La moitié du patrimoine est située plus précisément sur le territoire de Saint-Malo agglomération sur lequel intervient principalement également l'OPH Emeraude Habitation ; la société est propriétaire de 29 % du parc de logements locatifs sociaux sur Saint-Malo et de 86 % du parc sur Saint-Malo agglomération hors ville centre.

Il ressort des statistiques de l'INSEE en 2013 sur l'EPCI de la communauté d'agglomération de Saint-Malo, que 6 % des logements de ce territoire sont vacants. Les résidences principales, soit 72 % des logements, sont constituées à hauteur de 38 % de logements locatifs. Le parc HLM représente 18 % des résidences principales. Ce territoire connaît une baisse annuelle moyenne de sa population de 0,4 % sur la période 2008 et 2013.

Par ailleurs, il ressort de l'enquête RPLS 2015 que le niveau de la vacance commerciale en Ille-et-Vilaine atteint 3 %, et celui de la vacance commerciale de plus de trois mois s'élève à 1,2 %.

La société mène des analyses territoriales qui orientent sa stratégie de développement vers plusieurs secteurs, dont essentiellement :

- les deux EPCI de Saint-Malo agglomération et de la Côte d'Emeraude, qui accueillent les principales entreprises du bassin d'emploi de Saint-Malo, dans les secteurs de l'agrochimie, l'agroalimentaire, le prêt-à-porter, l'aéronautique et l'hôtellerie-restauration.
- le secteur de la Bretagne Romantique et du pays de Dol de Bretagne, axe reliant Rennes à Saint-Malo, qui dispose d'un réseau important de PME. Quelques zones relativement tendues hors Ille-et-Vilaine, notamment les franges côtières de Lannion et de la côte de granit rose, dans les Côtes

d'Armor, et de Granville, dans la Manche. Elle se développe depuis 2011 dans le sud-ouest du département de la Manche, où elle est propriétaire d'une soixantaine de logements et elle a mis en service en 2015 un programme de 30 logements à Paimpol.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Le capital social de la société, d'un montant de 864 k€ est composé de 54 000 actions à 16 €. Il est détenu, à hauteur de 97,4 %, par un pacte d'actionnaires composé d'Inical, de la ville de Saint-Malo et de la CCI de Saint-Malo Fougères. Inical détient à lui seul 51 % des actions.

Le conseil d'administration de la société, composé de 17 membres, est présidé depuis 2005 par Monsieur René Marçais. Son vice-président, Monsieur Patrick Charpy, est troisième adjoint au maire de Saint-Malo, délégué aux affaires concernant le Développement économique, l'Attractivité du territoire, l'Habitat et la Rénovation Urbaine. Il est, par ailleurs, vice-président de Saint-Malo agglomération, en charge de l'emploi et du développement économique.

Il comprend notamment six représentants d'Inical, quatre de la ville de Saint-Malo, un de Saint-Malo agglomération, un de la CCI Saint-Malo Fougères, un du CD 35 et trois représentants des locataires. Les procès-verbaux de ses quatre séances annuelles montrent qu'il délibère en disposant d'un niveau d'information adéquat pour ses prises de décisions.

Monsieur René Marçais a assuré la présidence et la direction générale jusqu'en 2014 ; la direction était alors confiée à Monsieur Frédéric Hardy, recruté à ce poste à compter du 3 mars 2008.

En avril, le conseil d'administration a décidé de dissocier les fonctions de directeur général et de président à l'issue de l'assemblée générale d'approbation des comptes de l'exercice 2013. En juin, il a nommé Monsieur Frédéric Hardy directeur général de la société et fixé sa rémunération ; son contrat de travail est suspendu depuis lors.

Le directeur général dispose de tableaux de bords, notamment en termes d'évolution du patrimoine, des impayés, de la maintenance, de la consommation des fonds propres et de l'accession à la propriété, très détaillés.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

Le siège et l'atelier de travaux de la société sont localisés à Saint-Malo, la moitié de son patrimoine et les trois quarts de ses logements collectifs étant implantés sur l'agglomération.

Les logements de La Rance, qui sont en dehors de l'agglomération, restent essentiellement situés à une relative proximité du siège, à l'exception de quelques programmes localisés au centre et à l'ouest des Côtes d'Armor ou dans la Manche, qui représentent moins de 5 % du parc (cf. § 3) ; cette situation n'a pas conduit la société à créer d'agences délocalisées.

L'organisation comprend, outre la direction générale, une direction administrative et financière (DAF), une direction de la relation clients (DRC) et une direction construction et patrimoine (DCP).

Un « responsable des relations institutionnelles », rattaché directement au directeur général, est chargé notamment de mener des études stratégiques qui servent à orienter les perspectives de développement et qui s'intègrent aux études de faisabilité des nouvelles opérations.

La DAF comprend le service comptable, le service contentieux et le service informatique. Son directeur est aussi chargé de gérer les ressources humaines, en l'absence de DRH au sein de la société.

La DRC comprend notamment six conseillères clientèle qui traitent les attributions de logements, deux conseillères sociales (troubles de voisinage et relogement prioritaire) et le service de proximité, composé

de six gérants de site ou d'immeubles. La gestion locative est sectorisée géographiquement ; à chaque secteur sont rattachés une chargée de clientèle et un gérant d'immeuble.

La régie de travaux, qui est composée d'un responsable, un assistant et sept ouvriers, change de rattachement, pour dépendre de la DCP en octobre 2016. Elle intervient en priorité dans les logements à la relocation, hors travaux de sols, peinture et papier peint qui font l'objet d'un accord-cadre.

La DCP comprend un pôle construction rattaché directement au directeur de la construction, un pôle maintenance et un vendeur immobilier qui traite les VEFA, les PSLA et les ventes de logements locatifs.

L'effectif comprend 57 personnes en fin d'année 2015, soit un ratio de 10,7 employés pour 1 000 logements.

Le comité de direction, auquel participent le directeur général, les trois directeurs sectoriels, le responsable des relations institutionnelles et le chef du service contentieux se réunit mensuellement.

L'organisation de la société est performante. Le traitement réactif et optimisé des travaux à la relocation (cf. § 3.1.2), ainsi que le dispositif de sélection puis de suivi des prestataires de la société (cf. § 4.3 et § 5.3.2), méritent d'être signalés.

La société devra se donner les moyens de maintenir son efficacité, dans le contexte d'évolution prévisible de son parc, due au rythme important de développement qu'elle envisage pour la période 2016-2020 (cf. § stratégie).

2.2.3 Gouvernance financière

Le conseil d'administration de la société bénéficie d'une bonne information en matière financière, notamment au travers de la présentation du budget prévisionnel, de la simulation financière à 5 ans et du rapport de gestion.

La Rance a mis en place un ensemble de procédures formalisées réparties selon les directions de la société. Par exemple, pour la direction administrative et financière (DAF), on peut recenser 86 fiches qui détaillent les différentes étapes et travaux à mener. Aucune ne concerne l'engagement des dépenses qui mériterait toutefois d'être rédigée.

La société ne dispose pas de contrôleur interne ni de contrôleur de gestion. Le respect des procédures mentionnées ci-dessus est à la charge de chaque service. Si aucun dysfonctionnement n'a été détecté, le recrutement prévu en 2017 d'un contrôleur de gestion, qui serait également chargé de contrôle interne, permettrait de diminuer les risques potentiels dans ce domaine.

Quatre délégations nominatives de pouvoir ont été mises en place au profit des trois directeurs et de la cheffe du service contentieux. Le directeur de la construction et du patrimoine peut engager les dépenses d'amélioration, de maintenance et de gros entretien d'un montant unitaire inférieur ou égal à 15 000 €. La délégation du DAF ne comporte pas de montant plafond (hors informatique), ce qui serait pourtant souhaitable. Il a été constaté que, dans de rares cas, un engagement a été réalisé sans délégation.

2.3 TRAIN DE VIE DE L'ORGANISME

Un contrôle des pièces justificatives par sondage sur les exercices 2014 et 2015 n'appelle pas de remarque particulière en ce qui concerne le train de vie. L'année 2015 se caractérise par les manifestations liées aux 50 ans de la société, dont le coût peut être évalué à 47 k€.

Les administrateurs, outre un montant forfaitaire de 68 € par déplacement, perçoivent également des indemnités kilométriques en cas d'utilisation du véhicule personnel, en conformité avec l'article R. 421-10 du CCH et selon des modalités fixées initialement par la CA du 05/10/1992.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

En décembre 2015, la société est propriétaire d'un parc de 5 307 logements familiaux et de 21 structures, dont 18 pour personnes âgées, qui représentent 1 178 logements.

La forte progression du parc de logements familiaux, 13 % au cours des cinq dernières années, témoigne de la politique de développement de l'organisme. Ce parc, dont la moyenne d'âge est de 26 ans, est globalement récent et presque intégralement conventionné à l'APL. Il compte une vingtaine d'unités en ZUS, et la même proportion en ZRR, et il est composé à hauteur de 46 % de pavillons.

Ces logements sont implantés dans trois départements, 78,1 % en Ile-et-Vilaine, 20,4 % dans les Côtes d'Armor et 1,5 % dans la Manche et répartis sur une centaine de communes.

Principal pôle d'implantation, l'agglomération de Saint-Malo regroupe près de la moitié des logements de La Rance, dont plus d'un tiers est situé à Saint-Malo même. Le reste du patrimoine en Ile-et-Vilaine est localisé dans le nord du département à moins d'une soixantaine de kilomètres du siège de l'organisme.

Dans les Côtes d'Armor, la société est principalement présente dans les secteurs est et littoral du département. Une grande partie de son patrimoine n'est guère plus éloignée, cependant quelques programmes sont plus excentrés : par exemple 33 individuels sont situés à Loudéac (à une centaine de km, au centre du département) et une cinquantaine de collectifs à Paimpol (à environ 130 km, à Paimpol, à l'extrémité ouest du département).

Depuis 2011, l'organisme possède des logements dans la Manche, (à proximité d'Avranches, environ 70 km et un projet est engagé sur la commune de Saint-Pair-Sur-Mer à une centaine de km).

Le patrimoine locatif familial est composé de petites opérations. Seuls 10 programmes comptent plus de 50 logements dont les trois plus importants : « Le Trieux » (302 logements), « Le Doris » (108 logements) et « Le St-Laurent » (98 logements), sont situés à Saint-Malo. Il comprend 40 % de logements T3, puis 27 % de T4 et 23 % de logements type 2, caractéristiques globalement en phase avec la demande.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La vacance des logements de l'organisme, qui présente une baisse continue depuis 2011, est désormais très contenue.

	Fin 2001 (logements)	Fin 2011 (% du parc)	Août 2016 (logements)	Août 2016 (% du parc)
Vacance	96	2,0%	44	0,82%
Vacance commerciale	51	1,06%	18	0,34%
Dont > 3 mois	9	0,19%	3	0,06%

La société explique cette évolution par les efforts significatifs réalisés en termes d'attractivité technique du parc (travaux dans les halls des collectifs et dans les logements à la relocation), dont les effets ont pu être constatés lors des visites de patrimoine menées par l'équipe de contrôle.

Par ailleurs, l'organisation en termes de travaux à la relocation, particulièrement performante, permet de limiter les durées d'indisponibilité des logements. La préparation et le suivi des travaux tels que réclamations et travaux à la relocation s'appuient sur un logiciel sophistiqué de suivi des demandes d'interventions techniques locatives qui permet d'établir le planning des ouvriers de la régie et le suivi

des interventions. Dès qu'un locataire transmet son préavis de départ, une demande d'intervention est créée. Une intervention de la régie est planifiée et sa durée prévisionnelle est estimée notamment en fonction de l'ancienneté du locataire dans le logement (petits, moyens ou gros travaux). L'estimation est revue lors du pré-EDL réalisé par le gérant d'immeuble et donne lieu à des bons de travaux pour la régie et des ordres de service aux entreprises extérieures, qui peuvent ainsi intervenir dès la libération du logement. La planification des travaux bien en amont du départ du locataire participe au faible taux de vacance dans les logements (cf. § 3). La vacance pour travaux, qui fait l'objet d'un suivi détaillé par secteur, met en évidence, pour le premier semestre 2016, une moyenne de 7,6 jours de travaux par état des lieux.

De plus, les commissions d'attribution pour le patrimoine en Ile-et-Vilaine, qui étaient mensuelles auparavant, se réunissent maintenant deux fois par mois.

Le taux de rotation, qui ne connaît que peu d'évolution, est proche de 12 %. Il est similaire à celui constaté dans le département d'Ile-et-Vilaine, qui s'élève à 12,3 % (RPLS 2015).

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

L'augmentation annuelle des loyers pratiqués, sur la période de contrôle, est généralement fixée au niveau du taux réglementaire encadrant sa variation, à l'exception de l'année 2013, où elle est inférieure, et de l'année 2016, pour laquelle la société a décidé de ne pas les augmenter.

		2012	2013	2014	2015	2016
Encadrement	IRL 3ème	1,90%	2,15%	0,9%	0,47%	0,02%
Augmentation		1,90%	1,75%	0,9%	0,47%	0,00%

Les loyers résultants de ces augmentations ne préservent qu'une marge théorique limitée, particulièrement pour les logements les plus récents.

Taux (€/m²)	Taux pratiqué	Taux plafond	Marge théorique
SC (surf. corrigée)	3,21	3,49	8%
SU (surf. utile)	5,22	5,42	3,7%

Le taux de loyer médian à la SH, qui atteint 5,4 €, est supérieur aux ratios départementaux (Ile-et-Vilaine et Côtes d'Armor) et régionaux (Bretagne) qui sont compris entre 5,0 € et 5,3 € (source RPLS 2015).

Loyer mensuel en € par m² de surface habitable			
	1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile
Organisme (*)	4,8	5,4	5,7
Références Ile et Vilaine	4,7	5,3	5,9
Référence Côtes d'Armor	4,2	5,0	5,5
Références Bretagne	4,5	5,2	5,8

(*) La médiane pour l'organisme est identique pour le patrimoine situé en Ile-et-Vilaine et pour celui qui est localisé dans les Côtes d'Armor.

Au-delà de ces ratios, une analyse, menée par l'équipe de contrôle à partir d'un quittance de l'année 2016, met en évidence l'accessibilité économique limitée du patrimoine de La Rance. Ainsi, 61,8 % des loyers pratiqués sont supérieurs aux plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL, sur la base d'une occupation théorique¹, quand le ratio s'élève à 46,2 % au niveau régional. Ce niveau relativement élevé des loyers s'explique en grande partie par la structure du parc.

¹ L'étude réalisée optimise l'occupation des logements avec un nombre de personnes logées correspondant à la typologie : T1, une personne, T2, deux personnes...

L'écart provient principalement des Côtes d'Armor, où 69 % des loyers de la société sont supérieurs à ces plafonds, alors que la référence départementale s'établit à 44,9 %. Il est moins marqué en Ile-et-Vilaine où ces ratios s'élèvent respectivement à 59,8% pour l'organisme et 47,6% au niveau départemental.

Une analyse menée en ramenant le taux de loyer médian pratiqué par La Rance (5,4 €/m²) au ratio régional (5,2 €/m²) met en évidence une amélioration non négligeable du taux de couverture APL sur le parc engendrée par une diminution de loyer modérée (3,7 %, soit en moyenne 13 € mensuels au logement). Dans ces conditions, la proportion des loyers supérieurs aux plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL passerait en effet de 61,8 % à 51,8 % et seulement 17,2 % des loyers seraient supérieurs de plus de 10 % à ces plafonds, au lieu de 30 %.

Ces considérations doivent amener la société à s'interroger sur sa politique en termes de loyers, en vue d'améliorer l'accessibilité économique de son patrimoine et de renforcer son rôle social. Dans sa réponse écrite, la société développe les différentes mesures déjà mises en œuvre et les engagements pris dans ce sens (cf. § 4.2.2).

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Le supplément de loyer de solidarité est appliqué à partir d'un dépassement de ressources de 20 % et calculé selon le barème de droit commun.

En 2015, 108 locataires sont concernés par un supplément de loyer pour dépassement de ressources, soit 2 % des ménages, pour un montant mensuel moyen de 27,84 €.

3.2.3 Charges locatives

Les charges locatives font l'objet d'une provision sur l'année civile et d'une régularisation en juin de l'année suivante, après avoir été examinées par le conseil de concertation locative en avril.

Les provisions, qui sont réajustées annuellement, présentent globalement un écart proche de 9 % par rapport aux dépenses constatées, qui permet généralement aux locataires d'avoir une régularisation positive.

Le montant global des charges générales, hors chauffage collectif, est d'un niveau correct ; il s'élève globalement à 5,6 €/m² SH.

Trois programmes sont équipés de chauffage collectif : « Le Trieux » qui comprend 302 logements à Saint-Malo et les deux résidences pour étudiants. Ses charges sont maîtrisées sur le principal groupe (7 €/m²) mais s'avèrent élevées sur les deux autres résidences (12 € et 16 €/m²).

Ces deux résidences pour étudiants sont composées de studios desservis par des couloirs importants. De plus, la société met l'accent sur le nettoyage des parties communes, en faisant réaliser notamment deux passages complets (escaliers et paliers) par semaine au lieu d'un seul dans les autres groupes. Il en résulte un ratio de charges d'entretien des parties communes particulièrement élevé, de 20 €/m² SH pour l'une et 13 €/m² SH pour l'autre. Pour les autres groupes concernés, le montant moyen, qui s'élève 3,5 €/m², est raisonnable.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les caractéristiques des ménages logés par la société font l'objet d'une présentation détaillée, dite « observatoire des locataires en place », dans le rapport d'activité annuel.

Il en ressort notamment que près d'un tiers des ménages est présent depuis plus de 10 ans et 11 % depuis plus de 20 ans.

Par ailleurs, 38,7 % des chefs de famille et conjoints dans les logements en Ille-et-Vilaine, et 35,6 % dans ceux des Côtes d'Armor, sont titulaires d'un CDI ou fonctionnaires. Pour ce qui concerne les attributaires de l'année 2015, le ratio s'élève à 38,5 % en Ille-et-Vilaine et 25,8 % dans les Côtes d'Armor. Cette catégorie est fortement représentée parmi les locataires de La Rance, alors que seulement 26 % de demandeurs en Ille-et-Vilaine et 21,5 % dans les Côtes d'Armor, sur les secteurs couverts par la société, en font partie (cf. § 4.2.1).

Les caractéristiques des ménages logés par la société, résultant des enquêtes OPS 2014 et 2012, sont comparées ci-dessous aux résultats de l'enquête OPS 2012 aux niveaux départemental et régional.

Département 35 :

En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono- parentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Bénéficiaires d'APL+AL	Bénéficiaires minima sociaux
LR 2014 récents	46,3%	2,5%	24,2%	21,9%	68,6%	48,4%	16,8%
LR OPS 2014	49,2%	5,1%	20,0%	15,7%	61,7%	49,4%	18,1%
LR OPS 2012	48,3%	5,7%	19,8%	15,8%	61%	54,7%	nc
Département	47,6%	7,5%	20,6%	20,4%	61,9%	61,2%	18,5%
Région	47,6%	6,8%	21,3%	22,2%	65,7%	59,5%	nc

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

Les résultats montrent une sous-représentation, dans le parc de l'organisme, des ménages dont les ressources sont inférieures à 20% des plafonds PLUS. L'écart provient des anciens locataires, puisque le ratio relatif aux emménagés récent se rapproche du ratio départemental.

Département 22 :

En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono- parentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Bénéficiaires d'APL+AL	Bénéficiaires minima sociaux
LR 2014 récents	35,9%	3,5%	30,8%	18,2%	67,7%	56,6%	20,2%
LR OPS 2014	48,9%	3,8%	19,1%	13,6%	64,0%	52,3%	17,9%
LR OPS 2012	46,6%	5,5%	18,8%	14,5%	63,8%	55,1%	nc
Département	52,1%	6,2%	22,2%	28,8%	71,5%	56,8%	23,1%
Région	47,6 %	6,8%	21,3%	22,2%	65,7%	59,5%	nc

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

La sous-représentation, dans le parc de l'organisme, des ménages dont les ressources sont inférieures à 20 % des plafonds PLUS, est encore plus marquée qu'en Ille-et-Vilaine. L'écart est cependant à relativiser par l'absence de logements de La Rance dans les secteurs les plus paupérisés du département, où sont implantés d'autres bailleurs sociaux ; l'accord collectif départemental pour les années 2015-2017 indique, sur la base de l'enquête OPS 2014, des taux de 29,9 % pour l'office Terre et Baie Habitat (secteur de Saint-Brieuc) et 30,8 % pour l'office Guingamp Habitat (secteur de Guingamp). De plus, comme en Ille-et-Vilaine, les résultats pour les seuls emménagés récents indiquent que cet écart provient des ménages anciennement logés dans le parc de la société.

Sur la base du quittancement d'août 2016, le montant moyen de l'APL perçue s'élève à 212 €, ce qui correspond à 62 % des loyers principaux et 56 % des loyers chargés, des ménages bénéficiaires.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

L'ensemble des territoires couverts par la Rance dispose du système de gestion Imhoweb², qui a été mis en place progressivement, en 2009 en Ile-et-Vilaine, en 2011 dans les Côtes d'Armor puis en 2014 dans la Manche.

La société procède à des analyses de la demande locative de logements familiaux sur la centaine de communes où elle est présente, qui font l'objet d'une présentation détaillée dans le rapport d'activité annuel.

Il en ressort que le stock de 3 877 demandes pour les communes d'implantation de la société en Ile-et-Vilaine, est composé à hauteur de 39,5 % de ménages déjà logés dans le parc HLM. La part de personnes isolées s'élève à 47,5 % et celle des familles monoparentales à 29,9 %.

Dans les Côtes d'Armor, les demandes internes ne représentent que 28 % des 1 745 demandes. La part de personnes isolées s'élève à 43,9 % et celle des familles monoparentales à 31,2 %.

Compte tenu de la composition des ménages, les logements demandés sont principalement de types 2 et 3 (30,3 % et 37,8 %) et, dans une moindre mesure, de type 4 (18,4 %). Les appartements constituent 27,7 % des demandes, les maisons 34,7 % (les indifférents 37,6 %).

En complément, l'équipe de contrôle a mené une analyse du fichier contemporain de la demande, relative à l'activité des demandeurs et à l'ancienneté des demandes.

La proportion des demandeurs et codemandeurs en CDI ou fonctionnaires s'élève à 26 % en Ile-et-Vilaine et 21,5 % dans les Côtes d'Armor. Cette proportion est bien inférieure à celle constatée pour les ménages logés par la société (cf. § 4.1).

Par ailleurs, la comparaison entre l'ancienneté des demandes en stock sur les secteurs couverts par l'organisme dans les départements 22 et 35 et les attributaires de l'organisme sur la période 2015-2016, met en évidence la part significative des attributions aux ménages récemment inscrits.

Ancienneté des demandes		< 6 mois	< 1 an	> 18 mois
Demandes en stock	Demandes externes	32%	52%	23%
Attributions 2015-2016	Demandeurs externes	65%	82%	11%
Demandes en stock	Demandes internes	26%	40%	36%
Attributions 2015-2015	Demandeurs internes	37%	64%	24%

Une conseillère sociale de l'organisme participe à des réunions inter-bailleurs en Ile-et-Vilaine, qui traitent des demandes en délais anormalement longs. Elle est chargée des demandes sur son secteur, hors communes de Saint-Malo et Dinard, qui sont confiées à un autre bailleur social. L'objectif initial d'un suivi individuel n'est pas réalisé, du fait du nombre de demandes concernées, aussi, il ne résulte globalement de ce dispositif inter-bailleurs qu'un suivi statistique du niveau et de l'évolution.

Les statistiques au 1^{er} décembre 2016 sur le Pays de Saint-Malo indiquent que 1 021 demandes sont en délais dépassés, ce qui représente 28 % du stock, et que 58 % des demandeurs en délais dépassés n'ont reçu aucune proposition de logement. En comparaison, seulement 12 % des attributions de La Rance en 2015 sont prononcées au profit de demandeurs en délais dépassés.

Ces démarches, qui constituent un préalable au traitement des demandes en délais anormalement longs, méritent d'être poursuivies pour aboutir à un véritable suivi des demandeurs et à une amélioration du traitement des demandes anciennes dans un cadre inter-bailleurs.

² Permettant d'assurer l'interface entre la demande locative sociale départementale et le système national d'enregistrement (SNE).

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

La dernière mise à jour du règlement intérieur de la commission d'attribution et de la politique d'attribution de la société, a été validée par le conseil d'administration en octobre 2015.

Le règlement précise que la société a mis en place trois commissions d'attribution des logements, ayant des compétences géographiques distinctes : Ville de Saint-Malo, toutes les autres villes du département d'Ille-et-Vilaine, les communes des départements des Côtes d'Armor et de la Manche.

La politique d'attribution présente le caractère prioritaire du traitement de l'urgence sociale (DALO, contingents préfectoraux, relogement social prioritaire, PDALPD...). Elle précise d'autres critères tels que l'équilibre social des ensembles immobiliers, l'ancienneté de la demande et la mise en œuvre d'une politique de mutation interne.

Les attributions font l'objet d'une présentation détaillée dans le rapport d'activité annuel, qui précise les caractéristiques des ménages entrés dans l'année. Pour l'année 2015, 108 attributions sur 681, soit 15,8 %, relèvent de droits de réservation d'Action Logement, qui a n'a pas présenté de candidats à 46 reprises.

La société doit renforcer l'accès de son parc aux ménages les plus précarisés, s'inscrivant ainsi davantage dans sa mission sociale. Certes, la SA respecte les objectifs des différents accords collectifs et participe au relogement social prioritaire (RSP) en Ille-et-Vilaine. Toutefois, les taux de loyers pratiqués qui restreignent l'accessibilité économique de son parc (cf. § 3.2.1), l'ancienneté réduite des demandes qu'elle satisfait et surtout les niveaux de ressources et les situations d'emploi plus stables des ménages logés (cf. § 4.1 et 4.2.1) doivent l'amener à réfléchir aux moyens à mettre en œuvre pour renforcer son rôle social.

Dans sa réponse écrite, la société met en avant des actions menées, telles que des baisses de loyers à la relocation dans certains secteurs et les travaux d'amélioration du patrimoine conduisant à des baisses de charges. Elle souligne la part importante de logements financés en PLAI dans sa production et la proportion de ménages sous très faibles ressources (moins de 20 % des plafonds PLUS) parmi les nouveaux entrants, citées dans le rapport. Enfin, elle précise que l'accès du parc aux populations les plus fragiles sera renforcé dans le cadre de la Convention Intercommunale d'Equilibre Territorial, en cours de conclusion sur le secteur de Saint-Malo Agglomération, et par l'application des dispositions de la loi Egalité et Citoyenneté.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Les commissions pour le département d'Ille-et-Vilaine se réunissent deux fois par mois, celle des logements des autres départements se réunit mensuellement.

Les dossiers sont préparés par les chargés de clientèle et les conseillères sociales et présentés aux membres de la commission, qui examinent en général au moins trois demandes par logement.

L'examen des fichiers des attributions sur la période 2013-2016, (soit près de 2 500 attributions) et l'examen des dossiers des locataires entrés dans deux opérations neuves (21 attributions) n'ont pas mis en évidence de dépassement de plafonds de ressource injustifié.

Il est à noter que la société participe à une commission dite de « relogement social prioritaire » (RSP), émanation du PDALPD, qui réunit mensuellement différents acteurs (Etat, Département, élus, associations d'action sociale, organismes HLM). Le stock contemporain de demandes qui relèvent de cette instance, sur le secteur de La Rance, s'établit à 117 demandes dont près de la moitié pour la seule ville de Saint-Malo. Les conseillères sociales de l'organisme analysent ces demandes et participent à la préparation des commissions d'attributions. Dans ce cadre, La Rance a procédé à 36 relogements en 2014 et 47 en 2015.

4.2.3.2 Gestion des contingents

La société suit les contingents et respecte ses objectifs en termes quantitatifs.

La convention de réservation préfectorale en Ille-et-Vilaine, pour la période 2011-2014, et ses avenants fixent annuellement le volume du contingent préfectoral, calculé sur la base de 25 % du nombre de logements du parc multiplié par le taux de rotation de l'année N-1. Les objectifs d'attributions au profit des publics prioritaires, identifiés par le PDALPD, s'élèvent à 117 en 2013, 135 en 2014 et 109 en 2015. La société, qui dépasse largement les objectifs, a réalisé 124 attributions dans ce cadre en 2013, 215 en 2014 et 237 en 2015.

L'accord collectif dans les Côtes d'Armor, pour les années 2015-2017, reprend un objectif de 25 % des attributions à des ménages cumulant des difficultés économiques et sociales. Sur la base des attributions effectives, le ratio atteint par la société s'élève à 35,6 % en 2013, 39,8 % en 2014 et 32 % en 2015.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

L'organisation de la société, qui ne possède pas d'agence délocalisée, est adaptée à la localisation du patrimoine, regroupé sur Saint-Malo et dispersé sur un territoire essentiellement situé à distance raisonnable du siège. Une petite partie du patrimoine est fortement excentrée, notamment sur le secteur de Paimpol ; il n'a pas été relevé d'impact notable de cet éloignement en termes de qualité de service au regard du nombre limité de logements concernés.

Les résultats de la dernière enquête de satisfaction triennale, organisée par l'ARO Bretagne pour 22 bailleurs sociaux, montrent que l'organisme est classé parmi ceux recueillant la meilleure satisfaction globale de la part de leurs locataires. Les visites de patrimoines effectuées confirment notamment la qualité de l'entretien des parties communes d'immeubles. Les résultats mettent aussi en évidence, globalement pour l'ensemble des bailleurs, des points plus faibles en termes de traitement des troubles de voisinage et d'isolation thermique et phonique des logements. Pour ce qui concerne les troubles de voisinage, il est à noter que la société a créé en 2013 un deuxième poste de conseillère sociale.

Les locataires disposent d'un service d'appel permanent, pour lequel l'organisme a missionné un prestataire en dehors des heures ouvrables. Les réclamations sont enregistrées et font l'objet d'une demande d'intervention technique qui est gérée de manière détaillée au moyen d'une application spécifique. Cet outil informatique permet notamment de planifier l'activité de l'atelier qui intervient aussi au titre des travaux à la relocation des logements.

La société fait un effort particulier pour assurer aux locataires une qualité de nettoyage des parties communes des immeubles collectifs, en analysant régulièrement la qualité des prestations.

Elle procède, à la demande, à des adaptations de logements. Les demandes sont analysées par les conseillères sociales et les travaux sont suivis par le service technique ; elle remplace annuellement une demi-douzaine à une dizaine de baignoires par des douches.

Le conseil de concertation locative se réunit deux fois par an ; il traite particulièrement des charges locatives en avril et des travaux sur le patrimoine en novembre.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Prévention et traitement des impayés locatifs

Le service contentieux est intégré à la direction administrative et financière. Outre sa responsable depuis 2001, il comprend trois chargés du précontentieux sans secteur géographique défini dont une conseillère en économie sociale et familiale et une salariée plus spécialement chargée des visites à domicile. La cheffe du service prend en charge le contentieux dont la représentation de la société au tribunal. La suppléance est assurée en cas d'absence (2 binômes) et la gestion des impayés est décrite étape par étape dans une fiche.

Suite au rejet du prélèvement automatique, un premier courrier de relance est adressé. En cas d'absence de contact, un passage à domicile est réalisé. A la fin du mois, un second courrier est envoyé avec proposition de plan d'apurement. Si un prélèvement fait l'objet d'un second rejet, le locataire reçoit un courrier de mise en demeure, puis il est informé que son dossier est transmis à un huissier.

Les visites à domicile ou les relances téléphoniques permettent de déceler des difficultés pouvant faire l'objet d'un rendez-vous spécifique avec la conseillère sociale, ce dernier facilite la mise en confiance dans les relations entre le locataire et le bailleur.

La procédure contentieuse est ensuite enclenchée le cas échéant, ce qui correspond à un impayé de trois mois. Elle comprend la saisine de la CCAPEX et une demande de prise de rendez-vous avec un travailleur social mais le commandement de payer délivré par un huissier n'est pas systématique. Jusqu'à la fin de la procédure, toutes les solutions alternatives sont proposées : relogement, plan d'apurement... Le nombre annuel des expulsions varie entre sept et neuf.

La Rance a mis en place une aide au maintien dans les lieux permettant aux personnes en difficulté de résorber leur dette auprès du bailleur et d'éviter une procédure d'expulsion. En 2015, elle a été accordée à 44 familles pour un montant de 24 k€.

En ce qui concerne les locataires partis, le recouvrement fait intervenir un huissier et non une société spécialisée, sauf pour une recherche d'adresse. Différents outils sont utilisés y compris la saisie sur salaire.

4.4.2 L'évolution des impayés locatifs

Le taux d'impayés inscrit au bilan (pourcentage des loyers et des charges) est de 9 % en 2014, ce qui est nettement inférieur à la médiane des SA de province, à savoir 13 %. Même si on constate une tendance à l'augmentation, l'évolution de ces créances par rapport aux produits est maîtrisée, de 0,73 % en moyenne annuelle sur la période 2012-2015, un chiffre meilleur que celui des organismes comparables (1,3 %).

90 % des locataires en impayés ont moins de trois échéances dans ce cas. Si cela traduit certes une bonne capacité de La Rance à recouvrer ou à prévenir les dettes, l'objectif étant de réagir vite, afin de ne pas laisser les situations d'impayés s'installer et se dégrader, on peut également penser que leur situation financière est meilleure que celle habituellement constatée dans le parc social.

Évolution du montant des créances locatives

En %	2011	2012	2013	2014	2015
Créances loc/loyers et charges récupérées	8,3	8,6	8,8	9	9,2
Evolution créances loc/loyers et charges récupérées		0,7	0,9	0,7	0,6

Les impayés sont très bien suivis par la société. Leur évolution est détaillée dans le rapport de gestion. On peut noter que les secteurs ruraux présentent un niveau d'impayé supérieur à la moyenne.

Les pertes sur créances irrécouvrables sont examinées au conseil d'administration. Leur montant en 2015 est de 77 k€ dont 70 k€ sur les locataires partis. La majorité correspond à des retours de dossiers confiés à des huissiers pour des anciens locataires déclarés insolvables. Pour les présents, il s'agit de procédures de rétablissement personnel.

D'une façon générale, on constate que la part des locataires partis augmente, alors que celle des présents est plutôt stable. En effet, le montant des travaux facturés lors des états des lieux pour absence d'entretien et dégradation des logements est en progression (77 k€ en 2015, en augmentation de 7 % par rapport à l'année précédente).

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

L'office dispose d'un plan stratégique de patrimoine actualisé en 2009, repris dans la CUS pour la période 2011-2016, et remis à jour en octobre 2016.

La CUS fixe un objectif de production annuelle d'une centaine de logements dont 25 % de PLAI et prévoit la vente de 10 logements par an.

Elle constate que 2 029 logements sont classés en E, F ou G en termes de DPE, dont 140 chauffés au gaz et 1 889 à l'électricité (dont 1 391 pavillons électriques), pour lesquels elle acte qu'il sera difficile de les ramener à un classement C. L'engagement, relatif aux logements classés de E à G, porte, d'une part, sur les logements autres qu'électriques et, d'autre part, sur les logements électriques antérieurs à 1992 n'ayant pas déjà été réhabilités ; il comprend :

- la rénovation et le passage en classement C des 136 logements ayant une source énergétique autre qu'électrique, (4 logements à dilemme ou spécifiques ne sont pas comptabilisés³) ;
- des travaux permettant un gain énergétique d'au moins 30 % pour les 26 logements électriques les plus énergivores, classés en G ;
- des travaux permettant un gain énergétique de 10 % à 15 % en masse pour les 691 logements électriques classés en E ou F.

L'évaluation de la CUS en 2014 signale que 112 des 162 logements identifiés restent à traiter et que l'amélioration thermique des logements est un point de vigilance.

La mise à jour du PSP en 2016, pour la période 2016-2020, prévoit un accroissement sensible de la production.

La politique de développement de logements locatifs porte principalement sur les franges côtières, dont les agglomérations de Granville et de Lannion et le long de l'axe routier entre Saint-Malo et Rennes, secteurs les plus attractifs. Le plan projette la production en moyenne de 173 logements par an sur la période 2016-2020 (y compris une résidence pour étudiants d'une centaine de logements en 2018-2019), soit une progression d'un tiers par rapport à la période 2011-2015, durant laquelle la moyenne, déjà supérieure aux objectifs de la CUS, s'élève à 129 logements par an.

Cette politique ambitieuse doit l'amener à être particulièrement vigilante quant à l'évolution de la demande de logements, au risque de se trouver ultérieurement confrontée à un phénomène de vacance.

En termes d'accession à la propriété, le plan envisage de maintenir un rythme régulier d'environ 24 logements par an, en VEFA ou PSLA et la vente annuelle de 10 logements locatifs. La rénovation énergétique des logements s'inscrit dans la continuité de la CUS et prévoit le traitement de 386 logements.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

La production de l'organisme, limitée à une cinquantaine de logements par an, entre 2006 et 2010, est ensuite relancée. Elle s'établit ainsi en moyenne à 129 logements par an depuis 2011, ce qui correspond à une progression de 13 % sur la période 2011-2015.

³ Logements en attente d'une décision patrimoniale, ou à prescription spécifique (presbytères, pierres apparentes).

	Parc au 01/01	Constr. Dpt 35	Constr. Dpt 22	Constr. Dpt 50	Total constr.	Cession	Restruct.	Parc au 31 décembre
2011	4 699	72	4	24	100	1	0	4 798
2012	4 798	133	6	12	151	7	0	4 942
2013	4 942	141	4	4	149	16	0	5 075
2014	5 075	84	8	18	110	8	0	5 177
2015	5 177	64	50	20	134	3	1	5 307
Total		494	72	78	644	35	1	

La production est composée principalement de petits logements, de type 2 et 3 (42 % et 33,7 %) et dans une moindre mesure de type 4 (19,7 %), en phase avec les caractéristiques des demandeurs. Elle est financée à hauteur de 31 % en PLAI, patrimoine plus accessible financièrement.

Les logements nouvellement construits sont localisés à hauteur de 77 % en Ile-et-Vilaine, 11 % dans les Côtes d'Armor et 12 % dans la Manche. En Ile-et-Vilaine, ils sont répartis à hauteur de 30 % sur St-Malo, de 21 % sur St-Malo agglomération hors ville centre et de 26 % sur les autres secteurs du département.

Ce patrimoine comprend 62 % de collectifs, essentiellement situés en Ile-et-Vilaine, à l'exception de groupes de 16 logements à Ploubalay, et de 20 logements à Paimpol, dans les Côtes d'Armor, et de programmes de 10 logements à Marcey-les-grèves, et de 16 logements à St-Martin-des-Champs, dans la Manche.

5.2.2 Réhabilitations

Sur la période 2011-2015, la société a procédé à la réhabilitation complète de 728 logements. Le plan prévisionnel pour la période 2016-2020, qui maintient le même rythme, prévoit le traitement d'environ 900 logements (réhabilitations thermiques et autres réhabilitations).

L'analyse du traitement énergétique des logements, au regard des engagements de la CUS fait apparaître que :

- les logements autres qu'électriques ne sont que partiellement traités. En septembre 2016, restent 70 logements classés en E dont 34 de la liste initiale, auxquels 36 sont rajoutés après réalisation de nouveaux DPE. L'évaluation de la CUS signale la difficulté rencontrée par l'organisme du fait de la dispersion des logements « isolés » dans des groupes de collectifs, pour lesquels le traitement interviendra à l'occasion de la réhabilitation des immeubles. L'examen détaillé met effectivement en évidence que les 70 logements sont répartis dans 22 programmes qui comptent au total 610 logements.
Le plan prévisionnel 2016-2020 prévoit notamment la réhabilitation de sept de ces programmes, qui comptent globalement 39 logements sur les 70 classés en E. Le retard, dont la raison est expliquée, continuera donc à persister, les 31 logements restants sont répartis dans 15 programmes qui regroupent 263 logements ;
- les 26 logements électriques les plus énergivores (classés en G), du programme « Collinée la Bosse », ont été réhabilités en 2013, mais cinq logements du programme « La croix aux chênes », à St Malo, dont la réhabilitation est prévue en 2018, ont été rajoutés ;
- pour ce qui concerne les logements électriques classés en E et F, les améliorations ne sont pas quantifiées en termes de changement de classe de DPE, mais en gain énergétique. Faute d'un suivi précis au logement il n'est pas possible de connaître précisément l'état d'avancement de la réalisation des engagements. La société se doit par conséquent de mettre en place des outils qui lui permettent d'assurer un suivi détaillé de l'évolution de la réalisation de ses objectifs.

L'examen fait toutefois apparaître que le nombre de logements électriques, mis en service avant 1992 et non réhabilités à la date de la signature de la CUS (hors dilemme et spécifiques) a été réduit de 41 % entre la date de la CUS et septembre 2016, passant de 691 logements à 410 logements.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

La société a mis en place un processus de maîtrise d'ouvrage bien conduit, notamment pour ce qui concerne la désignation de ses prestataires (maîtres d'œuvres, entreprises...) (cf. § 5.3.2).

Les contacts auprès des communes, notamment pour la prospection des opérations, sont assurés par le président, le directeur général et le responsable des relations institutionnelles.

Les études de faisabilité sont réalisées en interne et discutées dans un comité qui comprend le directeur général, les trois directeurs sectoriels et le responsable des relations institutionnelles.

Le conseil d'administration examine les opérations immobilières locatives, les programmes d'accession et de réhabilitation. Il décide de leur réalisation et autorise les acquisitions de terrains et les emprunts.

Le directeur de la construction et du patrimoine est chargé de la phase étude des opérations de construction, qui sont ensuite suivies par les responsables de programmes immobiliers à partir du dépôt du permis de construire.

Les responsables de programmes immobiliers visitent les logements en compagnie des locataires après un mois d'occupation et après 11 mois d'occupation, avant la fin de la période de garantie de parfait achèvement. Les dossiers sont ensuite transmis au service chargé de la maintenance.

Le conseil d'administration est régulièrement informé du bilan de commercialisation des programmes en accession et fixe les niveaux de loyers des opérations locatives avant leur mise en service. En octobre, les arrêtés de comptes financiers définitifs des opérations clôturées lui sont présentés, dont les prix de revient et financements détaillés.

5.3.2 Analyse d'opérations

Les programmes de logements familiaux neufs, livrés sur la période 2011-2015, présentent un coût de revient maîtrisé qui s'élève en moyenne à 1 544 € HT/m² SH, dont 1 287 € de bâtiment. Leur financement comprend en moyenne 68 % d'emprunts, 12 % de subventions et 20 % de fonds propres, qui correspondent à 21 k€ au logement.

L'examen de deux opérations livrées en 2015, l'une composée de six logements individuels à Pleslin-Trivagou (dans les Côtes d'Armor) et l'autre de 15 logements collectifs à Saint-Malo, n'appelle pas de remarque particulière.

Les choix des maîtres d'œuvre, des contrôleurs techniques, et CSPS sont réalisés sur la base d'accords-cadres, qui permettent à la société d'être réactive.

L'accord-cadre pour la maîtrise d'œuvre a fait l'objet en 2013 d'une consultation avec publicité européenne, qui porte sur huit lots définis selon le type d'opération (construction, réhabilitation), le type de logements (individuels, collectifs) et le nombre de logements. Il est conclu pour une période de trois ans et peut être renouvelé pour une durée d'un an.

Des listes de maîtres d'œuvre sont retenues pour chaque lot, en fonction notamment des capacités techniques des architectes et des autres membres des groupements.

La consultation pour chaque nouvelle opération est réalisée par courrier auprès des maîtres d'œuvre de la liste qui correspond au type d'opération concerné et le titulaire pour le marché subséquent est retenu sur la base du prix de sa prestation et d'une note d'intention.

Les marchés de travaux font l'objet de publicité sur la base du règlement de la commission d'attribution des marchés ou de la CAO en fonction de leur montant. Les offres sont analysées sur les

critères de leur valeur technique, le retour d'expérience des précédents chantiers confiés à l'entreprise et la valeur financière de l'offre.

Les opérations de réhabilitations réalisées sur la période 2011-2015 ressortent en moyenne à 25 k€ au logement. Elles sont essentiellement financées sur fonds propres de la société, à hauteur de 20,5 k€, le restant se répartit globalement entre 14 % d'emprunts et 4 % de subventions.

L'examen de la réhabilitation de trois programmes, de logements collectifs à Dinard et Saint-Jouan-des-Guérets et de logements individuels à Meillac, qui comprennent notamment des travaux d'isolation thermique, n'appelle pas de remarque particulière.

Les désignations des maîtres d'œuvre et des entreprises de travaux sont réalisées comme pour les constructions neuves. Le projet est présenté aux administrateurs représentant les locataires puis fait l'objet d'une consultation des locataires pour validation. Le conseil d'administration est informé de l'évolution attendue en termes de consommation énergétique des logements et approuve l'augmentation de loyer proposée, qui reste mesurée en l'espèce, n'excédant pas 5 %.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

L'entretien courant et les travaux dans les logements avant relocation sont suivis par les gérants d'immeubles et l'atelier de la société.

Les travaux de gros entretien et de réhabilitation sont confiés aux chargés d'opérations de maintenance, organisés par secteur géographique. Ils sont rattachés au responsable du pôle maintenance, qui traite directement les foyers, les contrats de maintenance et les diagnostics immobiliers.

La programmation du gros entretien des logements familiaux est élaborée à partir d'une gestion prévisionnelle de patrimoine informatisée, qui sert notamment à l'élaboration d'un budget prévisionnel théorique à cinq ans. Les visites de terrains réalisées par les chargés d'opération et les besoins remontés, notamment par les gérants d'immeubles et l'atelier, permettent d'établir de manière détaillée le programme de maintenance de l'année N+1.

La société pratique une politique d'entretien soutenue de son patrimoine. Le budget 2016 et à cinq ans prévoit des montants de 1, 485 k€ en entretien courant et de 1 998,9 k€ en gros entretien pour les logements familiaux, soit en rajoutant les travaux en régie (environ 750 k€ en 2015) un ratio de 798 € au logement, entre le 8^{ème} et 9^{ème} quartile des SA de province (source Boléro 2014) pour lesquelles la médiane s'établit à 587 €.

La part des travaux à la relocation comprend 1 215 k€ du budget d'entretien courant. La consommation du budget fait l'objet d'un suivi mensuel par gérant d'immeubles, soit pour environ 600 logements libérés, une moyenne de 2 k€ au logement, hors travaux en régie.

Les visites de patrimoine effectuées durant le contrôle ont permis de constater l'impact positif de cette politique sur le patrimoine, tant en termes de maintenance des immeubles que d'état des logements à la relocation.

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

Les diagnostics avant travaux dans les logements à la relocation, sont commandés par les gérants d'immeubles sur la base d'un marché de diagnostics immobiliers.

La réalisation des DAPP liste A dans les logements figure dans le bordereau de prix unitaires, mais jusqu'à présent l'organisme n'a pas engagé une politique volontariste de réalisation ces diagnostics, qui devaient règlementairement avoir été établis au plus tard le 5 février 2012. Consciente de ce

retard, la société s'est engagée à lancer immédiatement leur réalisation lors de la relocation des logements. Si cette mesure présente une avancée favorable, l'établissement des DAPP lors des seules relocations ne peut pas permettre leur réalisation complète dans un délai satisfaisant ; il appartient à l'organisme de définir un échéancier plus court.

Dans sa réponse écrite, la société s'engage à réaliser les DAPP liste A, sur l'ensemble du patrimoine concerné, sur une période de trois ans, à savoir 2017, 2018 et 2019.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Les contrats d'entretien et d'exploitation font régulièrement l'objet de remise en concurrence. La société fait appel à des cabinets d'assistance à maîtrise d'ouvrage, pour ce qui concerne les ascenseurs et les installations de chauffage collectif.

L'entretien des ascenseurs est confié à un prestataire pour une durée de quatre ans à compter de 2014. L'ascenseur d'un programme neuf a été rajouté par avenant en 2015 aux 14 appareils initiaux.

Le contrat pour le chauffage collectif, qui a fait récemment l'objet d'une consultation, est aussi conclu pour quatre ans, de 2016 à 2020.

L'entretien des chaudières individuelles et ventilation a été attribué après un appel d'offres, réparti en trois lots géographiques pour cinq ans, de 2015 à 2019. Le même prestataire est retenu pour les trois lots. Sa réalisation fait l'objet d'un suivi particulier en lien avec le prestataire. En 2015, sur 5 568 équipements, 5 305 ont été contrôlés lors d'un premier passage. Les locataires chez lesquels le prestataire n'a pas pu intervenir sont relancés par courrier et le dossier est ensuite communiqué aux conseillères sociales. Après ces étapes, le taux de pénétration pour l'année 2015 s'élève à 99,66 %.

L'appel d'offre de 2014 pour le nettoyage des parties communes d'immeubles est décomposé en huit lots géographiques qui concernent 87 résidences pour 2 524 logements. Le contrat d'une durée de deux ans renouvelable une fois, comprend un bordereau détaillé d'évaluation de la qualité, renseigné régulièrement par les gérants d'immeubles qui rencontrent les prestataires chaque mois.

L'accord-cadre relatif à la réfection des logements, suite à état des lieux, porte sur les travaux de papiers peints, peinture et revêtements de sols, qui ne sont pas effectués par la régie de l'organisme. Il est attribué en 2015 pour une durée de deux ans, reconductible pour une période d'un an sans pouvoir excéder trois ans.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

L'objectif de vente de logements locatifs est fixé dans le plan stratégique de patrimoine et dans la CUS à une dizaine d'unités par an.

Le plan de vente 2011-2014, qui cible 152 logements potentiellement vendables, est remis à jour par le conseil d'administration en octobre 2014 ; le nouveau plan pour la période 2015-2016 porte sur 143 logements.

En dépit de ces plans volontaristes, la société n'a pas atteint son objectif. Sur période 2011-2015, elle a vendu 35 logements, dont une vente en bloc de six appartements à Saint-Brieuc après autorisation préfectorale en 2013.

Ces ventes sont réalisés au profit de 11 occupants, un ascendant, six autres locataires de La Rance et 17 tiers, pour un prix moyen de 68 k€. Un bilan est présenté au conseil d'administration.

L'examen du respect des obligations en termes de demande d'autorisation et de prix de ventes n'appelle pas de remarque particulière.

5.6 VENTES EN PSLA ET VEFA

Sur la période, la société a livré neuf opérations en accession à la propriété qui comprennent 115 logements, soit un rythme de 23 logements par an en moyenne, qu'elle envisage de maintenir. L'examen des conditions de ressources des acquéreurs et des prix de vente n'appelle pas de remarque particulière.

Les opérations en PSLA sont constituées d'individuels en nombre limité, la plus importante, qui compte huit logements est située à Ploubalay (Côtes d'Armor). Les VEFA sont principalement des programmes d'une vingtaine de logements collectifs à Saint-Malo.

Les deux opérations en PSLA, livrées en 2015-2016 à Saint-Malo et Ploubalay, dégagent une marge d'environ 6 %. Les prix de vente s'établissent en moyenne à 167 k€ TTC pour les types 4 à Ploubalay et 225 k€ pour les types 5 à Saint-Malo.

Les deux opérations en VEFA, à taux réduit de TVA, livrées en 2011 et 2015 à Saint-Malo, dégagent des marges de 4 % et 8 %. Les prix de vente s'élèvent en moyenne à 149 k€ TTC pour les types 3 et 168k€ pour les types 4.

Les cinq opérations en VEFA à TVA ordinaire, livrées entre 2012 et 2015, comprennent trois programmes collectifs à Saint-Malo et deux programmes d'individuels dans les Côtes d'Armor. Elles dégagent des marges comprises entre 5 % et 15 %, pour des prix de vente moyens de 158 k€ TTC pour les types 3 collectifs, 182 k€ pour les types 4 collectifs et 144 k€ pour les types 4 individuels en zone B2 à saint-Briac-sur-Mer et en zone C à Plouer-sur-Rance.

Par ailleurs, la société a engagé deux opérations en PSLA, 8 logements dans les Côtes d'Armor et 3 logements dans la Manche, ainsi qu'une opération en VEFA de 40 logements en zone ANRU à St-Malo.

6.TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Le directeur administratif et financier est présent sur ce poste depuis 2008, après avoir été chef-comptable à partir de 1994. Il exerce en outre les fonctions de responsable des ressources humaines.

Outre une secrétaire comptable s'occupant de la gestion des emprunts, la direction comprend un service contentieux, un responsable d'exploitation informatique qui encadre une comptable clients, et un service comptable composé de trois salariés :

- un chef-comptable chargé notamment de la paye, de l'arrêté des comptes de la société, du budget, de la prévisionnelle et du DIS ;
- un comptable exploitation pour le suivi et le paiement des charges dans ce domaine ;
- une comptable pour les opérations d'investissement : appel des subventions, fiches financières, arrêté des comptes...

La continuité du service est bien assurée grâce à la polyvalence des salariés dans le domaine comptable.

Jusqu'à la fin de l'exercice 2010, la société utilisait les services de deux commissaires aux comptes intervenant en co-commissariat, sans mise en concurrence préalable. Il a été mis fin à cette pratique avec la désignation, suite à consultation régulière, d'un unique prestataire pour les exercices 2011 à 2016 inclus.

Les délais de paiement des fournisseurs sont conformes à la réglementation en vigueur, inférieurs à 30 jours pour les dépenses de fonctionnement et à 45 jours pour les dépenses d'investissement, sauf

en cas de litiges. Au 31/12/2015, ces dettes litigieuses s'élevaient à 102 k€ contre 143 k€ l'année précédente, hors retenues de garantie.

La société a mis en place une comptabilité analytique des charges et produits d'exploitation. Après l'affectation directe de ces charges et produits à un centre de coût (programme) et imputation des frais de structure, la balance analytique fin 2015 indique d'importantes disparités. Elles reflètent l'impact des travaux de gros entretien lorsque cette balance est négative, comme cela est le cas pour les Fourneaux à Pleurtuit. Sans surprise, les programmes anciens (Le Trieux à Saint-Malo par exemple), dont les emprunts sont en grande partie ou en totalité remboursés, ont un solde positif.

D'une façon générale, la tenue de la comptabilité n'appelle pas d'observation particulière. Néanmoins, trois sujets peuvent faire l'objet de remarques.

Les interventions de la régie qui ont essentiellement lieu dans le cadre de la remise en état des logements ou dans les parties communes ne sont pas valorisées individuellement en comptabilité. C'est uniquement le cas pour les travaux dans les logements, très minoritaires, dont le montant est récupéré auprès du locataire.

D'une façon générale, le suivi des activités de la régie est insuffisant. Certes, un recensement du nombre et de la typologie des interventions est réalisé et le coût de l'heure de main d'œuvre atelier a été déterminé en comptabilité analytique, à hauteur de 46 € en 2015. En revanche, il n'existe pas de bilan d'activité de la régie inclus dans le rapport de gestion et présenté au conseil d'administration.

En ce qui concerne les stocks, il n'y a pas de magasinier. Un inventaire en fin d'année est seulement réalisé pour les matériels « de valeur » : convecteurs, portes de garage... Ceci ne permet pas d'avoir une image précise et fiable de l'actif. La mise en place d'une gestion des stocks est prévue en 2017 et une rationalisation de la nomenclature des pièces est en cours.

Dans sa réponse écrite, la société indique prévoir pour 2017 l'informatisation de la gestion des stocks ; elle recueillera l'année suivante le temps passé par intervention pour en suivre le coût. La société inclura dans son rapport de gestion annuel un volet relatif aux activités de l'atelier. Enfin le recrutement d'un contrôleur de gestion viendra compléter le dispositif de suivi.

En second lieu la provision pour créances douteuses présente un caractère « sur-prudentiel ».

Les créances des locataires partis sont intégralement provisionnées, ce qui est conforme à la réglementation. Celles des locataires présents sont également provisionnées en totalité si leur ancienneté est supérieure à trois mois, ce qui est excessivement prudent.

En application du décret n° 2014-1738 du 29 décembre 2014, de nouvelles modalités de dotation sont en vigueur à partir de l'exercice 2016.

La provision pour gros entretien, au niveau des foyers, peut également apparaître comme élevée, avec un montant de presque 4 M€ au bilan fin 2015, même si deux réhabilitations importantes sont prévues en 2018.

Enfin, la société valorise ses dépenses de maîtrise d'ouvrage interne dans le cadre de son activité de construction de logements locatifs neufs par l'application d'un taux de 3 % sur le coût des travaux (hors VEFA). L'imputation de la conduite d'opération doit se faire selon le principe de l'imputation rationnelle, de préférence à partir des coûts réels via un suivi du temps passé par chaque chargé d'opération. A défaut, si une valorisation forfaitaire, en appliquant un pourcentage des dépenses constatées est souvent pratiquée par les organismes de logement social, elle doit s'appuyer sur une analyse particulière adaptée à la société et explicitement décrite dans l'annexe réglementaire.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

La rentabilité d'exploitation est analysée sur la base de l'autofinancement net (cf. tableau ci-après).

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Marge sur accession	556	570	207	8	682
Loyers	23 058	24 055	25 056	25 838	26 238
Coût de gestion hors entretien	-5 426	-5 105	-3 397	-4 668	-4 817
Entretien courant	-2 218	-2 414	-2 376	-2 489	-2 568
GE	-2 380	-2 270	-2 841	-2 477	-2 912
TFPB	-1 446	-1 529	-1 594	-1 640	-1 705
Flux financier	928	896	831	849	637
Flux exceptionnel	220	114	5	256	-34
Autres produits d'exploitation	80	101	71	136	291
Pertes créances irrécouvrables	-33	-66	-62	-68	-77
Intérêts opérations locatives	-4 409	-4 720	-4 569	-3 319	-2 902
Remboursements d'emprunts locatifs	-6 757	-6 820	-6 967	-8 005	-8 176
Autofinancement net⁴	2 173	2 812	4 366	4 420	4 658
% du chiffre d'affaires	8,22%	10,25%	15,56%	16,51%	15,35%

Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

La Rance tire la grande majorité de ses produits d'exploitation de l'activité de gestion locative. L'accession à la propriété (promotion immobilière) a permis en outre de dégager une marge moyenne de 405 k€ par an. En 2015, 31 appartements ont été vendus ou réservés sur trois programmes à Saint-Malo.

Sur les cinq années du contrôle, l'autofinancement net représente 13,18 % du chiffre d'affaires, un niveau assez élevé, au-dessus de la médiane des SA hors Ile-de-France qui était de presque 10 % en 2014. Il est à noter que la société a fait l'objet d'un prélèvement sur le potentiel financier de 1,48 M€ en 2011 et 1,46 M€ en 2012. Hors prélèvement, l'autofinancement 2011 aurait été de 13,82 % du chiffre d'affaires et de 15,57 % en 2012. Plus récemment, la Rance contribue au mécanisme de mutualisation des OLS avec une charge nette de 215 k€ pour la société en 2014 et 146 k€ en 2015.

Cette bonne rentabilité repose principalement sur des coûts de gestion maîtrisés (voir infra § 6.2.1.1.). La Rance dispose d'une très faible vacance et, de ce fait, ne subit pas de perte de loyers importante pour cette raison. Elle s'élève à moins de 100 k€ pour les logements familiaux en 2015, inférieure à celle portant sur les stationnements qui est de 109 k€ la même année. La baisse des taux d'intérêt sur la période a aussi sensiblement contribué à la rentabilité de l'exploitation.

6.2.1.1 Le coût de gestion

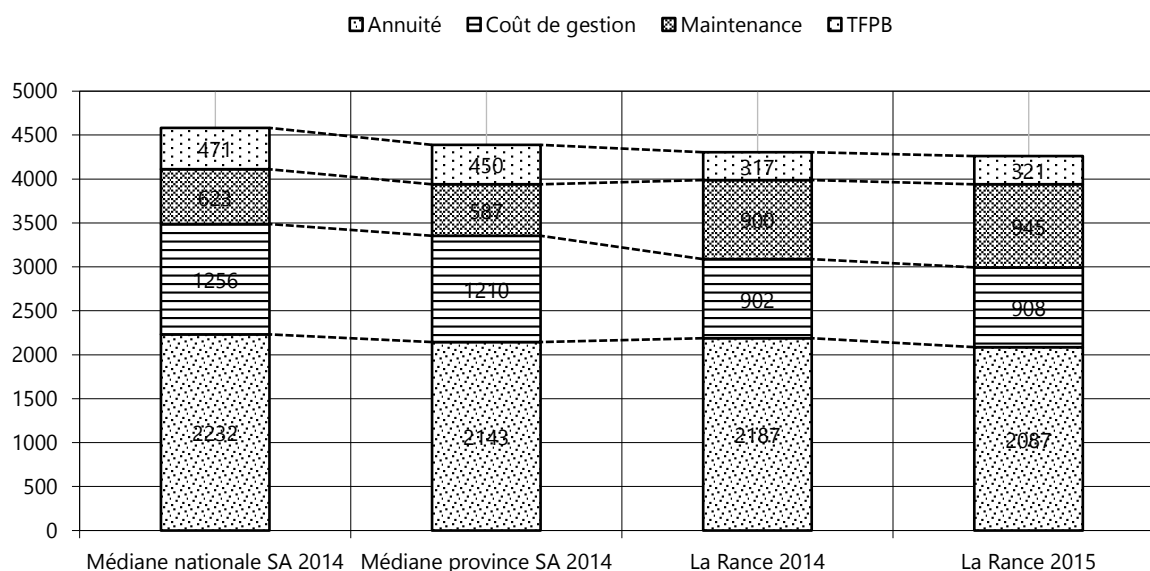
Le coût de gestion sans entretien courant est faible (cf. tableau ci-après). Il s'élève à 902 € par logement en 2014, bien en dessous de la médiane des organismes comparables (1 210 €). Le coût de la régie (rémunérations et consommations) n'est pas pris en compte ici mais inclus dans la maintenance, à hauteur de 839 k€ en 2015.

⁴ 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.

Les frais de personnels représentent 16 % des loyers en 2014, alors que la référence est de 14 %. La société se caractérise par des montants importants versés au titre de la participation des salariés et de l'intéressement : 343 k€ en 2015.

Les frais généraux sont bas (cf. annexe n° 7.1), hormis en 2011 et 2012, en raison du prélèvement sur le potentiel financier imputé en « autres services extérieurs ». De plus, l'impact de la production immobilisée (conduite d'opérations) vient en déduction des coûts de gestion (-412 k€ en 2015). En 2013, s'y ajoute le transfert d'un stock d'accession à la propriété (VEFA invendue) en immobilisation.

Enfin, la société n'a pas de charges liées au fonctionnement d'une agence locale.



6.2.1.2 La maintenance

Les travaux de maintenance incluent l'entretien courant et le gros entretien (GE).

Son coût (régie comprise) rapporté à chaque logement est très élevé : 900 € en 2014 alors que la médiane des SA en province se situe à 587 €. Cela s'explique par l'effort très significatif consenti pour les travaux de remise en état des logements, suite au départ des locataires, qui contribue à la faiblesse de la vacance, avec un montant de 1,23 M€ en 2015.

Les travaux d'entretien courant sur biens immobiliers comprennent ainsi essentiellement (72 %) les réparations locatives suite à état des lieux. Les gérants d'immeuble ont chacun un budget entre 165 et 205 k€, hors interventions de la régie. Il s'agit d'embellissement (peinture, sols) et plus rarement des interventions dans les jardins. Le patrimoine de la Rance comprend un grand nombre de logements individuels : 46 % du parc hors foyers dont la remise en état est coûteuse lors des rotations.

La programmation de travaux comprend les réhabilitations et effectue une répartition entre le GE et les renouvellements de composants. Elle est établie par la direction du patrimoine. Les travaux de GE pour 2016 comprennent notamment des ravalements de façades, le traitement de halls d'entrée, des travaux portant sur l'étanchéité des toitures ou leur démoissage.

Le conseil d'administration a décidé de créer une provision pour gros entretien (PGE) en 2011. Elle représente pour les logements trois années de travaux (N+1 à N+3). Elle est calculée à partir de la GPP (gestion prévisionnelle du patrimoine). Le montant de la PGE 2015 au bilan s'élève à 11M€, ce qui est élevé. Il est à noter que le programme de travaux utilisé pour calculer la PGE n'est pas présenté en conseil d'administration mais validé pour l'année suivante au moment de la présentation du budget. La programmation N+2 et N+3 est plus sommaire.

Les modalités de calcul de la PGE doivent évoluer pour prendre en compte le règlement n° 2015-04 du 4 juin 2015 de l'Autorité des Normes Comptables (ANC), ce qui est en cours sous l'impulsion de l'actionnariat et en lien avec les commissaires aux comptes.

6.2.1.3 La TFPB

La TFPB représente 317 € par logement pour une médiane des organismes comparables s'élevant à 450 € en 2014. Cela s'explique par la moyenne d'âge du parc assez jeune (26 ans pour mémoire) dont un nombre important de programmes peut encore bénéficier d'exonérations.

Fin 2015, 4 775 logements (foyers inclus) sont assujettis à la TFPB. Les cinq années à venir devraient connaître une augmentation de ce nombre estimé à 367. La société a bénéficié d'un dégrèvement pour travaux d'accessibilité et thermiques à hauteur de 115k€ en 2015.

6.2.1.4 L'annuité locative

L'annuité locative s'élève en 2014 à 2 187 € par logement en 2014, ce qui est proche de la médiane des organismes comparables. Elle a tendance à diminuer sur la période contrôlée pour s'établir à 42 % des loyers contre 49 % en 2011, devenant inférieure à la médiane de référence (44,8 %).

Si les échéances annuelles pour les emprunts locatifs augmentent sur la période (6,76 M€ à 8,18 M€), comme cela a été précisé supra, la société a bénéficié de la baisse du taux du livret A et donc des intérêts sur opérations locatives versés au cours de la période contrôlée. De ce fait et compte tenu de l'évolution du patrimoine (livraison de 644 logements), la dette par logement diminue de presque 12 % entre 2011 et 2015.

La Rance s'est engagée récemment dans une politique de réaménagement global de sa dette, dans le but d'augmenter la part des emprunts à taux fixe afin d'être moins pénalisée en cas de remontée des taux. Elle s'est concrétisée d'abord avec la Banque Postale avec un prêt de 10 M€ pour financer le rachat de 34 emprunts souscrits auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) et un auprès du Crédit Foncier de France. Ce prêt est à taux fixe de 2,24 % sur une durée de 17 ans. Dans un second temps, avec la CDC, est prévu un réaménagement avec principalement un passage à taux fixe pour 101 emprunts dont la durée résiduelle se situe entre 10 et 22 ans représentant un capital restant dû de 19,5 M€.

Si l'activité importante de construction neuve de la Rance conduit à emprunter de façon importante l'étude des plans de financement de la société, au cours des cinq dernières années, montre la part importante des fonds propres, en moyenne 22,8 % d'un programme, avec pour référence 25 k€ par logement, ce qui limite le recours à l'emprunt, 65,5 % en moyenne, un chiffre inférieur à ce qui est habituellement constaté.

La Rance présente un profil de dette classique, puisque sur un capital restant dû de 155,2 M€ fin 2016, la CDC en représente 85 % et les emprunts indexés sur le livret A 78,8 %. Il n'y a pas de produits structurés dans l'encours.

6.2.1.5 Gestion de la trésorerie

Les produits financiers de placements sont très élevés, 150 € par logement en 2014, à comparer aux 41 € de la médiane des organismes comparables. Ils proviennent de 9 placements sous la forme de contrats de comptes à terme avec un rendement élevé de 3,4 % prévu en 2016. Cependant, leur échéance est proche, entre 2017 et 2018.

6.2.2 Résultats comptables

Les résultats comptables ont évolué comme suit :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Résultats comptables	3 017	3 646	4 786	4 785	5 024
dont part des plus-values de cessions en %	2,4%	10,4%	25,1%	8,2%	0,7%

Ils sont, avant distribution de dividendes, en augmentation sur la période avec une moyenne annuelle de 4,3 M€. En 2013, La Rance a bénéficié de plus-values sur cession d'éléments d'actifs (1,2 M€) avec 16 logements vendus, représentant 25,1 % du résultat comptable.

6.2.3 Structure financière

Le fonds de roulement net global (FRNG), qui résulte de la différence entre les emplois et les ressources stables, permet l'analyse de la structure financière. Le niveau du FRNG d'un exercice est notamment fonction des emprunts réalisés et de l'évolution de l'actif immobilisé.

Le FRNG enregistre une diminution sur la période. Certes la situation nette progresse de 38,3 % (+18,1 M€) grâce à l'apport annuel des résultats de la société, entre 3 et 5 M€ par an. Le versement de dividendes n'a qu'un impact marginal, de 19 k€ en 2015. Les capitaux propres augmentent dans la même proportion, les subventions d'investissement étant stables.

En revanche, les dettes financières qui contribuent à l'augmentation du FRNG progressent dans une moindre mesure (voir supra). Surtout, l'actif immobilisé brut, très majoritairement composé des immobilisations corporelles, évolue de façon importante (-61,6 M€ sur le FRNG). Cela correspond à des livraisons importantes de logements, 644 entre 2011 et 2015.

En moyenne, sur la période contrôlée, bien qu'en diminution, le FRNG de la société avec 6,5 mois de dépenses, se situe largement au-dessus de la médiane des ESH de province (3,8 mois).

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	71 523	75 564	81 428	86 227	90 905
Provisions pour risques et charges	10 794	10 607	10 931	11 717	11 873
<i>Dont PGE</i>	<i>10 437</i>	<i>9 974</i>	<i>10 148</i>	<i>10 917</i>	<i>11 052</i>
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés)	94 570	101 040	105 222	111 840	117 892
Dettes financières	139 235	144 521	146 449	147 505	151 732
Actif immobilisé brut	-288 535	-304 974	-318 228	-335 329	-350 162
Fonds de Roulement Net Global	27 587	26 758	25 802	21 960	22 240
FRNG à terminaison des opérations⁵					22 187
Stocks (Accession)	3 380	3 011	1 231	3 239	3 144
Autres actifs d'exploitation	9 826	6 735	7 383	7 424	5 805
Provisions d'actif circulant	-402	-414	-448	-488	-559
Dettes d'exploitation	-8 902	-8 351	-6 795	-7 824	-7 063
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	3 901	981	1 372	2 352	1 328
Créances diverses (+)	88	16	13	27	6
Dettes diverses (-)	-4 802	-4 352	-4 859	-4 582	-4 002
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-4 714	-4 336	-4 846	-4 555	-3 996
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	-814	-3 355	-3 474	-2 204	-2 668
Trésorerie nette	28 400	30 113	29 276	24 161	24 908

6.2.3.1 Fonds de roulement net global et à terminaison

Corrigé des dépenses restant à régler et des financements à encaisser sur les opérations en cours, hors opérations préliminaires et réserves foncières, le FRNG à terminaison fin 2015 peut être estimé à 22,19 M€.

Hors ressources semi-permanentes (dépôts de garantie et PGE) et amortissements courus non échus, les fonds propres disponibles pour l'offre nouvelle et l'amélioration du patrimoine fin 2015 s'élèvent à 5,1 M€. De ce fait, si La Rance dispose des ressources suffisantes pour mener à bien des opérations

⁵ 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.

de construction neuve ou de réhabilitation, elles sont affaiblies par le niveau de la PGE, représentant plus de 11 M€.

6.2.3.2 Variations du FRNG

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2011 à 2015 s'explique comme suit :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2011		27 587
Autofinancement de 2012 à 2015	16 256	
Dépenses d'investissement	-73 589	
Financements comptabilisés	50 528	
Autofinancement disponible après investissements	-6 805	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	-643	
Cessions d'actifs	3 503	
Remboursement d'emprunts non locatifs (démolitions...)	-914	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-488	
Flux de trésorerie disponible	-5 347	-5 347
Fonds de roulement fin 2015		22 240

Ce tableau met en évidence l'évolution du FRNG. Même renforcé par des cessions d'actifs particulièrement en 2013 avec la vente d'un foyer (ESAT) à Châteauneuf-d'Ille-et-Vilaine et une vente en bloc à Saint-Brieuc, l'autofinancement généré entre 2012 et 2015 a été plus qu'intégralement utilisé pour financer les dépenses d'investissement.

Cette évolution n'est pas préjudiciable à la société car le FRNG est toujours d'un niveau élevé.

6.2.3.3 Besoins ou ressources en fonds de roulement

Au bas de bilan, les créances d'exploitation sont supérieures aux dettes et font émerger un besoin en fonds de roulement correspondant d'un montant annuel moyen de presque 2 M€.

Hormis en 2013, les stocks de l'accession à la propriété restent à un niveau supérieur à 3 M€. En revanche, les autres actifs d'exploitation se caractérisent par une diminution sur la période, conséquence de celle des subventions de l'Etat à recevoir (4,6 M€ en 2011 à 2,2 M€ en 2015). Hors exploitation, le fonds de roulement dégage en permanence une ressource à hauteur de 4,5 M€ en moyenne annuelle, constitué majoritairement des dettes sur les fournisseurs d'immobilisation.

6.2.3.4 Trésorerie

La trésorerie nette suit mécaniquement l'évolution du FRNG et du BFR sur la période. En l'espèce, elle est en diminution sur la période à l'instar du FRNG, tout en restant d'un niveau élevé : 24,2 M€ en 2014. Ce chiffre représentait 6,2 mois de dépenses, soit le double des organismes comparables.

La Rance utilise des concours bancaires courants pour un montant de 2 M€ en 2015. Ces concours bancaires viennent en déduction de la trésorerie active pour obtenir la trésorerie nette. Ils ont pour objectif le préfinancement d'opérations mais permettent aussi de préserver les comptes à terme dont les taux de rémunération sont élevés.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Chaque année, lors de la présentation du budget N+1, une gestion prévisionnelle sur cinq ans est également débattue au conseil d'administration. Elle prend la forme d'un budget d'exploitation reposant sur des hypothèses fixées au sein de la société (cf. annexe n° 7.2).

La vacance a été prise en compte avec un taux stable de 1,75 %, supérieur au chiffre actuel. Pour les impayés, une augmentation limitée et contenue est prévue.

La livraison de logements neufs est fixée, en dehors des opérations déjà identifiées, à un rythme annuel élevé de 150 logements. En 2018, cet objectif devrait être nettement dépassé avec 243 logements dont 66 pour des étudiants. Aucun foyer n'est prévu.

De leur côté, les ventes de patrimoine sont estimées à 10 par an ce qui est volontariste, la moyenne actuelle se situe à environ 7.

Pour atteindre ces objectifs, la société cherche à diminuer la part des fonds propres utilisée pour le financement de la construction neuve qui est passée de 25 à 20 € par logement. A partir de 2018, le montant identifié des subventions est nul.

En outre, elle a demandé à bénéficier du dispositif dit « prêt de haut de bilan bonifié » (PHBB). La bonification apportée à ce prêt permet de disposer d'un taux zéro avec un différé d'amortissement de 20 ans. Une enveloppe de 2,2 M€ a ainsi été obtenue pour des opérations de production nouvelle et pour des investissements de rénovation thermique. Dans le premier cas, il s'agit de 99 logements étudiants en deux tranches.

En ce qui concerne la réhabilitation, un effort sera réalisé sur deux foyers à Saint-Malo : Jean XXIII et Ernest Renan.

En ce qui concerne l'exploitation, les hypothèses retenues prévoient le maintien d'un niveau élevé de la maintenance et d'un coût de gestion restant maîtrisé, notamment au niveau des frais de personnels. Le recrutement de nouveaux salariés est actuellement très contraint par l'actionnaire majoritaire, ce qui pourrait cependant poser des difficultés à long terme pour gérer un patrimoine en développement. La Rance cherche également à limiter le recours à l'emprunt pour maintenir un taux d'endettement rapporté aux loyers inférieur à 40 %. Ces mesures devraient permettre d'atteindre un autofinancement proche de 20 % du chiffre d'affaires en 2018.

Ces éléments confirment la faisabilité d'un ambitieux programme de construction neuve et de réhabilitation. Néanmoins, la volonté de préserver les fonds propres et de maintenir, voire diminuer l'endettement, va conduire à utiliser en totalité les ressources issues de l'exploitation pour y parvenir, certes élevées.

7. ANNEXES

7.1 COUT DE FONCTIONNEMENT DE 2011 A 2015

COUT DE FONCTIONNEMENT DE 2011 à 2015						
SA LA RANCE		2011	2012	2013	2014	2015
RATIOS AU LOGEMENT						
	P.M.: NOMBRE DE LOGEMENTS GERES (Hors Foyers)	4 798	4 942	5 075	5 177	5 307
	FRAIS GENERAUX (SANS CHARGES PERSONNEL)	484	408	-3	164	194
	CHARGES DE PERSONNEL NR (hors personnel régie)	634	614	662	726	703
(A)	COUT DE GESTION HORS ENTRETIEN ET HORS TFPB (FG + IMPOTS + PERSONNEL)	1 118	1 022	659	890	897
(B)	ENTRETIEN COURANT (NR) COMPRIS REGIE	475	500	478	493	495
(A + B)	COUT DE GESTION AVEC ENTRETIEN (LOLA) (FG + IMPOTS + PERSONNEL + ENTRETIEN COURANT)	1 593	1 522	1 137	1 382	1 392
(C)	GROS ENTRETIEN ET GROSSES REPARATIONS COMPRIS REGIE	496	459	560	478	549
(D)	TAXES FONCIERES NR	301	309	314	317	321
	COUT DE FONCTIONNEMENT TOTAL AVEC TFPB	2 391	2 290	2 011	2 178	2 262
P.M.	Total charges personnel comptabilisées (R+NR) par Lgt	664	666	687	749	726
P.M.	Coût total maintenance NR (EC + GE + GR + Régie) par Lgt	971	959	1 038	971	1 044
P.M.	Coût Total Régie (NR) par Lgt	152	178	153	155	158
P.M.	Coût Total Personnel Régie (NR) par Lgt	82	113	86	87	88
COMPTES POSTES DE CHARGES NON RECUPERABLES		2011	2012	2013	2014	2015
	FRAIS GENERAUX					
602	Achats stockés approvisionnements	0	0	0	0	0
6032	Variation de stocks approvisionnements	0	0	-3 775	0	0
606	Achats non stockés de matières et fournitures	342 737	326 156	340 823	361 974	376 393
F.Maintenance	Moins consommations de la Régie	-254 335	-237 822	-250 797	-265 199	-280 199
	Moins amort. et frais généraux Régie	-82 476	-86 276	-88 000	-86 638	-91 215
611-628	Travaux relatifs à l'exploitation	0	0	0	0	0
612	Crédit bail mobilier et immobilier	0	18 890	19 334	21 833	5 723
6155/56/58	Autres travaux d'entretien (biens mobiliers, informatiques)	18 210	14 603	14 289	15 915	22 958
616	Primes d'assurances	107 857	109 504	115 132	171 626	160 498
622	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	82 075	142 159	119 494	116 705	108 230
623	Publicité, publications, relations publiques	39 416	33 377	31 039	35 697	40 098
625	Déplacements missions et réceptions	30 131	30 216	31 093	30 749	75 244
6285	Redevances (SA)	53 808	49 543	53 188	70 634	86 921
Autres 61-62	Autres services extérieurs	2 070 139	2 089 259	272 236	610 905	853 595
651-658	Redevances et charges de gestion courante	21 967	21 501	21 050	19 563	22 828
Autres 722	Moins Autres productions immobilisées	-137 623	-537 538	-730 954	-319 147	-412 104
Ecart de récup.	Ecart. de Récupération des Charges récupérables (+/-)	0	0	0	0	2 853
	Corrections éventuelles à saisir avec son signe	0	0	0	0	0
	TOTAL FRAIS GENERAUX	2 291 905	1 973 572	-55 847	784 617	971 823
	IMPOTS ET TAXES					
Autres 625/638	Impôts (hors TFPB et hors taxes sur salaires)	32 721	43 615	43 033	62 409	58 579
	TOTAL IMPOTS TAXES (Hors TFPB et Taxes sur salaires)	32 721	43 615	43 033	62 409	58 579
	CHARGES DE PERSONNEL					
621	Personnel extérieur à la société	0	1 975	15 024	0	33 088
7086	Moins Récup. de charges imput. à d'autres organ. HLM (SA)	0	0	0	0	0
641-643-6431	Rémunérations	1 890 522	1 871 607	1 948 152	2 183 058	2 133 328
645-647-6455	Charges sociales	1 062 411	1 167 433	1 235 267	1 378 021	1 365 086
631-633	Sur rémunérations	231 187	250 536	288 512	317 565	320 896
69	Participation des salariés	251 804	298 546	308 845	327 783	343 484
F.Maintenance	Moins total charges de personnel de la Régie	-394 155	-556 839	-437 649	-448 110	-467 342
	Corrections éventuelles à saisir avec son signe	0	0	0	0	0
	TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	3 041 769	3 033 257	3 358 151	3 758 317	3 728 540
	Ajouter charges régie amélioration et divers non affectables	0	0	0	0	0
A	COUT DE GESTION HORS ENTRETIEN	5 366 395	5 050 443	3 345 337	4 605 342	4 758 943
	ENTRETIEN COURANT					
6151	Entretien et réparations courantes sur biens immobiliers	1 487 028	1 533 551	1 599 134	1 689 269	1 728 913
F.Maintenance	Dépenses assimilables à l'entretien courant	59 906	54 434	51 266	62 302	58 491
B	Plus charges de la régie affectables à l'entretien courant	730 966	880 937	776 446	799 947	838 756
	TOTAL ENTRETIEN COURANT	2 277 900	2 468 922	2 426 846	2 551 517	2 626 160
A + B	COUT DE GESTION AVEC ENTRETIEN (LOLA) (FG + IMPOTS + PERSONNEL + ENTRETIEN COURANT)	7 644 295	7 519 366	5 772 183	7 156 860	7 385 102
	EFFORT DE MAINTENANCE GE + GR					
6152	Gros entretien sur biens immobiliers	2 379 765	2 270 459	2 841 180	2 476 728	2 912 214
F.Maintenance	Plus charges de la régie affectables au GE	0	0	0	0	0
F.Maintenance	Dépenses assimilables au GE	0	0	0	0	0
6153	Grosses réparations sur biens immobiliers	0	0	0	0	0
F.Maintenance	Plus charges de la régie affectables aux GR	0	0	0	0	0
C	TOTAL GE + GR	2 379 765	2 270 459	2 841 180	2 476 728	2 912 214
A + B + C	COUT DE FONCTIONNEMENT hors TFPB (FG + IMPOTS + PERSONNEL + EC + GE + GR + Régie)	10 024 060	9 789 824	8 613 363	9 633 588	10 297 317
	TAXES FONCIERES					
63512	Taxes Foncières sur les Propriétés Bâties	1 445 973	1 528 742	1 593 864	1 639 678	1 704 727
D	Corrections éventuelles à saisir avec son signe	0	0	0	0	0
	TOTAL TFPB	1 445 973	1 528 742	1 593 864	1 639 678	1 704 727
A + B + C + D	COUT DE FONCTIONNEMENT TOTAL avec TFPB	11 470 033	11 318 567	10 207 226	11 273 266	12 002 044

7.2 HYPOTHESES ET RESULTATS DE L'ANALYSE PREVISIONNELLE

HYPOTHESES BUDGET A 5 ANS

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Product° nbre de logements	130	243	173	183	150	
rachat Espacil	0	0	0	0	0	0
nbre de foyers	0	0	0	0	0	0
Ventes de logements	10	10	10	10	10	10
marge / vente d'un logement	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000	45 000
Ventes de foyers (éqvl logts)	0	0	0	0	0	0
nb de logts fin d'exercice (hors foyers)	5 553	5 786	5 949	6 122	6 262	6 252
nb de logts fin d'exercice (avec foyers)	6 124	6 337	6 520	6 693	6 833	6 823
Evolution de la production > 2%	2,21%	4,20%	2,82%	2,91%	2,29%	-0,16%
Livret A	0,75%	1,00%	1,50%	2,00%	2,25%	2,25%
Inflation	0,00%	0,50%	1,00%	1,50%	1,75%	1,75%
IRL	0,00%	0,50%	1,00%	1,50%	1,75%	1,75%
ICC	0,00%	0,50%	1,00%	1,50%	1,75%	1,75%
taux cdc plus	1,35%	1,60%	2,10%	2,60%	2,85%	2,85%
taux cdc pls	1,86%	2,11%	2,61%	3,11%	3,36%	3,36%
taux de rendement des CAT	0,75%	1,00%	1,50%	2,00%	2,25%	2,25%
taux de rendement fonds monétaires	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
taux d'impayés	1,25	1,28	1,3	1,33	1,35	
taux de vacance	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	
Fonds propres / lgt	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000	20 000
Fonds propres exceptionnels globaux	0	0	0	0	0	0

Logements

GE	2 440 000	2 520 000	2 348 000	2 400 000	2 454 000	2 496 900
Remplacement de composants	4 277 000	4 416 000	4 115 000	4 208 000	4 302 000	4 377 300
Total (environ 6 000 000 / an)	6 717 000	6 936 000	6 463 000	6 608 000	6 756 000	6 874 200
Financement subventions	126 000	0	0	0	0	0
Financement emprunt	2 199 226	2 000 000	1 200 000	1 400 000	500 000	

Foyers

GE	882 000	780 000	800 000	840 000	860 000	
Remplacement de composants	150 000	300 000	0	800 000	0	
Total	1 032 000	1 080 000	800 000	1 640 000	860 000	0
Financement subventions	22 500	45 000	0	0	0	0
Financement emprunt	127 500	255 000	0	800 000	0	0

ANALYSE FINANCIERE

	2017	2018	2019	2020	2021	
Fonds de roulement LT à Terminaison au 31/12/2013 (source DIS) : 20 796 k€ - variation 2014 : 2 681k€ = 18 115k€						seuil DIS
au 1/01	18 115 000	19 172 444	18 717 108	19 593 429	20 161 780	
utilisation des fonds propres	1 057 444	-455 335	876 320	568 351	449 639	
au 31/12	19 172 444	18 717 108	19 593 429	20 161 780	20 611 419	
Fonds de roulement LT au logement	3 131	2 944	3 005	3 012	3 016	> 0
Autofinancement courant en % des p	17,38%	19,55%	21,21%	20,46%	20,27%	>3%
FR données DIS 2011 / France : 3 000k€ / Région : 4 600k€ / (pas de mise à jour pour 2012)						
Rapport Loyers/annuités						
Loyers	27 244 200	28 568 800	29 764 400	31 203 700	32 654 500	
Annuité d'emprunt	10 448 563	10 679 520	11 251 681	12 284 820	12 884 325	
Rapport	38,35%	37,38%	37,80%	39,37%	39,46%	< 65%
Résultat	4 942 735	4 755 744	4 614 125	4 283 954	3 601 121	> 4 000 000
Autofinancement	4 913 218	5 710 665	6 471 320	6 586 351	6 801 639	> 5 000 000
FRLT	19 172 444	18 717 108	19 593 429	20 161 780	20 611 419	
FRLT / LGT	3 131	2 944	3 005	3 012	3 016	> 3 000

7.3 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		