

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2015-222 Mai 2017

Société anonyme d'HLM
«Atlantique Habitations»

Saint-Herblain (44)



Rapport définitif de contrôle n°2015-222 Mai 2017

Société anonyme d'HLM « Atlantique Habitations»

Saint-Herblain (44)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2015-222

SA D'HLM ATLANTIQUE HABITATIONS – 44

Président : M. Alain Tessier

Directeur général : M. Jean-Marie Baguet

Adresse : Allée Jean Raulo – BP 30335 – 44803 Saint-Herblain cedex

Au 31 décembre 2015	nombre de logements familiaux gérés :	9 457
	nombre de logements familiaux en propriété :	9 457
	nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	1 636 lits

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				RPSLS
Logements vacants (hors vacance technique) (%)	2,29	3,8	3,1	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	0,52	2	1,6	
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	10,5	12,2	9,6	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	3,6	/	/	
Age moyen du parc (en années)	24	/	/	
Populations logées				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds (%)	16,8	19,3	19,3	OPS
< 60 % des plafonds (%)	58,8	61,0	59,9	
> 100% des plafonds (%)	9,1	9,3	10,4	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	55,3	56,2	50,6	
Familles monoparentales (%)	25,4	19,7	20	
Personnes isolées (%)	46,9	44,1	37,4	(2)
Gestion locative				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5,80	5,10	5,40	(2) RPLS
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)				(3)
Structure financière et rentabilité				(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	2,9			
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	4,3	3,1	3,7	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)	12,6	11,42	11,46	

(1) Enquête OPS 2014

(2) RPLS au 1/1/2015

(3) Bolero 2014 : ensemble des ESH de province

- Points forts**
- Bon fonctionnement de la gouvernance
 - Soutien des actionnaires
 - Culture et valeurs d'entreprise partagées
 - Cadre d'activité très structuré
 - Pilotage financier rigoureux
 - Forte dynamique de développement en réponse à la demande de la collectivité
 - Maîtrise d'ouvrage opérationnelle et performante
 - Suivi technique du parc de bon niveau
 - Bon fonctionnement de la régie, qui présente une réelle plus-value dans le service rendu au locataire
 - Concertation locative satisfaisante

- Points faibles**
- Accessibilité économique limitée, du fait de loyers élevés
 - Processus de gestion des charges présentant des dysfonctionnements
 - Processus d'attribution présentant des anomalies et à fiabiliser
 - Vacance en augmentation
 - Missions et organisation fonctionnelle des agences territoriales à revoir
 - Participation à des montages juridiques complexes avec des structures du groupe Crédit Mutuel LACO non exempts de risques juridiques
 - Retards subis dans la réhabilitation de Rezé-Château à l'origine d'une déqualification accélérée de l'immeuble
 - Aboutissement des démarches de renforcement du haut de bilan impératif à court terme pour permettre la poursuite de la politique de développement de la société

- Irrégularités**
- Rapports d'activité ne mentionnant pas les mandats et fonctions exercées par chacun des administrateurs (non-respect de l'article L. 225-102-1 du code du commerce)
 - Non-respect des règles de la commande publique pour la maîtrise d'oeuvre
 - Déclaration DADS 2 erronée
 - Cinq attributions de logements non conformes

Précédent rapport de contrôle : 2009-138 d'avril 2010

Contrôle effectué du 13/01/2016 au 03/06/2016

Diffusion du rapport définitif : Mai 2017

RAPPORT DE CONTROLE N° 2015-222

SA D'HLM ATLANTIQUE HABITATIONS – 44

SOMMAIRE

Synthèse	5
1. Préambule	7
2. Présentation générale de l'organisme dans son contexte	7
2.1 Contexte territorial.....	7
2.2 Gouvernance et management.....	8
3. Patrimoine	16
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	16
3.2 Accessibilité économique du parc.....	19
4. Politique sociale et gestion locative.....	23
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	23
4.2 Qualité du service rendu aux locataires	28
4.3 Traitement des impayés.....	29
5. Stratégie patrimoniale	31
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	31
5.2 Évolution du patrimoine.....	31
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	34
5.4 Maintenance du parc.....	36
5.5 Ventes de patrimoine à l'unité.....	37
5.6 Syndic de copropriétés	38
6. Tenue de la comptabilité et analyse financière	39
6.1 Tenue de la comptabilité.....	39
6.2 Analyse financière	42
6.3 Analyse prévisionnelle.....	47

7.	Annexes	49
7.1	Composition du conseil d'administration.....	49
7.2	Illustration des dysfonctionnements liés à la gestion des charges	50
7.3	Tableau des infractions	51
7.4	Evolution du montant des impayés locatifs de 2011 à 2015	52
7.5	Anomalies et spécificités comptables concernant atlantique habitations.....	53
7.6	Besoins de financement et fonds propres.....	56
7.7	Evolution politique de maintenance.....	57
7.8	Synthèse des résultats prévisionnels	58
7.9	Sigles utilisés	60

SYNTHESE

La SA d'HLM Atlantique Habitations constitue, avec les deux coopératives SCIC Maison Familiale de Loire-Atlantique et SCP Demeures et Tradition, le pôle immobilier social du Crédit Mutuel Loire Atlantique Centre Ouest ; ce dernier possède 66,7 % du capital d'Atlantique Habitations, le CIL Atlantique participant à hauteur de 32,4 %.

La société dispose d'un patrimoine d'environ 9 500 logements familiaux, essentiellement implantés en Loire-Atlantique et plus particulièrement dans la métropole nantaise qui concentre les deux tiers du parc. Elle est par ailleurs propriétaire d'une trentaine d'établissements collectifs qui totalisent un peu plus de 1 500 chambres.

La société bénéficie d'un cadre de fonctionnement très structuré et d'une culture d'entreprise axée sur les valeurs mutualistes du groupe. Sa gouvernance est très bien informée et assume bien son rôle. Par ailleurs, ses actionnaires sont impliqués, comme l'a démontré l'importante recapitalisation opérée en 2009 aux fins d'assurer le plan de développement de la société à horizon 2015. A cette occasion, le capital social d'Atlantique Habitations a été porté de 2,1 M€ à 8,4 M€.

Ainsi recapitalisée, la société a pu soutenir une forte dynamique de développement sur la période 2010-2015, en réponse aux attentes des collectivités métropolitaines et aux orientations du groupe. La société a produit en moyenne 350 nouveaux logements par an, représentant une augmentation d'environ 20 % de son parc, grâce à une maîtrise d'ouvrage très professionnelle et un pilotage financier rigoureux. Elle a, par ailleurs, eu recours de manière importante à la VEFA (57 % de sa production neuve), ce niveau s'avérant comparable à celui des autres bailleurs intervenant sur l'agglomération.

La société réalise une part significative de son développement au moyen d'opérations immobilières montées avec d'autres structures du groupe CMLACO. Dans ce contexte, malgré l'attention portée par la société à la sécurisation juridique de ses pratiques, des zones à risques persistent. Plusieurs situations ou pratiques irrégulières liées au fonctionnement intragroupe CMLACO ont ainsi pu être relevées mettant en cause les modalités d'organisation de la maîtrise d'ouvrage des opérations partenariales mixtes, le respect des règles de la commande publique et ponctuellement le principe de stricte étanchéité entre les volets agréés et non agréés de ces opérations.

Depuis 2010, la société a vendu 270 logements (avec une cible annuelle désormais portée à 70), exprimant ainsi sa volonté de favoriser l'accession sociale à la propriété de ses locataires et de dégager des ressources en accompagnement de son développement. Ces ventes, ajoutées aux VEFA, ont généré 1 400 lots en copropriété et induisent le fort développement d'une activité de syndic de copropriétés au sein de la société, qui appelle une organisation et un savoir-faire spécifiques actuellement en plein développement.

La société emploie 142 agents. Elle conserve une bonne maîtrise de ses coûts de gestion, légèrement en deçà des références habituelles malgré une augmentation d'environ 40 % des effectifs sur la période en réponse à l'accroissement de son parc. L'analyse du fonctionnement des services a permis d'identifier essentiellement trois axes de progrès :

- les modalités de gestion des charges locatives sont mal appréhendées. Porteuses de dysfonctionnements et d'anomalies, elles constituent une source d'inéquité du fait d'importants rattrapages de charges sur certains programmes qui, dans certains cas, ont pu mettre en difficulté des locataires ;
- le dispositif d'attribution, qui accorde une place importante à certaines communes dans le processus de recherche de candidats, doit être clarifié ; les modalités d'instruction des dossiers sont également à fiabiliser dans la perspective de repositionner le rôle de la CAL ;

- le fonctionnement territorial actuel reposant sur trois agences trouve ses limites ; il explique pour partie les diverses difficultés constatées en matière de gestion locative et de suivi des charges locatives. Une amélioration du pilotage territorial et de l'interface avec le siège s'impose. La forte croissance récente du parc nécessite également de reconsidérer spécifiquement la gestion de proximité.

Toutefois, la présence d'une régie ouvrière, bien organisée et suivie, présente une réelle plus-value dans le cadre du service rendu au locataire et reste un point fort de la gestion de proximité. En outre, elle participe à la mise en œuvre d'une politique de maintenance garantissant le bon état général de son patrimoine ; le dispositif de suivi technique du parc apparaît adapté et performant.

L'analyse des loyers de la société révèle un niveau médian notablement plus élevé que ceux pratiqués par les autres bailleurs sociaux sur la métropole nantaise. Cette situation s'explique au vu du caractère relativement récent du parc, dont l'âge moyen est de 24 ans, mais également d'une politique consistant à porter systématiquement les loyers (tant principaux qu'annexes, le cas échéant) aux valeurs maximales autorisées lors des remises en location. Cette pratique a pour incidence une moindre couverture du loyer par l'APL. Par ailleurs, les coûts de chauffage apparaissent ponctuellement élevés, notamment sur quelques programmes récents. Ces éléments conjugués sont de nature à limiter l'accessibilité économique du parc, lequel présente une occupation tendancielle un peu moins sociale que d'autres bailleurs sociaux locaux.

Parallèlement, malgré un niveau restant contenu, les impayés sont en augmentation continue sur la période. La vacance commerciale croît également pour atteindre 2,3 % en 2015, et ce, tant sur le patrimoine ancien que récent, pour lequel des difficultés de relocation émergent. La société a pris des mesures d'adaptations organisationnelles pragmatiques pour améliorer la commercialisation des logements vacants et faire face aux pics d'activité liés à la mise en service de nouveaux programmes. L'accroissement des risques locatifs observés sur la période du contrôle doit inciter la société à réfléchir sur les conditions d'accessibilité de son parc aux ménages les plus modestes, en s'interrogeant notamment sur sa politique de loyers et en améliorant ses modalités de gestion des charges locatives.

Le prochain PSP à horizon 2017 sera l'occasion de remettre en débat les orientations stratégiques patrimoniales, tant en termes de réhabilitation et de maintenance que de développement, en tenant compte des difficultés croissantes de commercialisation des opérations nouvelles et de l'augmentation globale de la vacance.

Au plan financier, la société bénéficie d'une exploitation rentable. La forte croissance des dernières années a cependant lourdement sollicité les fonds propres et nécessite un renforcement impératif du haut de bilan pour pouvoir maintenir le rythme actuel de développement. La société a appréhendé ce besoin, de l'ordre de 10 M€, et opère actuellement les démarches nécessaires auprès de son actionnaire majoritaire et de la Caisse des Dépôts et Consignations.

Le directeur général,


Pascal Martin-Gousset

1. PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de l'organisme la SA d'HLM Atlantique Habitations (44) 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 rapport n° 2009-138 avait relevé l'implication de la gouvernance, le soutien de l'actionnaire majoritaire et la compétence du personnel dans le fonctionnement de l'organisme. Le processus de maîtrise d'ouvrage était considéré comme très bien encadré, la structure financière suffisamment solide et pilotée pour porter les objectifs du plan stratégique de développement. Bien que remplissant correctement son rôle social, certaines insuffisances avaient été notées dans la gestion des loyers, en particulier dans la maîtrise du dispositif « PLUS minoré ». Le contrôle avait conclu à la performance et au dynamisme de la société.

Le contrôle de la SA Atlantique Habitations (AH) a été mené de manière concomitante à celui de la SCIC Maison Familiale de Loire-Atlantique (MFLA), les deux entités ayant pour actionnaire majoritaire le Crédit Mutuel Loire-Atlantique Centre Ouest (CMLACO).

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

La SA d'HLM Atlantique Habitations, est une entreprise sociale de l'habitat créée en 1968. Elle dispose d'un patrimoine de près de 500 ensembles immobiliers représentant environ 9 500 logements familiaux et d'une trentaine d'établissements collectifs qui totalisent un peu plus de 1 500 chambres. L'essentiel de son patrimoine est implanté en Loire-Atlantique dont près de 6 500 au sein de Nantes Métropole.

2.1 CONTEXTE TERRITORIAL

La Loire-Atlantique compte un peu plus d'1,3 million d'habitants dont près de 610 000 sur le territoire de Nantes Métropole. Avec un solde migratoire positif de + 13 500 habitants (soit + 1,1 %) par an entre 1999 et 2010, la croissance démographique du département est relativement soutenue. Nantes Métropole, qui constitue le cœur de l'aire urbaine nantaise, regroupe 24 communes. Depuis 1990, sa population a progressé d'environ 100 000 habitants ; sa croissance démographique tend néanmoins à s'essouffler, avec +0,8 % par an entre 2007 et 2012 à l'échelle de l'unité urbaine.

Entre 2000 et 2015, près de 15 000 logements locatifs sociaux ont été construits dans le département (+ 25 %) portant leur taux à 14,1 % des résidences principales. Pour autant, la part du parc social évolue assez faiblement dans un contexte départemental où la construction neuve reste assez dynamique. Tout comme sur l'ensemble de la région, où il représente 3,8 % des logements sociaux, le taux de vacance tend à progresser en Loire-Atlantique, pour atteindre 2,6 % au 1^{er} janvier 2015. Il affiche néanmoins des disparités importantes selon les territoires, son taux pouvant localement excéder 10 %.

Sur le périmètre de Nantes Métropole, délégataire des aides à la pierre de l'Etat depuis 2006, le parc de logements sociaux familiaux s'élève à environ 55 000 logements¹ dont environ 90 % de collectifs ; 21 des 24 communes sont concernées par l'application de l'article 55 de la loi SRU. Sous l'effet d'une programmation de financements soutenue au cours des dernières années, près de 6 500 logements sociaux ont été livrés. Partant du postulat qu'un logement supplémentaire permet d'accueillir un habitant supplémentaire, le programme local de l'habitat (PLH) modifié et approuvé lors du conseil métropolitain du 26 février 2016 ambitionne la construction de 6 000 logements par an, dont :

- 1 800 à 2 000 logements sociaux dont 30 % de prêts locatifs aidés d'intégration (PLAI) ;
- 1 300 logements abordables dont 500 en locatifs (PLS) et 800 en accession sociale.

La Métropole s'engage également à accompagner les quatre projets de renouvellement urbain soutenus par l'ANRU.

Les objectifs de production ont été contractualisés avec les organismes du logement social, au travers d'une première convention de partenariat 2013-2014, approuvée par le conseil communautaire du 19 avril 2013 et prorogée en 2015. Une nouvelle convention, avec des objectifs renforcés pour la période 2016-2018, a été initiée par délibération métropolitaine du 29 avril 2016. Elle est déclinée avec chacun des bailleurs sociaux du territoire, membres de l'USH des Pays de la Loire, afin de préciser leurs objectifs de production, et évaluée annuellement.

Pour soutenir son ambition en faveur du logement aidé, Nantes Métropole mène une politique foncière volontariste initiant des servitudes de mixité sociale, des orientations d'aménagement et spécifications insérées dans le zonage et le règlement des PLU révisés en 2007 et des procédures de zones d'aménagement concerté (ZAC). La trentaine de ZAC opérationnelles à vocation d'habitat recensées sur le territoire métropolitain (et 23 à l'étude), représente ainsi entre 30 à 40 % de la production totale de logements dont 25 % en faveur du parc social ; elles se complètent le plus souvent d'une frange destinée à l'accession sociale.

Toutes les initiatives de la collectivité s'accompagnent de prescriptions précises dans les choix architecturaux qui s'imposent aux bailleurs sociaux notamment.

L'augmentation de la production prend place dans un contexte d'enchérissement constant du prix de revient : en 2013, ce dernier était d'environ 140 000 € pour un logement social familial contre environ 100 000 € en 2006. Les opérations combinées avec les promoteurs privés ont favorisé le recours fréquent à la VEFA; il concernait environ un logement sur trois financé en 2013 pour plus d'un sur deux en 2015.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Evaluation de la gouvernance

2.2.1.1 Contexte capitalistique

Depuis 2010, la SA d'HLM Atlantique Habitations constitue, avec les deux coopératives la SCIC² Maison Familiale de Loire-Atlantique et la SCP Demeures et Tradition, fondées respectivement en 1911 et en 1951, le pôle immobilier social du Crédit Mutuel Loire Atlantique Centre Ouest ; ce dernier possède 66,67 % du capital d'Atlantique Habitations, le CIL Atlantique participant à hauteur de 32,37 %.

Le CMLACO est, par ailleurs, le principal actionnaire de MFLA avec 88,38 % des parts sociales. AH en détenant 7,9 % ; il dispose également de participations minoritaires dans deux autres sociétés HLM du département « La Nantaise d'Habitation » et « Espace Domicile ». En outre, le Crédit Mutuel

¹ Au 1^{er} janvier 2015, la Loire-Atlantique comptait environ 75 000 logements locatifs sociaux à l'échelle de la Loire-Atlantique dont 83 % de collectifs.¹

² La SCP MFLA est devenue une SCIC en 2013.

dispose d'un pôle immobilier privé essentiellement articulé autour d' « Ataraxia Promotion », l'une des filiales du groupe sur le territoire Grand-Ouest.

Une augmentation du capital d'AH est intervenue en 2009, pour financer le plan de développement de la société à horizon 2015 ; d'un montant de 6,3 M€, elle a été souscrite auprès du CMLACO et du CIL Atlantique, portant le capital social à hauteur de 8,4 M€. Depuis lors, la répartition de l'actionnariat est restée globalement stable, malgré quelques réajustements intervenus à la suite d'évolutions mineures dans la composition du conseil d'administration (CA). Ainsi, les actions détenues par des particuliers sont passées de 142 à 124 et le nombre d'actionnaires personne physique de 12 à 13.

Parallèlement à la décision de soutenir financièrement le développement attendu de la société, les dirigeants du CMLACO ont souhaité relancer l'activité de la SCP MFLA par un positionnement affirmé sur le territoire de Nantes Métropole sur le segment du marché de l'accession abordable. Cette démarche s'est concrétisée par de nombreuses opérations menées conjointement par les deux sociétés, satisfaisant ainsi aux objectifs de mixité fixés par le PLH.

2.2.1.2 Information de la gouvernance

M. Alain Tessier, vice-président du CMLACO, a été désigné président de la société lors du CA du 4 juillet 2012 ; il a succédé à Jean-Noël Roul qui occupait la fonction depuis juin 2004. Le CA se réunit en moyenne cinq fois par an. Il est composé de 18 membres (cf. annexe n°7.1) dont cinq représentent l'actionnaire majoritaire au sein du 1^{er} collège.

Les procès-verbaux des CA sont de bonne qualité et très documentés sur le suivi des différentes activités mais retracent assez peu les débats tenus en séance.

Une place particulière est accordée à l'information financière des administrateurs et à la présentation des opérations nouvelles. Les réunions du conseil sont régulièrement l'occasion de dresser un point financier détaillé : situations périodiques du contrôle de gestion et informations liées à la préparation budgétaire. Les éléments traitent des principales composantes de l'exploitation (marges brutes et locatives, excédent brut d'exploitation et autofinancement net), ainsi que d'un ensemble de ratios « clés » (endettement, coûts de fonctionnement). Une présentation encore plus détaillée intervient après l'arrêt des comptes annuels.

Les évolutions du processus d'engagement des projets mis en place en janvier 2016 (cf. infra) devraient progressivement aboutir à une moindre mobilisation du conseil sur le détail des opérations nouvelles de développement, gage d'une plus grande efficacité de son action tout en maintenant un niveau de connaissance suffisant des projets.

Bien alimentés par les tableaux de bord mensuels de l'organisme, mais d'un format très synthétique, les rapports d'activité sont désormais présentés dans le cadre du référentiel EURHO-GR. Cependant, depuis 2014 ils n'indiquent plus les autres mandats et fonctions exercés par chacun des dirigeants au cours de l'année. La société a décidé de réintégrer, dans le corps du rapport, à compter de 2017, cette information qui ne figurait plus qu'en annexe ; de portée réglementaire, elle revêt une importance particulière, compte tenu des enjeux attachés à la prévention des risques de conflits d'intérêts au sein de la gouvernance évoqués dans la suite du rapport.

Bien alimentés par les tableaux de bord mensuels de l'organisme, mais d'un format très synthétique, les rapports d'activité sont désormais présentés dans le cadre du référentiel EURHO-GR. Cependant, ils n'indiquent plus les autres mandats et fonctions exercés par chacun des dirigeants au cours de l'année. La société a décidé de réintégrer, dans le corps du rapport, cette information qui ne figurait plus qu'en annexe ; de portée réglementaire, elle revêt une importance particulière, compte tenu des enjeux attachés à la prévention des risques de conflits d'intérêts au sein de la gouvernance évoqués dans la suite du rapport.

2.2.1.3 Train de vie de l'organisme

L'examen d'un échantillon de pièces justificatives sur les exercices 2014 et 2015, relatives aux éléments de train de vie des dirigeants, ainsi qu'aux dépenses de relations publiques, supportés par la société, n'appelle pas d'observation.

2.2.2 Dispositifs conventionnels intra-groupe

2.2.2.1 Convention de mise à disposition du directeur général

Par convention, en date du 10 février 2012, la caisse régionale du CMLACO a mis à disposition d'Atlantique Habitations son salarié, M. Baguet, pour exercer les fonctions de directeur général délégué pour la période courant jusqu'au 30 juin 2012, avant de se voir confier la fonction de directeur général (DG) à compter du 1^{er} juillet 2012. Les termes sont établis pour une durée de trois ans et représentent 80 % d'un temps plein. M. Baguet est également mis à disposition en tant que DG de MFLA à hauteur de 15 % et de la SCP Demeures et Tradition à hauteur de 5 %. Pour chacune de ces deux structures, son mandat social est assuré à titre gratuit.

Positionné sous l'autorité du président d'Atlantique Habitations, lequel occupe également la présidence de MFLA, il effectue parallèlement un reporting régulier auprès du directeur général du CMLACO, l'établissement bancaire demeurant son employeur.

Sa rémunération, avantages en nature compris, est déterminée globalement dans la convention de mise à disposition, Atlantique Habitations s'engageant à supporter les revalorisations salariales liées à son déroulement de carrière au sein du CMLACO. Les mesures individuelles relatives à sa rémunération font l'objet d'un accord écrit entre les deux entités.

Une nouvelle convention de mise à disposition signée le 1^{er} février 2015, pour une durée de trois ans reprend les conditions de la précédente convention sur la base d'une nouvelle rémunération.

Si ce montage juridique s'avère validé dans son principe par une jurisprudence constante, il nécessite cependant une transparence et une vigilance particulières quant à la prévention des risques de conflit d'intérêt auxquels peut se trouver exposé, de ce fait même, le directeur général.

Ainsi, le dispositif mis en place ne doit pas totalement dessaisir le CA de ses prérogatives en matière de fixation des conditions de rémunération du DG (art. L. 225-53 du CC). En l'espèce, cette condition ne s'avère pas établie. En effet, le CA n'a eu à connaître, à l'occasion de sa séance du 4 juillet 2012 désignant M. Baguet directeur général, que d'un coût estimatif annuel. Le renouvellement de la convention en 2015 s'est opéré dans les mêmes conditions. Dans les deux cas, le montant prévisionnel indiqué aux administrateurs s'avère sensiblement sous-estimé.

Néanmoins, depuis l'origine, la société a considéré que cette convention relevait du régime des conventions réglementées, le commissaire aux comptes la rappelant annuellement dans son rapport spécial.

En cours de contrôle cette situation a été en partie reconsidérée ; ainsi lors du CA du 21 avril 2016, le tableau récapitulatif annuel des conventions réglementées mentionne le coût de la mise à disposition du directeur général ; pour autant, l'information apportée ne permet pas de distinguer la part relevant de sa rémunération de celle inhérente à ses avantages connexes.

2.2.2.2 Conventions de prestations de services

Les prestations de services intervenant entre Atlantique Habitations et les autres entités du groupe CMLACO sont irrégulières au regard des règles de la commande publique et de la loi 2011-893 dite «loi Cherpion».

Dès 2010, AH a mis à disposition du personnel auprès de MFLA pour assurer ses fonctions supports ; les modalités sont formalisées par des conventions annuelles par domaine, soumises à l'approbation du conseil (cf. 2.2.2). En 2012, ces missions ont été regroupées en une seule convention, renouvelée

chaque année, qui prévoyait une rémunération forfaitaire décomposée par mission. La gouvernance de ces deux sociétés étant strictement identique, les conventions sont signées par le président de MFLA, d'une part, et le directeur général d'AH, d'autre part. Comme l'attestent l'intitulé et le contenu de ces conventions, elles relèvent du champ des prestations de services et non du prêt de main d'œuvre. L'exception relative aux contrats de quasi-régie prévue à l'article 23 de l'ordonnance du 6 juin 2005 ne trouvent pas à s'appliquer, dans la mesure où AH ne peut se prévaloir d'un contrôle sur MFLA comparable à celui qu'il exerce sur ses propres services. De ce fait, ces prestations auraient justifié le recours à une procédure de mise en concurrence.

De la même manière, le défaut de consultation préalable prévaut également, d'une part, pour les conventions d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) conclues entre les deux sociétés et, d'autre part, pour celles signées avec Ataraxia (cf. infra).

Outre ces dispositifs, le CA du 4 juillet 2012 d'AH a entériné la mise à disposition à temps plein de l'un de ses chargés d'opération auprès de MFLA. La convention signée entre les deux sociétés le 1^{er} juillet 2012 avait un effet rétroactif à compter du 1^{er} juin 2012. D'une durée d'un an avec tacite renouvellement, elle prévoyait le remboursement de la rémunération par MFLA à AH, tout en garantissant le maintien des avantages du salarié. Si dans son principe, cette mise à disposition relève du prêt de main d'œuvre à but non lucratif, elle ne satisfait pas à l'ensemble des exigences fixées par la loi n° 2011-893 dite « loi Cherpion du 28 juillet 2011 ». En effet, malgré l'existence d'une convention formalisée entre les parties, le prêt de main d'œuvre aurait requis la passation d'un avenant au contrat de travail du salarié ainsi qu'une consultation préalable du comité d'entreprise. Dans ses réponses, la société s'est engagée à satisfaire au formalisme qui s'attache à ce dispositif juridique.

Les multiples situations rencontrées tout au long du contrôle ont été l'occasion d'échanger à de nombreuses reprises avec la société sur les limites juridiques de ces différents dispositifs conventionnels. En réponse à ce constat partagé, un projet de protocole de coopération entre MFLA et Atlantique Habitations, communiqué à l'équipe d'inspection, confirme le souhait des deux entités de sécuriser le cadre juridique de leurs interventions réciproques. Il s'inscrit dans le cadre des nouvelles dispositions ouvertes par l'article 18 de l'ordonnance du 23 juillet 2015 qui autorise dorénavant des formes de coopération « horizontale » entre organismes HLM.

Au-delà de ce nouveau cadre d'intervention, la société fait part de son intention de porter sa participation à 80 % des parts de MFLA et de la totalité de celles de « Demeure et Tradition », exception faite de celles détenues par les coopérateurs, dans l'objectif de constituer un pôle social intégré au sein du groupe CMLACO permettant à l'avenir de conforter le caractère « in house » du mode de fonctionnement.

Pour autant, ces nouvelles dispositions relatives au pôle social entre AH et MFLA ne régleront pas la situation de non-conformité aux règles de la commande publique, pour ce qui concerne les prestations passées entre AH et les autres entités du CMLACO ; positionnées en dehors du périmètre du SIEG, ces dernières n'ont pas la qualité de pouvoir adjudicateur.

2.2.2.3 Conventions réglementées

En raison de son statut de filiale du CMLACO, la société d'HLM Atlantique Habitations entretient de nombreuses relations avec d'autres entités du groupe qui, pour certaines, relèvent alors du régime des conventions réglementées prévues aux articles L. 423-10 et L. 423-11 du CCH. A ce titre, elles doivent figurer dans le rapport spécial établi par le commissaire aux comptes, et après avoir été préalablement autorisées par le conseil d'administration, elles sont soumises annuellement au vote de l'assemblée générale ordinaire. Certaines datent de 2014 et d'autres se sont poursuivies depuis plusieurs années. Ces conventions peuvent être regroupées en plusieurs catégories :

- acquisitions foncières auprès de société du groupe CMLACO ou de collectivité territoriale représentées au conseil d'administration ;
- assistance à maîtrise d'ouvrage avec des sociétés du groupe (Ataraxia et MFLA) ;

- mission de support (MFLA et D&T) ;
- conventions foyers CEMAVIE ;
- prestations de services (MFLA et D&T) ;
- avance de trésorerie (MFLA) ;
- sécurisation des opérations PSLA (MFLA, l'Abri Familial) ;
- mise à disposition du directeur général (CMLACO).

Dans le cadre d'opérations de construction communes, la SA d'HLM Atlantique Habitations a bénéficié de prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) réalisées le plus souvent par MFLA mais également par Ataraxia. A cet effet, une convention-cadre a été signée avec MFLA en 2011, puis reconduite par la suite. Une autre a également été signée en 2014 avec Ataraxia. Ces conventions-cadre, qui ne peuvent être considérées comme courantes ou conclues à des conditions normales, sont appelées à être déclinées en conventions d'application à l'occasion de leur utilisation.

La convention-cadre avec MFLA, n'est plus mentionnée dans le rapport spécial établi par le commissaire aux comptes au titre de l'exercice 2014 ; n'y figurent que les quatre conventions d'application mises en place à l'occasion de la réalisation de nouvelles opérations³. De plus, si la nouvelle convention-cadre signée avec Ataraxia est bien mentionnée dans le rapport, il manque la convention d'application qui s'y rapporte pour l'opération de l'ancienne gendarmerie de Vertou, signée le 19 décembre 2014, pour un montant de 25 897,67 € HT.

Dans sa réponse écrite, la société indique que l'omission de déclaration de ces conventions relevée à la date du contrôle sera corrigée dès 2017.

2.2.3 Partenariats de maîtrise d'ouvrage

L'instauration de partenariats entre les trois différentes filiales du CMLACO (Ataraxia, MFLA et AH), apporte une réponse globale aux appels à projets initiés par les collectivités locales et leurs aménageurs. En effet, les exigences imposées par ces dernières, pour s'inscrire dans des projets urbains complexes associant des organismes HLM et des promoteurs privés, amènent les sociétés à organiser des montages multi-opérateurs devant intégrer plusieurs niveaux de contraintes :

- l'organisation d'une maîtrise d'ouvrage multiple associant des entités investies d'une mission d'intérêt général et des opérateurs privés n'ayant pas la qualité de pouvoir adjudicateur ;
- des délais de réponse souvent incompatibles avec le respect des procédures de consultation pour la désignation du maître d'œuvre, quand ce dernier n'a pas déjà été « pressenti » ou pour le moins « présélectionné » par la collectivité pour une mise en concurrence restreinte.

Soucieuses que les projets portés conjointement avec Ataraxia s'inscrivent dans un cadre réglementaire maîtrisé et sécurisé, AH et MFLA ont imposé à l'opérateur privé de s'astreindre au respect des règles de la commande publique et à la signature de conventions formalisant le cadre juridique du partenariat entre les maîtres d'ouvrage impliqués.

Ces conventions tripartites ont initialement pris la forme de groupements de commandes, articulées avec des prestations internes d'AMO rémunérées de l'un des membres au bénéfice des autres. Les conventions d'application d'AMO signées pour les projets concernés sont adossées à une convention-cadre qui en établit le principe.

A titre d'illustration, l'opération de 105 logements « Terres et Sèvres » à Vertou a donné lieu à la signature d'une convention de groupement de commandes le 18 décembre 2014 ; cette dernière prévoit qu'Ataraxia assure gratuitement la coordination du groupement. Elle est complétée d'une

³ Le Corsaire à la Bernerie-en-Retz, Aquaterra à La Chevrolière, Le Stéphanos à Nantes et, enfin, Le Bois Roux à Préfailles.

convention d'application d'AMO du 19 décembre pour une mission d'assistance du promoteur au bénéfice du bailleur social d'un montant de 25 897,67 € HT.

L'article R. 433-1 du CCH prévoit que les organismes privés d'HLM et les SEM exerçant une activité de construction ou de gestion de logements sociaux « *peuvent se grouper pour procéder à des achats selon des modalités qu'ils déterminent librement* ».

Cependant, contrairement au code des marchés publics (CMP) qui le prévoit explicitement dans son article 8, l'ordonnance du 6 juin 2005 et ses décrets d'application n° 2005-1742 et n° 2005-1308 ne comportent pas de disposition spécifique relative à la constitution de groupements de commandes.

De ce fait, si par analogie au CMP, un groupement entre sociétés HLM peut intégrer des personnes morales de droit privé, le respect de cette disposition implique que le coordinateur du groupement de commandes doive nécessairement avoir la qualité de pouvoir adjudicateur.

En l'espèce, bien que se soumettant volontairement aux règles de concurrence de l'ordonnance de 2005, Ataraxia ne pouvait en aucun cas prétendre à la qualité de pouvoir adjudicateur. En conséquence, il ne pouvait être désigné coordonnateur du groupement de commandes.

Indépendamment de cette incompatibilité qu'elles n'avaient pas identifiée, les deux sociétés HLM ont décidé d'abandonner le principe de groupement de commandes pour le remplacer par celui de la co-maîtrise d'ouvrage, forme juridique considérée comme plus sécurisante pour préserver les prérogatives de chacun des donneurs d'ordre⁴. Dans ce nouveau cadre, la prestation interne de co-maîtrise d'ouvrage est désormais assurée à titre onéreux par le maître d'ouvrage unique, en contrepartie de quoi les conventions d'AMO ont été supprimées.

Pour exemple, la convention de co-maîtrise d'ouvrage du 4 juillet 2015 relative à l'opération de 96 logements « La Jaguère » désigne Ataraxia promotion maître d'ouvrage unique de l'opération moyennant une rémunération totale de 188 805,28 € HT par Atlantique Habitations et MFLA.

Si l'article 2 de la loi MOP issue de l'ordonnance du 17 juin 2004 pose explicitement le principe de la co-maîtrise d'ouvrage lorsqu'existe une simultanéité de compétences sur les ouvrages à réaliser, il limite cependant l'exercice de la maîtrise d'ouvrage unique aux seuls maîtres d'ouvrage compétents⁵. Bien que la convention contractée par les trois sociétés atteste que la société Ataraxia se soumette volontairement aux dispositions de la loi MOP, cette disposition ne lui confère pas pour autant la qualité de maître d'ouvrage public. Cette condition n'étant pas remplie, elle rend le dispositif non réglementaire.

De surcroît, la prestation est réalisée à titre onéreux, contrevenant au principe admis de gratuité de cette fonction en dehors du remboursement des frais engagés à ce titre.

Par ailleurs, le respect effectif du principe d'étanchéité entre les activités SIEG et hors SIEG de ces opérations mixtes comprenant du locatif social, de l'accession abordable et de la promotion privée n'est pas garanti. Ainsi tels qu'envisagés pour l'opération des Marsauderies (près de 400 logements), les modes de répartition des coûts en maîtrise d'ouvrage partagée avec Ataraxia et AH ne permettraient pas de garantir l'exactitude des dépenses imputées à chaque opérateur au regard des prestations réellement réalisées, les finitions pouvant s'avérer différenciées selon la destination du logement (immeubles combinant de l'accession sociale, du locatif social et de la promotion privée). Par ailleurs, les flux financiers liés à la réalisation de l'opération de « la Jaguère » susvisée, ne sont pas exactement justifiés par la réalité des dépenses engagées mais par des prévisions de trésorerie, dispositif ne pouvant

⁴ Dans une réponse ministérielle du 29 mars 2011 n° 91 141, le recours au groupement de commandes est considéré comme non adapté aux opérations de construction ; le choix des constructeurs doit être approuvé par chaque membre du groupement en sa qualité de maître de l'ouvrage (art. 5 de la loi MOP). Selon cette réponse, la co-maîtrise d'ouvrage, prévue au II de l'article 2 de la loi MOP, apparaît plus appropriée dans la mesure où la convention qui l'établit organise un transfert temporaire de compétence au bénéfice d'un seul maître d'ouvrage, selon des modalités qu'elle fixe librement.

⁵ Énumération figurant à l'article 1 de la loi MOP.

garantir strictement la nécessaire séparation des activités relevant de la mission de SIEG de celles du champ concurrentiel. Enfin, outre une signature du cadre conventionnel souvent tardive, l'analyse des deux opérations précitées a permis à l'équipe de contrôle de relever plusieurs manquements ou approximations dans le respect des règles de la commande publique et de la loi MOP. Ces anomalies sont symptomatiques des écarts relevés sur d'autres opérations analysées au cours du contrôle.

Dans sa réponse écrite, la société indique avoir pris acte du caractère non réglementaire des différents montages juridiques expérimentés et s'engage, pour les opérations à venir avec Ataraxia, à ne plus y recourir. Une consultation a été engagée auprès d'avocats pour identifier les types de montages opérationnels juridiquement possibles avec les promoteurs privés.

2.2.4 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.4.1 Organisation de la société

Sous l'impulsion du nouveau directeur général, l'effectif s'est étoffé au fil des années pour s'adapter à la croissance du parc; de 2011 à 2015, il est ainsi passé de 104 à 142 salariés, tous types de contrats confondus (cf. infra § 6.1.7).

Les services relèvent d'un schéma organisationnel classique décomposé en cinq directions : finance-services d'information, ressources humaines-juridique, développement maîtrise d'ouvrage (DMO) et relations clients-maintenance du patrimoine (DRCMP). Cette dernière constitue la pierre angulaire de l'organisation et regroupe, à elle seule, plus des deux tiers de l'effectif total de la société. Outre les moyens de la gestion locative positionnés essentiellement en agence, elle intègre également ceux de la régie et ceux du pôle maintenance transféré de la maîtrise d'ouvrage en 2013.

Les trois agences disposent de compétences élargies depuis la recherche du candidat jusqu'au départ du locataire, le recouvrement non contentieux du loyer et la prévention sociale. Elles ont également en charge l'entretien de premier niveau du patrimoine et l'exercice de diverses missions à caractère comptable (vérification du quittance, saisie de factures, suivi budgétaire). Les comptables et les responsables techniques qui interviennent respectivement sous l'autorité fonctionnelle du responsable de la comptabilité et de celui de la maintenance sont toutefois placés sous le contrôle hiérarchique des directrices d'agences. Ce choix organisationnel fait aujourd'hui l'objet de discussions internes, au regard de certaines difficultés rencontrées dans la chaîne décisionnelle, tant pour les activités liées à l'exploitation et l'entretien du parc que dans la gestion et la régularisation des charges locatives (cf. infra § 4.3).

Le choix de recourir à une assistance externe (cf. infra § 4.4) pour expérimenter une gestion partielle du précontentieux, peut s'analyser comme un besoin de renforcement de l'organisation actuelle. Enfin les visites de patrimoine ont montré une relative faiblesse de la présence de terrain, interrogeant sur le degré de réactivité réel de l'organisation de proximité (cf. infra § 4.3).

Ces éléments sont de nature à interpeller les dirigeants quant à la nécessité d'engager une réflexion sur de possibles ajustements organisationnels, d'autant que la société s'est inscrite dans un projet de nouveau siège social prévu pour 2017.

Depuis 1999, la société a mis en place une gestion du temps de travail basée sur 35 heures réalisés en quatre jours, au bénéfice de l'ensemble des personnels, à l'exception des directeurs (membres du comité de direction).

Un accord collectif d'entreprise sur l'intéressement a été signé le 29 juin 2015 ; les modalités de calcul sont pour parties adossées à la réalisation de six objectifs⁶ fédérant l'ensemble des salariés. Ces objectifs

⁶ Les six objectifs portent respectivement sur : le taux de recouvrement, le taux de vacance des logements familiaux, les délais d'intervention pour les travaux d'entretien dans les parties communes et privatives, la mise en place des financements des opérations de constructions neuves, les levées de réserves et enfin la certification Qualibail et son maintien.

sont cohérents avec ceux déclinés dans la note d'orientation stratégique de la société pour 2014-2016 (actualisée 2015-2018).

2.2.4.2 Régie ouvrière

La régie ouvrière emploie 23 personnes : 2 responsables d'équipe, 1 magasinier, son assistant et 19 ouvriers. Elle est organisée en deux équipes sectorisées nord-Loire et sud-Loire. La chaîne hiérarchique est réduite : les ouvriers sont rattachés aux deux responsables d'équipe, eux-mêmes positionnés directement sous l'autorité du directeur de la DRCMP.

Les interventions portent sur des travaux après état des lieux, des travaux dans les parties communes, ainsi que des réparations locatives dans les logements faisant suite à des demandes de locataires recensées par le centre de réclamation clients. Ce dernier point est un choix assumé de la SA d'HLM Atlantique Habitations, là où d'autres bailleurs excluent la réalisation de réparations strictement locatives. Les travaux de remise en état de logement, qui nécessitent la mobilisation plus longue d'équipe, sont confiés aux entreprises, afin de préserver sa réactivité et sa souplesse d'intervention. L'entretien des espaces verts est confié aux entreprises privées.

Le magasin de la régie fonctionne en libre-service ce qui pourrait constituer une fragilité ; la rigueur de gestion du stock en minimise toutefois le risque. Le coût horaire d'intervention résulte d'une approche analytique considérant qu'il s'agit d'un montant global ne prenant pas en compte les spécificités des activités. Le coût horaire facturé résulte du coût annuel N-1 réel majoré de 3 % ; en 2016, il était de 57,93 €. Depuis ces dernières années, le nombre d'heures facturables n'a cessé de diminuer, du fait de quelques arrêts de maladie prolongés. Cette baisse continue du nombre d'heures facturables s'est traduite mécaniquement par une augmentation du coût horaire.

La régie remplit une mission à valeur ajoutée démontrée dans l'organisation de la chaîne de la gestion locative et son activité est globalement bien structurée. La livraison, fin 2016, de nouveaux locaux plus fonctionnels lui offrira un cadre de travail plus adapté pour poursuivre les actions engagées en faveur d'une optimisation de son fonctionnement.

2.2.4.3 Contrôle de gestion, contrôle interne, risques, certification

La société s'est dotée de moyens en propre pour cadrer et garantir les conditions de mise en œuvre de son activité. A cet effet, elle dispose d'un contrôleur de gestion rattaché à la direction financière et, depuis mi-2012, d'un responsable qualité, RSE et innovation positionné auprès du Directeur général.

Le contrôle de gestion est encore très largement lié au contrôle budgétaire ; il devrait toutefois évoluer vers une approche plus analytique. Dans sa dimension actuelle, il produit trimestriellement une situation au regard du budget de l'année, permettant d'identifier les écarts pouvant justifier une intervention. Il produit également un tableau de bord très complet couvrant les principales activités. Enrichi au fil des années, ce document offre une information dense mais qui gagnerait à être synthétisée pour une plus grande efficacité.

La société dispose d'un corpus de 59 procédures, disponibles sur le réseau interne, la plupart élaborées en 1999/2000. Cette approche s'est, par la suite, combinée avec les démarches Qualibail puis RSE, sur la base du référentiel EUROGR⁷. Au terme d'un processus de certification, l'organisme a obtenu le label Qualibail pour l'ensemble de son activité locative en mai 2015.

Le responsable qualité intervient également dans le cadre de projets transversaux, type habitat senior service (HSS), adaptation du logement (Evolis). Il est également en charge du contrôle interne et pilote, depuis 2015, la démarche de cartographie de ses risques. Fin février 2016, le comité de direction avait déjà débattu et validé la cotation de 57 risques.

⁷ La société a obtenu un label 2 étoiles en 2015 puis 3 étoiles en 2016.

Ces différentes démarches, initiées en 2013 par le directeur général, ont contribué à renforcer l'identité de la société autour de valeurs partagées avec le Crédit Mutuel et à consolider une culture d'entreprise déjà largement appropriée par les salariés. Dans cet esprit, la société s'est dotée en juin 2013 d'un code d'éthique et de déontologie qui rappelle les règles de comportement et de bonne conduite qui s'imposent tant aux dirigeants qu'aux salariés des deux sociétés du pôle immobilier social du Crédit Mutuel. A ce titre, il décline notamment les principes prudentiels attachés à la prévention des risques de conflit d'intérêts.

De par son appartenance au groupe CMLACO, AH est également soumise aux audits périodiques du plan de contrôle interne du réseau CM-CIC. La dernière mission en date a été réalisée en décembre 2014.

Enfin, la société a fait auditer, en 2015, l'ensemble de son système de délégation de signatures par un conseil juridique externe. L'existence d'un tel dispositif est de nature à garantir juridiquement le cadre d'intervention des décideurs internes de la société.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2015, la société comptait 9 457 logements familiaux répartis en 500 ensembles immobiliers dont seulement 9 excèdent 100 logements. D'une moyenne d'âge de 24 ans, le patrimoine peut être qualifié de récent, un tiers du parc ayant été mis en service sur la période 2000-2015. Les logements collectifs représentent 75 % du parc. Environ deux tiers des logements individuels sont localisés dans les secteurs ruraux de la Loire-Atlantique, voire dans sa frange littorale. Sur le territoire de Nantes Métropole, 899 logements sont classés en zones urbaines sensibles (ZUS) répartis sur quatre sites : Le Château à Rezé, Le Moulin du Bois, Bellevue et Plaisance à Saint-Herblain. Seuls 162 logements sont situés en dehors de la Loire-Atlantique, dans les départements limitrophes du Morbihan pour 149 d'entre eux et des Deux-Sèvres pour les 13 autres.

La typologie du patrimoine est relativement similaire à celle du parc social départemental et du parc métropolitain :

En %	T1	T2	T3	T4	T5 et +
Atlantique Habitations	5 %	26 %	41 %	22 %	5 %
Nantes Métropole	7 %	23 %	38 %	25 %	7 %
Département	5 %	23 %	40 %	26 %	6 %

3.1.2 Résidences et foyers

Fin 2015, la société d'HLM est propriétaire de 37 foyers constitués majoritairement d'EHPA et d'EHPAD représentant 1 636 lits. Une partie de ces établissements est gérée par CEMAVIE⁸. Les redevances perçues auprès des gestionnaires sont composées des éléments habituels : annuités, provision pour travaux, impôts et taxes, assurance et frais de gestion.

La provision pour travaux, suivie de façon extracomptable, est déterminée conventionnellement pour chaque foyer. Elle se traduit depuis la suppression de la provision pour grosses réparations, suite à la réforme comptable de 2005, dans les comptes de l'organisme sous la forme d'une créance au bénéfice

⁸ Structure créée par le Crédit Mutuel en novembre 2007 et spécialisée dans la gestion d'établissements pour personnes âgées.

des gestionnaires des foyers. Fin 2015, cette créance, suivie par foyer avec le détail des travaux réalisés, s'élevait à 2 406 k€.

Dans les opérations abandonnées 2010-2015, sont identifiés trois EHPAD Nantes-Erdre-Porterie, Saint-Herblain-Allende et Thouars pour, respectivement, 138 637,95 € HT, 178 094,29 € HT et 379 155,26 € HT. Dans chaque cas, il est fait mention de remboursements par les associations. Dans les deux premiers cas, le remboursement couvre la totalité des dépenses engagées par AH et, dans le dernier cas, le remboursement est de 182 219,59 € HT pour 379 155,26 € de dépenses engagées, soit une perte nette de 196 935,67 €.

3.1.3 Données sur la rotation et la vacance

3.1.3.1 Rotation

Depuis 2012, le taux de rotation se situe en moyenne à 10,5 %, soit à un niveau équivalent à celui observé dans le département en 2015. Cette valeur moyenne, relativement modérée, masque néanmoins de fortes disparités à l'intérieur du parc. Ainsi, pour 51 programmes de plus de 8 logements, le taux de rotation constaté en 2015 est supérieur ou égal à 20 %, soit pour les 865 logements concernés une mobilité moyenne de 25 %. D'une ancienneté moyenne de 15 ans, les résidences concernées sont globalement récentes, voire pour certaines d'entre elles très récentes. Si les taux les plus élevés sont plutôt observés dans les zones rurales les plus détendues, les groupes localisés sur Nantes Métropole ne sont pas épargnés par ce phénomène. Ainsi, pour certaines opérations livrées depuis 2010, les taux de mobilité apparaissent très élevés dès la deuxième année d'occupation pour certains d'entre eux.

Programme	Commune	Nbre logts	Livraison	2012	2013	2014	2015
La Minais	Ste-Luce/Loire	31	2010	16,1 %	16,1 %	16,1 %	19,3 %
Les Alysses	Ste-Luce/Loire	44	2012	4,5 %	15,9 %	22,7 %	27,3 %
Henri Dunant	St-Jean-de-Boiseau	24	2010	16,7 %	33,3 %	16,7 %	29,2 %
Les Alcéas	Rezé	12	2012	/	/	16,7 %	16,7 %
Les Elanions	Bouguenais	19	2010	10,5 %	10,5 %	26,3 %	21,1 %
Le Parc du Chêne Blanc	St-Sébastien/Loire	17	2011		11,7 %	23,5 %	23,5 %

Ces constats doivent amener la société à s'interroger sur les motifs de ces situations d'autant qu'elles s'accompagnent de difficultés émergentes en termes d'occupation sociale.

3.1.3.2 Vacance

La vacance fait l'objet d'un suivi rigoureux dans le tableau de bord mensuel de la société. Les données collectées permettent une bonne mesure de l'évolution et une qualification des motifs. Les valeurs ne sont pas comptabilisées à une date précise, mais sont appréciées sur la durée du mois observé et en cumul depuis le début de l'année. La vacance est calculée en nombre de jours avant d'être exprimée en équivalent-logements sur la période concernée.

Malgré les mesures pertinentes engagées pour limiter le développement de la vacance, la société est confrontée à des difficultés croissantes de commercialisation de ses logements sur la période du contrôle, et ce malgré une implantation de son parc majoritairement située dans la métropole nantaise.

Les tableaux de bord montrent une lente dégradation depuis 2010, conduisant à un doublement du nombre des logements non loués sur six ans, hors vacance technique et volontaire.

	2010	2011	2012	2013	2014	06/2015	2015
Vacance (en équivalent-logt)	117	124	156	210	213	356	283
Taux de vacance	1,47 %	1,52 %	1,87 %	2,40 %	2,34 %	3,88 %	3,09 %
Taux de vacance commerciale	1,15 %	1,19 %	1,33 %	1,66 %	1,65 %	3,7 %	2,29 %
Dont com. + 3 mois	NC	NC	NC	41	42	84	49
Nbre jours en décembre	22	19	22	20	22	/	20
Nbre jours sur l'année	55	55	64	63	63	59	71

Cette progression en nombre s'accompagne également d'une installation du phénomène dans le temps. Si la durée moyenne de la vacance était de 55 jours en 2010, elle était de 71 jours en 2015. La vacance de longue durée concerne prioritairement les zones rurales caractérisées par un déficit de demandeurs ; elle se développe néanmoins de manière assez sensible sur la métropole nantaise.

Ainsi, à la date du 22 mars 2016, 52 logements étaient identifiés en vacance commerciale depuis plus de trois mois :

- 21 logements dans les secteurs détendus du département dont 3 livrés depuis moins de 5 ans ;
- 24 logements sur les communes de Nantes Métropole dont 8 mis en service depuis moins de 10 ans, parmi lesquels un PLAI et un PLUS CD. Certaines de ces situations s'expliquent par la spécificité du produit à commercialiser et/ou du niveau de la quittance, voire par la difficulté à mobiliser des candidats par le réservataire CIL.

Confrontée au risque de développement non maîtrisé de la vacance, en particulier sur les secteurs détendus, la société a décidé d'affecter un agent au traitement des logements difficiles à louer. Localisée au siège, la personne en charge de cette fonction a pour mission de commercialiser les produits pour lesquels l'agence a fait le constat d'une absence de candidats dans le fichier unique de la demande. Son travail s'organise alors à partir de prospections adaptées au contexte et aux caractéristiques du logement concerné. Au fil du temps, cette fonction a été renforcée par des missions ponctuelles de mise en location de programmes neufs dans des contextes de pics d'activité. L'analyse du fichier des logements concernés par cette délocalisation du processus d'attribution a mis en exergue des pratiques très disparates selon les agences et les situations à traiter. La durée de la vacance admise avant transmission du dossier au référent n'étant pas fixée, certains envois peuvent intervenir au terme d'une période variant de quelques jours à plus d'une année de non-commercialisation. Lors de la visite de patrimoine du 26 janvier 2016, deux logements du programme Le Château à Rezé étaient en vacance commerciale depuis plus de six mois, sans que leur relocation n'ait été confiée au siège. Compte tenu du déficit d'image de ce programme situé en ZUS et de son contexte très particulier, il aurait été opportun que l'agence se dessaisisse plus rapidement de ces logements, d'autant que les deux logements ont été attribués en commission d'attribution des logements (CAL) moins de deux semaines après transfert du dossier au siège.

Le constat, partagé par le directeur de la gestion locative, a amené l'organisme à définir en cours de contrôle un délai de trois mois, commun aux trois agences, à partir duquel le dossier doit être transmis.

Au-delà de ces difficultés particulières, l'analyse des délais de relocation des logements récents, de moins de 15 ans d'ancienneté, a confirmé l'émergence de difficultés de commercialisation.

Pour 84 logements reloués en plus de trois mois au cours de l'année 2015 (dont huit sur la commune de Nantes), les retards ont été justifiés par les agences de la manière suivante :

- 9 par défaut de candidats ;
- 20 par inadaptation du niveau de la quittance (loyer et charges trop élevés) ;
- 9 par des refus ayant généré des retards ;

- 1 par la gestion d'une attribution présentant un caractère social particulier ;
- 9 par l'immobilisation pour réaliser des travaux dont 4 suite à infiltrations ;
- 4 dans l'attente de la proposition d'un candidat par la commune ;
- 22 pour des motifs d'organisation interne à l'agence ;
- 5 dossiers n'ont pu être expliqués.

Près d'une attribution tardive sur trois, pour du patrimoine récent, n'a donc pu être justifiée autrement que par une carence organisationnelle. La société a confirmé le constat de difficultés conjoncturelles au cours de l'année 2015, en particulier à l'agence de Rezé. Cette dernière, confrontée à un plan de charges de livraisons de logements neufs important, a dû bénéficier de l'assistance du service commercialisation du siège pour résorber les retards accumulés. Néanmoins, ces explications ne sont pas apparues suffisantes pour justifier la présence, dans le fichier de la vacance de plus de trois mois, de plusieurs logements très récents situés en première couronne nantaise. Questionnées sur ce point, les trois agences ont confirmé une augmentation certaine et significative du nombre des programmes difficiles à louer sur l'agglomération nantaise, parmi lesquels certains programmes neufs. Pour 2015, la primo-commercialisation de 44 logements neufs a généré 3 524 jours de vacance, soit une durée moyenne unitaire de 80 jours ou 10 équivalent-logements non loués sur l'année.

Les différents points de dégradation de la vacance relevés au cours du contrôle ont amené la société à mettre en place de nouvelles procédures, notamment pour améliorer le suivi de la commercialisation des logements vacants mais également pour ajuster le niveau de loyer en cas de difficultés avérées de relocation. Ces différentes mesures ont été complétées par la création d'un poste affecté à l'attribution des logements neufs, qui a été pérennisé en janvier 2017 après une période de test jugée positive.

Au-delà de ces actions pour maîtriser le développement de la vacance, une attention soutenue doit être apportée à l'engagement des opérations nouvelles, y compris sur les communes de Nantes Métropole, qui présentent des signes annonciateurs d'une moindre tension du marché.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

3.2.1.1 Evolution et niveau des loyers

Jusqu'en 2010, la SA appliquait une augmentation annuelle des loyers qui s'inscrivait dans le respect des valeurs maximales des recommandations gouvernementales. Depuis 2011, elle se cale au plafond de l'encadrement législatif.

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

Pour l'année 2016, le CA a décidé de geler le niveau de ses loyers, le taux maximum autorisé étant jugé d'un impact trop faible. Pour autant, la société mène une politique tarifaire volontariste, en portant ses loyers, sauf exception, au maximum autorisé des conventions à l'occasion de chaque relocation. L'examen exhaustif du fichier des loyers n'a pas révélé d'anomalies en termes de respect des valeurs plafonds.

La conséquence de cette politique est de réduire de manière significative le nombre des loyers les plus bas : seuls 800 logements ont un coût inférieur à 4,70 €/m² de SH.

Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable				
	1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile	moyenne
Atlantique Habitations	5,20	5,80	6,40	5,90
Département 44	4,70	5,40	6,20	5,60

L'écart observé entre la médiane des loyers pratiqués par la société et celle de l'ensemble du parc social est particulièrement significatif sur le périmètre de Nantes Métropole ; l'écart de 0,40 €/m² de SH représente un différentiel annuel d'environ 320 € pour un logement standard T3 de 67 m².

Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable				
	1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile	moyenne
AH - zone 2	5,30	5,90	6,60	6,00
Nantes Métropole	4,80	5,50	6,40	5,70

Sur le reste du territoire départemental, le niveau des loyers de la société est comparable à celui des autres bailleurs présents.

Pour une part significative du parc, le montant des loyers annexes se situe à des valeurs qui, sans être irrégulières, sont très élevées. Les loyers annexes pratiqués correspondent aux valeurs maximales actualisées des conventions APL. Sur 9 448 logements quittancés en décembre 2015, 2 805 généraient le paiement de loyers annexes ; pour 859 d'entre eux le montant par quittance excède 75 € dont 38 dépassent le seuil de 100 €.

La structure très récente du parc (constituée d'une part importante de financements PLUS) et la politique de loyer volontariste de la société pour tendre vers le plafond conventionnel génèrent, de fait, une moindre accessibilité de son patrimoine ; 62 % des logements se situent au-delà des plafonds APL, pour une moyenne régionale observée à 42 %.

Dans un contexte de progression continue de la vacance (cf. supra) et des impayés (cf. infra), la société est invitée à mener des réflexions sur ce constat.

3.2.1.2 Dispositif du PLUS « minoré »

Un dispositif départemental dit « PLUS minoré » a été instauré initialement par les services locaux de l'Etat, puis repris à leur compte par les délégataires. Il consistait à minorer les loyers de certains logements pour les destiner aux familles ayant des ressources inférieures à 60 % du plafond PLUS. Les minorations étaient réalisées à masse de loyers constante ; les loyers annexes étaient également minorés avec des plafonds distincts fixés dans la convention. Le total des abattements était compensé par un montant équivalent de majorations, l'ajustement se faisant à travers un coefficient au logement. Le conseil général a souhaité renforcer le dispositif, en mettant en place des subventions spécifiques pour augmenter la part des logements à loyer minoré par programme. Le pourcentage de « PLUS minoré » est ainsi passé à 40 % puis à 50 % à partir de l'année 2007.

Le dernier contrôle de la Miilos avait remis en cause l'application de cette disposition, jugée pénalisante pour les autres locataires remplissant les conditions mais ne pouvant pas bénéficier du dispositif. A la suite de cette observation, le dispositif a été abandonné tant par les délégataires de Nantes Métropole et du Conseil Général que par les services de l'Etat pour les financements ANRU.

Soucieuse de pouvoir garantir le respect des règles de mixité définies à l'article 8 de la convention APL, Atlantique Habitations a continué de flécher 30 % de ses logements PLUS pour les plus modestes dans sa base patrimoniale. Identifiés sous le terme « Plus minorés », ils sont réservés aux ménages remplissant les conditions de ressources du PLAI. Cette pratique s'articule néanmoins difficilement avec l'application quasi-systématique d'un coefficient de modulation de la surface utile des

logements, pouvant être à l'origine d'incohérences⁹ pour des logements de même typologie et de surface comparable au sein d'une même résidence.

Ainsi pour plusieurs logements T3, le taux de loyer de certains logements dits minorés peut paradoxalement s'avérer plus élevé que celui d'un PLUS classique à surface habitable similaire. Dans ces situations, la surface utile du logement PLUS dit « minoré » est augmentée par l'application d'un coefficient positif, alors que dans le même temps celle du logement PLUS est modulée à la baisse.

L'organisme a justifié certaines des situations mises en évidence par la prise en considération dans le calcul du montant du loyer annexe, qui agit alors comme une variable de rééquilibrage. Dans d'autres cas, le fléchage d'un PLUS minoré est expliqué, non par le niveau de loyer pratiqué, mais par le contexte moins favorable du logement. Si le dispositif profite à une partie des locataires, il pénalise ceux logés dans les petites typologies.

Interpelé sur les inégalités de traitement ainsi produites et après analyse comparée avec d'autres bailleurs, la société a décidé de ne plus appliquer de coefficient de modulation des surfaces à compter de la programmation 2017.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

L'analyse du SLS n'appelle pas d'observation.

3.2.3 Charges locatives

De manière régulière, la régularisation des charges de l'année précédente intervient chaque année au cours du mois de mai. Les données 2015 n'étant pas totalement consolidées à la date du contrôle, l'analyse des niveaux de charges et de leur répartition a porté sur l'année 2014. Sur cet exercice, les charges constatées se sont élevées à 6,75 M€, entraînant une régularisation au bénéfice des locataires pour un montant total de 683 k€.

La société a engagé en 2010 un balayage exhaustif des dépenses par nature, pour garantir le fondement de leur caractère récupérable et l'homogénéité des règles à appliquer. Ce travail important n'a toutefois pas été suffisant pour attester de la qualité des bonnes pratiques, de l'organisme notamment quant à la détermination du montant de la provision à appeler et du calcul de la répartition entre locataires.

L'étude analytique du fichier de la régularisation des charges 2014 a révélé de multiples anomalies symptomatiques d'une mauvaise maîtrise du dispositif en place pénalisantes pour les locataires et ne garantissent pas leur égalité de traitement :

- Une organisation déconcentrée en agence insuffisamment pilotée

La sur-provision moyenne par logement, relevée à l'occasion de la régularisation des charges 2014, est de l'ordre de 60 € par logement, soit un écart total de 682 792 €. Si le différentiel reste acceptable, il masque cependant de grandes disparités entre les programmes :

- o pour 156 locataires, la régularisation appelle une facturation complémentaire supérieure à 100 € ;
- o pour 1 855 locataires, la régularisation amène une restitution de plus de 150 € ; pour 64 d'entre eux la restitution excède 500 €.

Les écarts observés relèvent de pratiques spécifiques à chaque comptable local, insuffisamment coordonnées et homogénéisées par le siège et sans réel contrôle de la part de la responsable d'agence.

⁹ D'une manière générale, la plupart des logements T2 minorés sont en réalité pénalisés par l'application d'un coefficient positif qui en majore le loyer. Ce mécanisme profite néanmoins à la plupart des logements T4 minorés qui, à l'inverse, bénéficient d'un coefficient négatif générant une baisse de loyer.

- **Des niveaux de provision mal appréhendés**

Les modalités d'estimation de la provision sont parfois différentes de celles utilisées pour le calcul de la répartition des charges :

- o pour le programme 557, la provision pour les charges générales est déterminée à partir de la surface habitable, alors que la répartition est opérée sur la base de la surface utile pondérée. Ainsi, pour deux logements d'une surface habitable de 65 m², le premier est en sous-provisionnement de 179 €, alors que le second est en sur-provisionnement de 43 €.

Les évolutions annuelles sont erratiques et dans beaucoup de situations non adossées à la réalité de la régularisation observée l'année précédente :

- o pour le même programme, alors que la provision du logement 010109 s'est avérée sous-estimée de 242 € en 2014, elle a été diminuée de 25 % en 2015.

La gestion de logements en copropriété, inhérente à certaines acquisitions en VEFA, est à l'origine d'importantes régularisations. Ainsi pour le programme 700, la première régularisation de charges au titre de l'année 2014 s'est traduite pour les 5 logements concernés par un remboursement aux locataires compris entre 1 210 et 1 580 €.

- **Des modalités de répartition génératrices d'iniquités**

Les clés de répartition des charges récupérables ne sont pas homogènes sur l'ensemble des résidences :

- o alors que les règles internes prévoient la répartition des charges générales non forfaitisées sur la base de la surface utile, elles sont réparties à la surface habitable pour la résidence 692 ;

En outre, les coefficients de modulation du dispositif « plus minoré » (cf. supra) appliqués à la surface utile sont un facteur d'inégalité complémentaire entre les locataires d'une même résidence.

- o pour deux logements du programme 655 de 63 m² de SH et de SU identiques, le premier a une surface utile pondérée de 55,40 m², alors que celle du second est de 79,75 m² ; le montant des charges est de 1 000 € pour le premier contre 1 300 € pour le second.

Les clés de répartition adossées à la surface pondérée apparaissent de ce fait inadaptées et à l'origine de profondes inégalités. Dans une moindre mesure, le constat prévaut également pour les charges réparties à la surface corrigée, soit près de 6 000 logements concernés ; le mode de calcul prend en compte des éléments de confort sans lien avec la réalité de la charge et la surface réellement occupée par le locataire. En outre, le précédent contrôle avait attiré l'attention du bailleur sur des coûts élevés de chauffage pour quelques programmes. Cette situation apparaît toujours d'actualité au moment du contrôle, y compris pour certaines résidences très récentes ; les fortes disparités de répartition au sein d'un même programme pénalisent de plus une partie des locataires. L'étude des coûts sur l'année 2014 montre, pour les 2 954 logements raccordés à une installation collective, une charge moyenne de 7,50 € par m² de SH. Les demandes de justification des ratios les plus élevés, proches ou supérieurs à 10 € (19 groupes représentant 605 logements), ont permis d'apporter des explications circonstanciées ou de redresser les valeurs observées pour une bonne part des situations. Pour trois résidences, le responsable a souhaité engager une expertise complémentaire faute d'éléments probants.

Par ailleurs, les modalités de répartition des charges de chauffage peuvent induire un traitement non équitable entre locataires d'un même programme. A titre d'exemple, le coût du chauffage d'un logement de la résidence Henri Dunant, livrée en 2010, rapporté à la SH s'élève en moyenne à 13,90 € ; il atteint 17,10 € pour un T2 contre 10,70 € pour un T4. L'annexe n° 7.2 illustre différentes situations représentatives de ces dysfonctionnements. Une attention particulière doit être apportée à la gestion des charges de chauffage. En particulier, les clauses défavorables du contrat initial des nouveaux programmes raccordés à des réseaux de chaleur doivent être davantage anticipées et négociées, afin d'en limiter l'impact pour les locataires.

Les conséquences de la mauvaise maîtrise générale des charges sont importantes :

- tant pour les locataires qui subissent une provision mensuelle exagérée au regard de la réalité de la charge : pour 8 221 locataires, le montant moyen de la restitution est de 175 € ;
- que pour ceux, qui à l'occasion de la régularisation, doivent s'acquitter d'un complément de quittances, avec pour quelques-uns la mise en place d'un plan d'apurement, confirmant la mise en difficulté de nombreux locataires.

A la suite de la régularisation intervenue en 2015, la mise en place de 184 plans d'apurement d'un montant moyen de 265 € s'est avérée nécessaire. Leur dénombrement sur la période du contrôle révèle que, depuis 2011, 975 dossiers ont été gérés représentant une créance moyenne de 140 €.

	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre de plans	382	76	73	261	184
Montant moyen	133	134	177	147	265
Montant maximum	579	475	651	823	381

Conscient de certaines insuffisances en matière de provisionnement, la société a engagé une refonte de son mode opératoire dès mars 2016 ; le niveau de la provision est désormais établi à partir d'une analyse rétrospective des dépenses par nature et par programme des trois années précédentes.

Néanmoins, les différents constats établis au cours du contrôle et partagés par la société ont conduit cette dernière à poursuivre le travail engagé avec mise en place d'une organisation centralisée de la gestion des charges et l'application de nouvelles modalités de répartition basées pour l'essentiel sur la surface habitable.

Ces nouvelles dispositions seront totalement effectives à compter de l'exercice 2018 avec, au préalable, une évaluation de leurs incidences pour chaque locataire.

Dans le même temps, une démarche concertée avec d'autres bailleurs a été initiée auprès de Nantes Métropole pour réétudier les conditions de raccordement à certains réseaux de chaleur, avec pour objectif de revenir à des niveaux de charges conformes au classement énergétique des immeubles concernés.

Les efforts techniques engagés pour réduire les charges de chauffage des résidences les plus énergivores doivent être maintenus et confortés.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

L'analyse de l'occupation sociale du parc est fondée sur les données fournies par les enquêtes OPS 2009, 2012 et 2014. Dans leur composition, les familles occupantes présentent des caractéristiques assez comparables à celles observées chez les autres bailleurs.

	Pers. isolées	3 enfants et +	Familles monoparentales	Bénéficiaires d'APL+AL
AH - OPS 2009	45,8 %	8,4 %	23,1 %	52,0 %
AH - OPS 2012	45,7 %	8,5 %	25,7 %	53,2 %
AH - OPS 2014	46,9 %	8,1 %	25,4 %	55,3 %

Dans un contexte de dégradation générale du niveau des ressources des occupants du parc social, tant sur la Loire-Atlantique que sur Nantes Métropole, les données observées pour AH en 2012 puis en 2014, mettent en évidence une évolution contraire, les revenus de ses locataires connaissant une légère amélioration.

En %	Revenus <20 % *	Revenus <40 % *	Revenus <60 % *	Revenus >100 % *	Personnes seules	Familles monop.	Bénéf. APL
AH 2012	16,9%	36,2%	60,4%	8,2%	45,7%	25,7%	53,2%
NM - 2012	24,7 %	42,6 %	64,8 %	8,6 %	44,7 %	17,2 %	53,1 %
Loire-Atlantique - 2012	20,0 %	38,8 %	62,7 %	8,3 %	43,4 %	22,2 %	59,9 %
AH 2014	16,8%	35,3%	58,8%	9,1%	46,9%	25,4%	55,3%
NM - 2014	29,3 %	48,2 %	69,4 %	6,7 %	44,8 %	18,6 %	53,4 %
Loire-Atlantique - 2014 ¹⁰	21,8 %	41,1 %	64,0 %	7,6 %	44,4 %	22,1 %	52 %

Selon la société, cette situation paradoxale est imputable à une évolution favorable des ressources des locataires déjà en place, les critères de la CAL demeurant identiques. L'analyse détaillée des locataires emménagés au cours de la période 2012-2014 atténue le constat sans pour autant l'expliquer totalement. Dans sa réponse écrite, la société fait valoir des éléments statistiques tendant à démontrer un positionnement de l'occupation du parc social proche des résultats enregistrés par les ESH locales.

4.1.1 Connaissance de la demande

Au 1^{er} janvier 2015, près de la moitié de la demande régionale de logements sociaux est localisée sur le seul département de Loire-Atlantique, soit 40 371 candidats dont 37 % de demandes de mutation. Nantes Métropole concentre les deux tiers de ces demandes ; 40 % des 27 685 demandes sont déjà logés dans le parc social. Pour un tiers des demandes départementales, l'attribution d'un logement intervient moins de 6 mois après l'inscription ; cette proportion est de 29 % sur Nantes Métropole et de 40 % sur la Communauté d'agglomération de la région nazairienne et de l'estuaire (CARENE).

Délais moyens de satisfaction (en mois) des demandes en fonction de la localisation du logement social, de l'origine par nature et du type de logements attribués

	Demandes externes		Demandes internes	
	Collectif	individuel	Collectif	individuel
Loire-Atlantique	14,7	14,3	22,7	24,2
Nantes Métropole	16,1	17,7	24,5	30,9
CARENE	12,5	11,7	18,8	23,2

Les délais anormalement longs définis au plan local sont de 30 mois pour Nantes Métropole, de 24 mois pour les EPCI littoraux et de 18 mois pour le reste du département.

Ancienneté moyenne des demandeurs (en mois) et délais anormalement longs

	Ancienneté de la demande		Ancienneté de la demande sans refus		Proportion de demandeurs en délai anormalement long	
	Externe	Interne	Externe	Interne	Externe	Interne
Loire-Atlantique	18,3	15	15,1	19,5	20,5 %	32,3 %
Nantes Métropole	19,1	27,3	15,7	19,9	18 %	30,7 %
Carène	17,3	23,7	14,2	20,2	28,3 %	49,2 %

L'existence d'un stock important de demandes en délai anormalement long a orienté le contrôle vers une analyse de ce dernier, circonscrite au territoire de Nantes Métropole, afin de mieux appréhender la réalité du marché locatif local et d'évaluer l'efficacité du processus d'attribution pour les candidats durablement en attente.

¹⁰ Les données départementales et régionales 2014 sont issues d'une synthèse réalisée par l'USH des Pays de la Loire.

L'étude a été réalisée sur la base d'une extraction de la demande locative sociale en instance à la date du 11 janvier 2016. Pour les 15 communes les plus peuplées de l'agglomération, l'extraction réalisée à partir du fichier commun a mis en évidence l'existence de 2 832 demandeurs externes ne demandant pas strictement un logement individuel dont 1 739 n'avaient reçu aucune proposition.

Sur cette base, un échantillon de 346 dossiers a été sélectionné sur 7 communes de la 1^{ère} couronne nantaise (Carquefou, Sainte-Luce-sur-Loire, Rezé, Saint-Sébastien-sur-Loire, Saint-Herblain, Orvault et La Chapelle-sur-Erdre). A cette liste, ont été ajoutées les communes d'Ancenis et de Châteaubriant, présentant les caractéristiques d'un territoire détendu avec la présence de nombreux logements vacants. Tous les candidats identifiés n'ont bénéficié d'aucune proposition depuis leur inscription. Ils ne sont pas logés dans le parc HLM et ne demandent pas spécifiquement un logement individuel. L'ancienneté de leur inscription est supérieure à 30 mois à l'exception d'Ancenis et Châteaubriant (> 18 mois). La sélection a été affinée notamment sur les communes de Rezé et Saint-Herblain en éliminant les demandes de T1 et T2 et celles qui ne ciblaient pas spécifiquement du collectif. Par ailleurs, les demandes apparaissant inappropriées (ex : célibataire demandant un logement T4) ont également été retirées.

En conséquence, l'équipe de contrôle a demandé une analyse précise de chacune des 346 situations de l'échantillon retraité, en privilégiant systématiquement un contact téléphonique.

	Prospection ou passage en CAL	Demandes non confirmées	Conditions non remplies	Coordonnées erronées
Candidats en délai anormalement long	23 %	8 %	42 %	16 %

14 % des inscrits cumulent au moins deux conditions remplies.

La synthèse des réponses apportées par l'organisme a mis en évidence que seules 25 % des demandes durablement en stock non présentées en CAL pouvaient encore présenter une valeur commerciale immédiate. Les 85 demandes concernées se répartissent ainsi :

- 10 demandeurs sur des communes caractérisées par un fort taux de logements vacants (2 à Châteaubriant et 8 à Ancenis) ;
- 75 demandeurs sur des communes de la première couronne nantaise qui enregistrent toutes un nombre important de livraisons de programmes neufs dont quelques-uns difficiles à commercialiser.

Bien que le règlement de la CAL le prévoit explicitement, l'absence de tout dispositif d'analyse de la demande en délai dépassé ne permet pas de garantir la prise en charge de ces ménages toujours candidats à l'attribution d'un logement. Là encore, le constat partagé par la société mais également par d'autres bailleurs devrait se traduire, selon la société, par l'élaboration d'une fiche-action traitant de cette problématique dans le cadre de la Conférence Intercommunale du Logement sur Nantes Métropole.

4.1.2 Politique d'occupation du parc

Les orientations applicables à l'attribution des logements ont été établies par délibération du CA en date du 19 juin 2009 et reprises dans le règlement intérieur de la CAL, avec un niveau de définition très général. Elles reprennent principalement les dispositions du CCH, notamment en matière de critères généraux de priorité.

Le taux de mutation projeté dans la CUS est de 11 % en moyenne sur la période 2011-2016. Il s'avère très en-deçà de l'objectif récent fixé dans le règlement de la CAL qui vise 25 % de mutations internes, y compris celles réalisées en inter-bailleurs.

Formalisé dans une charte, le dispositif inter-bailleurs facilite l'aboutissement des demandes de mutation ne pouvant être satisfaites par l'organisme du locataire. Avec une trentaine d'entrées dans les lieux annuelles réalisées dans ce cadre, le taux de mobilité interne d'Atlantique Habitations est passé en moyenne de 10 %, sur la période 2010-2012, à un peu plus de 14 %, entre 2013 et 2015. Il reste néanmoins très en-deçà du taux affiché dans le règlement intérieur.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre d'entrants	1 173	1 135	1 014	1 297	1 275	1 367
Dont mutations ¹¹	117	131	98	159+30	128+33	170+36
Taux de mutation	10,0 %	11,5 %	9,7 %	14,6 %	12,6 %	15,1 %

4.1.3 Gestion des attributions

4.1.3.1 Gestion des contingents

Au 31 décembre 2015, 4 249 logements du patrimoine (soit 45 % du total) sont contingentés en stock dans le fichier de la société : 30 % au bénéfice de la préfecture pour le logement des publics prioritaires et des fonctionnaires, 12 % auprès des collecteurs du 1 % et seulement 3,5 % pour les communes. Jusqu'à peu, les logements afférents à ces dernières n'étaient pas identifiés dans le parc, expliquant en conséquence, cette faible proportion. Les attributions réalisées dans ce cadre ne sont pas davantage répertoriées dans le bilan annuel présenté au CA.

Attributions par réservataire	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Préfecture prioritaire	nc	nc	nc	31,77 %	30,82 %	30,21 %
Collecteurs du 1%	27,28 %	22,64 %	21,10 %	21,13 %	20,71%	24,73 %

Désormais, pour les programmes neufs, les logements réservés aux communes sont répertoriés et « figés » dans la base. La société, invitée à élargir cette pratique à l'ensemble des logements réservés aux collectivités, l'a généralisée à l'issue du contrôle

4.1.4 Analyse de la gestion des attributions

4.1.4.1 Modalités de pré-sélection des candidats

A la suite de la libération d'un logement, la société, de manière assez systématique, sollicite auprès de la commune d'implantation du logement, la présentation de candidats à l'attribution du logement. Les ménages proposés par les services de la mairie sont identifiés à partir du fichier commun de la demande via une codification spécifique propre à chaque réservataire.

A l'inverse, quelques communes, telles que la ville de Nantes notamment, font le choix de s'en remettre aux agences du bailleur pour établir la liste des candidats qui seront proposés à la CAL.

Lorsque la commune, par le biais direct d'un élu ou des services sociaux municipaux, fournit trois candidats, ce sont les dossiers des trois ménages correspondants qui, après vérification de l'agence, sont inscrits à l'ordre du jour de la CAL. A défaut, les chargées de clientèle de la société peuvent compléter la liste après recherche dans le fichier départemental de la demande. La pratique qui consiste à partager le travail d'instruction et d'établissement de la liste des candidats soumis à la CAL, en l'absence de critères communs, conduit la société à se dessaisir, au moins partiellement de ses prérogatives. De fait, si la commission est bien souveraine dans ses décisions d'attribution de logements, elle ne se prononce, dans la plupart des cas évoqués, que sur la base d'une sélection de candidats préétablie par les collectivités ou pour le moins largement prédéterminée. Dans ce cas de figure, les demandeurs qui ne relèvent pas d'un contingent (public prioritaire, 1 %, fonctionnaire...) ou qui ne sont pas pré-identifiés par la commune ont une probabilité limitée d'être proposés rapidement à la commission.

Il n'a pas été possible d'identifier précisément la proportion d'attributions relevant de ce mode de fonctionnement non formalisé dans la mesure où :

- les agences ne conservent pas systématiquement dans les dossiers une trace de ses échanges avec les collectivités une fois la décision de la CAL prononcée ;

¹¹ Mutations internes à la société + Mutations du dispositif inter-bailleurs.

- les logements concernés ne sont comptabilisés ni en stock dans le fichier du patrimoine ni en flux à l'occasion de l'attribution.

Les attributions de logements neufs échappent cependant à ce mode opératoire et entrent dans un processus plus habituel par l'application des contingents conventionnels.

En l'absence d'encadrement, cette pratique n'est pas de nature à garantir l'homogénéité de traitement des ménages demandeurs. A cet effet, la société s'est engagée à réviser la procédure de mise en location en ce sens avec, pour échéance d'application, mars 2017.

4.1.4.2 Le fonctionnement de la commission d'attribution

Plusieurs approximations ont été relevées lors de la CAL du 29 mars 2016, commission à laquelle a assisté l'équipe de contrôle :

- pour environ la moitié des fiches présentées en commission, le financement des logements proposés était erroné avec, pour incidence, une erreur dans la détermination du plafond réglementaire présenté aux membres de la CAL ;
- pour le logement 96 020002, trois candidats ont été présentés avec un taux d'effort nul et une estimation APL calculée à 0, alors que l'un d'entre eux était un ménage monoparental sans ressources avec un enfant en bas âge ;
- pour le logement 431 010012, l'un des candidats célibataire est proposé sur un logement T3 avec un taux d'effort de 56 % et un reste à vivre de 6,73 € par jour ;
- pour le logement 665 020104, les charges estimées dans la fiche CAL étaient de 70,58 €, alors que les charges réelles sont établies à base 112 € (base 2014) ; la prise en compte de ce supplément de charges (42 €) pour le premier candidat (classé en 2 par la CAL) aurait fait passer son taux d'effort de 31 à 35 %, le seuil de 33 % étant admis comme une limite d'acceptabilité.

Ces erreurs ou manquements, non identifiés par les responsables d'agence en charge de présenter les dossiers, sont susceptibles d'altérer la pertinence des décisions prises par la commission et interpellent quant à la réalité du contrôle interne préalable à l'examen des dossiers.

D'autres anomalies ont été relevées à l'occasion de l'examen d'un échantillon de dossiers de locataires :

- les logements attribués avec majoration du loyer dans le cas d'un dépassement de plafond de ressources PLUS sont présentés avec un niveau de loyer n'intégrant pas toujours la majoration à appliquer ;
- les baisses de ressources postérieures à l'année de référence ou les naissances prévues à l'entrée dans les lieux pour expliquer une attribution en dépassement de plafond en N-2 ne sont pas systématiquement justifiées ;
- un seul candidat est présenté en CAL lorsque le logement a déjà été proposé à trois demandeurs lors d'une première commission précédente ; cette disposition inscrite dans le règlement est irrégulière.

Le contrôle des pièces a confirmé la nécessité d'une plus grande rigueur dans l'instruction des dossiers et d'une harmonisation des méthodes, tant dans la conservation des documents que dans la nature des informations répertoriées.

Des mesures correctrices ont été apportées par la société pour fiabiliser et sécuriser les informations présentées en CAL avec, notamment, la mise à jour des tables de financement et la mise en place d'une procédure clarifiant les conditions de location des logements PLUS majorés dits « PLUS 33 ».

L'analyse du fichier de l'ensemble des attributions prononcées entre 2010 et 2015 a permis d'identifier 174 situations pour lesquelles l'équipe de contrôle a souhaité consulter le dossier.

Après demande d'explications complémentaires auprès des trois responsables d'agence, huit attributions à des ménages dépassant les plafonds de ressources réglementaires ont été identifiées :

- un dépassement par prise en compte du revenu imposable en lieu et place du revenu fiscal de référence ;
- quatre concernent des logements très sociaux pour lesquels le plafond, limité à 60 % du PLUS, n'a pas été pris en compte. L'un de ses logements financé en PLAI a été attribué à un ménage DALO en dépassement de plafond avec application d'une majoration de loyer ;
- trois autres concernent des situations de colocation pour lesquelles les ressources de chaque occupant (non étudiant) ont été appréhendées individuellement, permettant ainsi de soustraire les candidats d'un dépassement de plafond par cumul des ressources de chacun.

Enfin, le dossier d'un locataire encore en place n'a pu être fourni pour le contrôle des pièces, alors que les ressources issues de l'extraction informatique laissaient présager une attribution irrégulière.

Ces attributions contreviennent aux dispositions du CCH et constituent des irrégularités passibles de sanction financière (article L. 342-14-14 et R. 441-1 et suivants du CCH).

Dans ses réponses écrites, la société a pu justifier trois des huit situations de dépassement de plafond de ressources et a transmis les éléments du dossier non communiqué au cours du contrôle. Conformément aux dispositions de l'article L. 342-14-1 du CCH, chacune des autres irrégularités peut entraîner sur proposition du ministre chargé du logement, une sanction pécuniaire dont le plafond ne peut excéder 18 mois de loyer en principal du logement concerné

le détail figure en annexe n° 7.3.

4.2 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La certification Qualibail (cf. supra) se décline autour de 30 engagements qui positionnent la sécurité, le confort, le traitement des réclamations et l'écoute des locataires au cœur du dispositif. La société a mis en place un centre de relation client qui recueille toutes les demandes des locataires. Un état statistique des appels téléphoniques est dressé mensuellement ainsi qu'un bilan des interventions de la régie. Le niveau d'exigence affiché par la société se traduit également dans le cahier des charges des marchés contractés avec les prestataires. Les fournisseurs font l'objet d'une évaluation périodique pour mesurer la qualité des prestations et des travaux, ainsi que le respect des délais.

Entre autres actions, le dispositif prévoit des visites-terrains par les régisseurs des agences, sur la base d'une fréquence mensuelle. Ces derniers sont également en charge des états des lieux.

La démarche Qualibail se caractérise également par la mise en place de multiples enquêtes et phases de concertation aussi bien dans les activités de la gestion locative que dans celles de la maîtrise d'ouvrage, livraison de nouvelles opérations et programmes de réhabilitation par exemple.

Les visites de patrimoine réalisées sur le territoire de chacune des trois agences ont permis de constater le bon état d'entretien des immeubles avec, de manière générale, une attention particulière apportée à l'information des locataires. Les constructions récentes sont de bonne facture. Néanmoins, sur quelques ensembles immobiliers mis en service au cours des cinq dernières années, la moindre qualité de finition de certaines prestations altèrent l'image des immeubles concernés en donnant une perception de vieillissement accéléré (désordres techniques ou usure prématurée observés sur les soubassements et les abords immédiats de l'immeuble, le revêtement des façades, la peinture de halls). Sur plusieurs sites, ces relevés se doublent de petites dégradations, de dépôts d'encombrants insuffisamment maîtrisés. Bien que relativement ponctuels, ces éléments témoignent de difficultés émergentes d'occupation, se conjuguant avec des difficultés de relocation croissantes (cf. § 3.1.3.2). Ils démontrent la nécessité d'assurer une meilleure remontée d'information par le personnel de terrain vers le siège, insuffisamment informé de ces problématiques. Ils traduisent également la difficulté de

maintenir un bon niveau de service dans un contexte où les effectifs affectés à ces missions n'ont pas augmenté de manière corrélée à la croissance du parc.

Les dirigeants sont invités à s'interroger sur ces constats et engager les actions correctives souhaitables.

4.3 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.3.1 Organisation de la chaîne de traitement de l'impayé

Le traitement des impayés est organisé sur la base d'une répartition des tâches entre les agences et le siège avec, comme particularité, le fait que seuls les impayés des locataires partis sont traités au siège. En agence, le précontentieux est suivi par les chargées de clientèle (4 à 6 par agence) et le contentieux par la chargée de prévention et contentieux (1 par agence).

Le précontentieux met en œuvre des moyens classiques¹² : il n'y a pas de visites domiciliaires. En revanche, les régisseurs, par leur présence sur le terrain, peuvent demander au ménage de recontacter l'agence. La chargée de clientèle peut éventuellement proposer un plan d'apurement dont elle décide seule des modalités.

Mensuellement, dans chaque agence, la responsable de prévention effectue un balayage exhaustif de l'état de la dette et de l'évolution avec les chargées de clientèle, afin de décider des situations qui potentiellement passeront en contentieux. Un commandement de payer est envoyé au ménage débiteur au-delà de deux termes impayés et si aucun contact ou engagement n'a pu être établi, cet envoi marque le passage au contentieux. Chaque agence suit entre 150 et 200 dossiers de contentieux. Il ne s'agit que des dossiers concernant des locataires en place ; s'y ajoutent quelques dossiers de locataires sortis présentant soit de petites dettes (<300 €) ou bien poursuivant des plans d'apurement.

L'essentiel du contentieux des locataires sortis est suivi au siège, où deux personnes gèrent en moyenne 400 dossiers. Si le transfert des dossiers au siège s'inscrit dans un processus de mieux en mieux formalisé (mise en place depuis un an d'un « bordereau de transmission » des dossiers), la liste des dossiers de contentieux en cours reste tenue manuellement (tableau Excel) et séparément par chacune de ces deux personnes.

Les admissions en non-valeur sont proposés après justification de l'épuisement de toutes les voies de recours, la décision est prise conjointement par le directeur général et le directeur des affaires juridiques. La SA d'HLM n'assure pas en direct sa représentation devant les tribunaux. Toutefois, cette question fait actuellement l'objet de réflexion considérant le coût moyen des frais d'avocat de l'ordre de 500 € par dossier.

La société a créé, fin 2013, une commission de prévention des expulsions (CPE) interne pour examiner les dossiers contentieux, pour lesquels le commandement de quitter les lieux a été délivré. La CPE, qui associe des administrateurs (ceux membres de la CAL), le président de la société et des représentants des services (agences, direction juridique, DRCMP, DG), se réunit mensuellement à la suite de la CAL. Après sa première année de fonctionnement, des ajustements ont été apportés pour ouvrir la CPE à de nouveaux membres quand un dossier le justifie (partenaires associatifs intervenant dans l'action sociale). Les premiers bilans de la CPE, pour 2014 et 2015, font état de 38 dossiers examinés (dont 19 résolus), pour 2014 et, 43 dossiers examinés (dont 18 résolus), pour 2015. Pour autant il a été procédé à 10 expulsions en 2015.

Enfin une réflexion est en cours pour ce qui concerne la possibilité de doter la CPE d'un fonds d'intervention destiné à faire de la prévention sociale dans les cas où le FSL ne peut intervenir.

¹² Lettres de relance simple puis personnalisée, prise de contact téléphonique, prise de contact par l'intermédiaire des travailleurs sociaux.

En 2016, Atlantique habitations a cherché à faire évoluer son organisation de traitement de l'impayé en expérimentant une nouvelle fonction de « chargée de mission de prévention sociale » destinée à assurer la cohérence et la transversalité entre intervenants internes. La fonction comporte aussi un aspect « soutien aux chargées de prévention », par la reprise de dossiers, pour lesquels il convient de réaliser des actions plus lourdes pour renouer le contact avec le ménage débiteur.

La chargée de mission assure aussi le suivi de la prestation confiée, dans un premier temps à titre expérimental¹³, à un prestataire sur l'appui aux chargées de clientèle. Ce dispositif de relance des locataires ne sera pas exclusif des actions conduites par les agences avec, comme conséquence, un risque de doublon dans les relances.

L'examen de l'organisation de la chaîne de traitement de l'impayé a mis en évidence son caractère perfectible, notamment un manque d'homogénéité des pratiques, que ce soit dans les conditions de traitement des ménages (modalités de mise en place de plans d'apurement¹⁴, passage au contentieux...), comme dans l'organisation du travail (principes d'organisation en cas d'absence). Ces points nécessitent la vigilance de la société.

Les outils au service de la gestion du recouvrement, au stade amiable et contentieux, bien qu'en cours d'évolution, sont encore sous forme de fichiers locaux sous Excel sans interfaçage avec les logiciels Quoeris ou Cassiopae Habitat.

Enfin, la société s'inscrit dans une approche pragmatique de la question de l'augmentation des besoins nécessaires au traitement de l'impayé. Pour l'instant, l'orientation expérimentée renvoie plutôt vers un appui extérieur sur le précontentieux et la création d'un poste de responsable de prévention contentieux « chargée de mission ». Après une année de fonctionnement, la société a confirmé la pertinence de cette fonction et validé la création d'un poste en CDI à cet effet. Pour autant, il conviendra d'évaluer l'ensemble de l'approche expérimentée et d'en tirer les conséquences.

4.3.2 Analyse des résultats et de l'évolution du risque d'impayés

A la clôture des comptes 2015, le total des retards, corrigé du terme de décembre, des admissions en non-valeur et des sommes recouvrées s'élevait à 3 259 k€, représentant l'équivalent de 23,3 jours de quittance, ce qui, bien qu'en amélioration par rapport à 2014, prolonge la dégradation continue de ces dernières années et approche les valeurs habituellement observées (de l'ordre de 25 jours) (cf. annexe n° 7.4).

La couverture du risque est assurée par une provision de 3 305 k€, dotée forfaitairement jusqu'en 2015 en fonction de l'ancienneté de l'impayé. Une réflexion est en cours quant à la définition de nouvelles règles pour 2016, en application du décret n° 2014-1738 du 29 décembre 2014.

Au 31 décembre 2015, 1 889 ménages présentaient une situation d'impayé. Pour 290 d'entre eux, la dette était supérieure à 3 500 €, pour un encours total de 2 234 k€. Parmi ces ménages débiteurs, 97 étaient toujours logés dans le parc de la société (635 k€ de total de dettes) et 193 ménages étaient partis (1 598 k€ de total de dettes). A titre de comparaison, fin 2010, les ménages débiteurs de plus de 3 500 € étaient 141, totalisant une dette de 1 022 k€ (seulement 41 étaient encore logés dans le parc). Ces éléments illustrent la dégradation de la situation de l'impayé évoquée plus haut.

Si le processus de passage en perte des créances considérées comme irrécouvrables, évoqué précédemment, n'appelle pas de critiques, le fait que le montant annuel des admissions en non-valeur soit cadré par la prévision budgétaire de l'année ne garantit pas que les pertes enregistrées traduisent

¹³ Expérimentation dans un premier temps sur un échantillon de dossiers précontentieux de l'agence Sud et Sèvre pour une durée d'un an avec possibilité d'y mettre fin de façon anticipée en cas d'échec et réalisation de bilans à 3 et 6 mois.

¹⁴ Souvent les plans sont convenus avec le ménage lors d'un entretien téléphonique et confirmés par courrier ; ceux-ci sont rarement retournés signés et, par conséquent, en dehors de plans signés en agence, il n'y a pas de trace de ces engagements autre que ce que la chargée de clientèle va annoter dans la fiche client.

bien l'épuisement de toutes les voies de recouvrement au risque de conserver comptablement des créances non justifiées.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Préalablement à l'élaboration de la CUS signée le 24 juin 2011, le plan stratégique de patrimoine (PSP) a été actualisé par délibération du CA du 2 février 2010 ; ainsi reconfiguré pour la période 2010-2015, il prévoit :

- la production de 250 à 300 logements locatifs, dont 30 % de PLAI, recentrés pour les deux tiers sur le territoire de la métropole nantaise et de 100 chambres en résidences spécialisées en Loire-Atlantique ;
- la réhabilitation (ou intervention lourde) de 63 ensembles représentant 1 246 logements ;
- la démolition de 5 résidences, soit 750 logements locatifs.

Le chiffrage de cette stratégie est calé sur un coût de 120 k€ par logement pour le développement et sur un budget moyen de 390 € HT par logement pour les travaux de renouvellement de composants et de 835 € HT pour l'entretien courant.¹⁵

Le niveau de la vente de logements est fixé à 50 logements annuels, la CUS affichant un objectif de 70 logements.

Souhaitant donner une impulsion supplémentaire à la politique de développement de la société en accompagnement du PLH de Nantes Métropole, le directeur général a présenté au conseil, peu après son arrivée, une note d'orientation pour la période 2014-2016 qui fixe un niveau de production de logements familiaux de 400 à 500 par an, prioritairement en PLUS et PLAI. La maîtrise d'ouvrage directe est privilégiée et limite le recours à la VEFA de 30 à 40 % des livraisons nouvelles.

Une nouvelle note d'orientation 2015-2018 vient compléter et préciser la précédente. Elle confirme le niveau de développement de la société jusqu'en 2018 avec, à partir de 2019, une inflexion ramenant le niveau de l'offre nouvelle à 350 logements par an.

Par ailleurs, confrontée à la nécessité de lourdes opérations de réhabilitations tout en préservant la capacité à réaliser son plan de développement, Atlantique Habitations doit opérer un arbitrage qui pourrait se traduire par un lissage des investissements à consentir sur deux années supplémentaires.

Les besoins recensés faisaient état d'un niveau d'investissement (immobilisations et gros entretien programmé) de l'ordre de 23 M€ par an, sur la période 2016-2023 ; ils devraient être désormais ramenés à 21 M€ en moyenne sur la période 2016-2025.

Les réajustements successifs apportés à la politique patrimoniale justifient désormais une reconfiguration du PSP pour une mise en perspective actualisée en lien avec l'analyse prévisionnelle (cf. § 6.3).

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Analyse de l'offre nouvelle sur la période 2010-2015

Sur la période du contrôle, la société a produit 2 049 logements, ce qui représente, en moyenne, 350 logements par an avec pour incidence une augmentation du parc de près d'un quart en six ans. La

¹⁵ Base 2010 avec une actualisation de 2% en moyenne chaque année.

part des VEFA représente 57 % du volume total ; sur la période 2014-2015, le taux se maintient à 55 %, proportion supérieure à l'objectif fixé dans la note d'orientation 2014-2016.

L'évolution du parc est la suivante :

	Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Remise en location	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution annuelle
2010	7 680	145	148	10	55	0	0	7 928	248
2011	7 928	140	104	39	44	1	0	8 168	240
2012	8 168	148	66		39		0	8 343	175
2013	8 343	318	117		40		0	8 738	395
2014	8 738	209	208		47		0	9 108	370
2015	9 108	314	82	1	46		0	9 457	349
Total		1 274	725	50	-271	-1	0		1 777

Ce niveau d'activité n'a toutefois pas été totalement linéaire, le développement de la société s'étant sensiblement accéléré entre 2013 et 2015 : le nombre de livraisons est passé de 800 sur les trois premières années à 1 253. Cette évolution s'est traduite, par ailleurs, par une plus forte production de PLAI, leur taux augmentant de 14,5 % à 29 % sur les mêmes périodes de référence, permettant ainsi d'atteindre les engagements de la CUS. Dans le même temps, la part des financements PLS est devenue marginale.

En %	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total	
Livraisons	303	283	214	435	417	397	2 049	100 %
dont PLUS	248	225	164	311	291	276	1 515	74 %
dont PLAI	18	58	42	124	123	115	480	23,5 %
dont PLS	35	0	8	0	3	5	51	2,5 %

Cette forte impulsion s'est accompagnée d'un recentrage du développement sur le seul département de la Loire-Atlantique, dont 70 % sur Nantes Métropole, devenu le territoire privilégié par la société. Les initiatives de développement engagées dans le Morbihan et les Deux-Sèvres, entre 2000 et 2010, n'ont pas été poursuivies conformément au PSP. Dans ces deux départements limitrophes, Atlantique Habitations éprouve des difficultés à commercialiser ses 162 logements qui pour un quart d'entre eux ont été financés en PLS.

La typologie produite est globalement en adéquation avec les besoins exprimés par les ménages candidats à l'attribution d'un logement social :

Période 2010-2015	T1	T2	T3	T4	T5
Production nouvelle	1 %	31 %	47 %	20 %	2 %
Demande Loire-Atlantique	8 %	34 %	32 %	20 %	6 %
Demande Nantes Métropole	9 %	34 %	30 %	20 %	7 %

L'examen du plan de charge interne à la direction maîtrise d'ouvrage confirme la réalité des objectifs affichés par la société jusqu'en 2018-2019.

5.2.2 Réhabilitations

Pour faire face aux enjeux de l'amélioration d'une part grandissante de son patrimoine, la société AH s'est dotée de moyens supplémentaires et d'une organisation nouvelle. C'est ainsi, qu'en 2013, un pôle réhabilitation a été créé au sein de la direction de la maîtrise d'ouvrage. Composé initialement de trois chargés de programmes encadrés d'une responsable, l'effectif de cette nouvelle entité a été renforcé d'un technicien supplémentaire en 2015. Le dimensionnement de ce service lui confère désormais une capacité opérationnelle adaptée à la nature et au volume de travaux tels qu'identifiés par les services, même si le volume des projets à engager est très important. La moindre sollicitation des chargés d'opérations des programmes neufs, à partir de 2018-2019, pourrait permettre d'ajuster l'effectif en cas de suractivité.

Trois ans après la mise en place du pôle réhabilitation, force est de constater la très forte structuration de l'activité sous l'impulsion de sa responsable et de son directeur, avec une attention particulière accordée à la transversalité interne d'une part, la concertation auprès des locataires et de la collectivité d'autre part, tout au long du processus pour en garantir les conditions de réussite.

Sur la période 2010-2011, la société a principalement procédé à des réhabilitations pouvant être qualifiées de remises à niveau technique, s'apparentant davantage à des interventions coordonnées de renouvellements de composants. La mise en place du pôle réhabilitations a marqué un changement de cap, à partir duquel le volume et le niveau des réhabilitations réalisées sont montés progressivement en charge.

Plan de financement							
	Nbre de logements	Prix de revient	Prix de revient/ logement	Subventions	Emprunts	Fonds propres	Fonds propres/ logement
2010	96	786 159	8 189	31,1 %	72,1 %	-3,2 %	-261
2011	608	6 297 514	10 358	18,5 %	54,7 %	26,8 %	2 776
2012	27	912 494	33 796	8,8 %	7,6 %	83,6 %	28 270
2013	195	3 855 278	19 771	10,5 %	79,6 %	9,9 %	1 959
2014	171	3 496 495	20 447	8,0 %	77,6 %	14,4 %	2 947
2015	82	2 341 833	28 559	9,8 %	73,8 %	16,3 %	4 669
2010-2015	1179	17 689 772	15 004	13,6 %	65,5 %	20,9 %	3 134
2016 ¹⁶	354	10 512 073	29 695	14,5 %	73,4 %	12,1 %	3 606

D'un montant moyen de 20 000 € au logement en 2013, le coût des réhabilitations avoisinera 30 000 € pour les opérations livrées en 2016, soit 354 logements.

Le plan de charge du service, actualisé sur la base du plan d'entretien au 25 mai 2016, a permis de mesurer l'importance des projets engagés ou à engager pour les cinq prochaines années.

	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Plan de charge des logements à réhabiliter	353	352	411	713	542	462

L'attention de la société est attirée sur le calendrier des travaux à engager sur le programme « Château » à Rezé dont les besoins d'intervention sont patents. Ce programme de 220 logements a été mis en service en 1962. Depuis lors, l'effort de maintenance s'est révélé extrêmement réduit ; le montant cumulé des interventions programmées représente un coût moyen de travaux d'environ 10 000 € par logement. L'opération de réhabilitation, en cours d'étude, a été l'objet de multiples reports imposés par la prise en compte de cette opération dans un programme urbain élargi. D'une enveloppe de l'ordre de 12,2 M€ HT, le projet est désormais estimé à 14,2 M€, avec une programmation en tranches, dont la dernière a été repoussée en 2020, pour intégrer les contraintes budgétaires (cf. supra).

Bien que les retards accumulés soient justifiés par la prise en compte du redimensionnement du projet, gage d'une ambition plus grande de l'opération, les décalages successifs s'avèrent désormais préjudiciables aux locataires en place, eu égard à la vétusté générale des immeubles et à la très faible qualité des espaces publics¹⁷. De surcroît, la dégradation de certains éléments de façade ont nécessité la mise en place de mesures de sécurité spécifiques (pose de filets et de barrières) pour préserver les riverains d'éventuelles chutes. Ces dispositifs, appelés à être maintenus durablement dans le temps, contribuent à altérer encore un peu plus l'image du quartier.

¹⁶ Prévisions établies en janvier 2016.

¹⁷ Les espaces publics sont à la charge de la ville de Rezé.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Organisation du montage des opérations

Atlantique Habitations a organisé son processus de production de logements autour de deux directions : une direction du développement, composée d'un directeur et d'une chargée d'étude et une direction maîtrise d'ouvrage en charge de l'organisation opérationnelle des opérations. Le rôle de la direction du développement, positionnée en amont des opérations, est triple : rechercher du foncier ou identifier des opportunités immobilières, réaliser l'étude de faisabilité et vérifier l'équilibre financier du projet et organiser la désignation du maître d'œuvre.

Ce choix organisationnel facilite et renforce le positionnement de la société auprès des partenaires locaux pour faire face aux engagements de production formalisés dans la CUS et contractualisés auprès du délégataire des aides à la pierre.

Dans un contexte d'urbanisme très administré par les collectivités et d'un environnement concurrentiel fort, notamment sur le territoire de Nantes Métropole, le rôle de la direction du développement a progressivement évolué. Désormais, une part significative de son activité consiste à organiser et formaliser la réponse de la société aux différentes consultations et sollicitations organisées par les aménageurs de ZAC ou les promoteurs pour satisfaire aux obligations fixées par la loi SRU.

A ce titre, ses missions s'orientent de moins en moins vers de la prospection pure pour évoluer davantage vers des logiques de réseaux et de partenariats dans le cadre des projets initiés par les collectivités.

5.3.2 Engagement des opérations

Les opérations nouvelles sont examinées par un comité d'engagement sous l'angle de leur opportunité, au regard des orientations définies par le conseil d'administration ; sur la base d'une étude de l'équilibre économique, cette instance valide la décision de les engager.

Depuis début 2016, le comité est commun avec MFLA, ce qui permet de mieux apprécier la faisabilité au regard du marché immobilier et surtout d'envisager de manière plus systématique les opérations mixtes.

Le mode opératoire s'appuie sur deux instances qui se réunissent sur un rythme mensuel : le comité « patrimoine » spécifique à AH pour les réhabilitations et le comité « neuf » qui examine les opérations nouvelles y compris celles portées par MFLA.

Les projets sont analysés sur la base de critères assez strictement encadrés. Les opérations qui s'y inscrivent sont désormais évoquées de manière informative au conseil d'administration ; celles qui ne répondent pas aux conditions ou qui sont constituées de plus de 30 logements sont présentées de manière détaillée (cf. infra). Les projets acquis en VEFA sont validés après vérification de la solidité financière du promoteur. Les règles d'engagement prévoient que le cahier des charges d'AH soit respecté.

Les paramètres des équilibres d'opération sont formalisés et validés par le conseil ; ils font l'objet d'une actualisation régulière. Jugés trop restrictifs et prudentiels pour permettre l'atteinte des objectifs de production tels que redéfinis en 2012, les critères ont été reconsidérés et adaptés à la marge.

Les conditions d'engagement des opérations sont clairement établies ; les nouvelles modalités de fonctionnement doivent être mises à profit pour mobiliser et responsabiliser le comité sur les conditions de montage juridique des opérations (cf. supra).

5.3.3 Suivi des opérations

Toutes les étapes de mise en œuvre des projets sont formalisées dans des procédures. Le travail particulièrement important de structuration de l'activité mené par le directeur du développement a permis, par un apport méthodologique, d'optimiser l'organisation en place, de consolider les pratiques

et d'affiner les documents de pilotage. Cet effort permanent pour améliorer l'outil de production est à souligner tout particulièrement.

La fonction de maîtrise d'ouvrage est assurée avec efficacité. Les délais en phase conception et en phase chantier sont contenus et bien maîtrisés permettant dans bon nombre d'opérations de livrer avant la date prévisionnelle indiquée au lancement des travaux.

Les coûts font l'objet d'une attention toute particulière avec un suivi tout au long du déroulement des projets.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Moyenne
Prix de revient € TTC/m² SH	1 830	1 750	1 880	1 925	1 915	1 950	1 890
Prix de revient/logement	107 500	109 500	118 500	122 500	121 000	125 500	118 500
Taux de subvention	18,60 %	17,70 %	13,70 %	14,50 %	10,80 %	10,80 %	13,70 %
Part de fonds propres	21,30 %	18,00 %	18,40 %	17,40 %	18,40 %	14,60 %	17,70 %
Fonds propres/logement	22 830	19 720	21 750	21 350	22 280	18 320	20 940

Les prix de revient sont relativement peu élevés et se situent en deçà des valeurs observées au niveau départemental à savoir, pour la période 2012-2014, 2 066 € HT/m² SH sur le territoire de Nantes Métropole et 1 977 € sur celui de la CARENE.

Présentée par la direction de la maîtrise d'ouvrage au CA d'avril 2016, l'analyse de l'écart entre le prix de revient prévisionnel, au stade du dépôt du dossier de financement et le bilan définitif des opérations clôturées en 2015, fait apparaître une économie réalisée de 1 227 k€ pour 24 opérations ; un tiers du gain s'explique par des économies réalisées au cours de la phase chantier.

Ces différents constats traduisent un fort pilotage de la maîtrise d'œuvre, tant en phase conception qu'au cours du chantier.

5.3.4 Analyse d'opérations

L'analyse a porté sur 12 opérations différentes engagées ou livrées sur la période 2010-2015. Les différents enseignements ont été partagés avec le directeur du développement et le responsable juridique lors d'une réunion le 15 avril 2016.

Pour de multiples opérations, la société n'a pas été en mesure de respecter les règles de la commande publique pour la passation des marchés de maîtrise d'œuvre.

Les contrats de maîtrise d'œuvre de nombreuses opérations, dont le montant de prestation excède le seuil imposant l'application d'une procédure formalisée, ont été conclus sans que l'organisme puisse en justifier le respect. D'autres manquements ou insuffisances ont été relevés dans l'application des règles de la commande publique :

- des modalités de publicité insuffisamment adaptées au montant des marchés de maîtrise d'œuvre, notamment pour ceux approchant le seuil de la procédure formalisée ;
- une traçabilité limitée des procédures de mise en concurrence dans les dossiers ;
- un formalisme insuffisant de l'analyse des offres pour justifier le choix ;
- une non-prise en compte dans la détermination de l'estimation initiale de possibles avenants ultérieurs, des prestations d'OPC conclues en complément des missions obligatoires avec le même architecte et des prestations réalisées pour les autres opérateurs du groupe, dans le cas de projets portés en commun.

S'agissant des marchés de travaux, les dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005 sont prises en compte dans les procédures internes et la société s'attache à les mettre en œuvre. Des processus et des outils ont été mis en œuvre pour en faciliter l'application, tant en interne que dans le cadre d'opérations réalisées en co-maîtrise d'ouvrage. En particulier, il convient de souligner la qualité des règles mises en place pour évaluer les candidatures et les offres.

Néanmoins, quelques approximations ont été relevées :

- les conditions de recours à la négociation sont mal maîtrisées en procédure d'appel d'offres. L'examen de plusieurs dossiers de marchés a confirmé cette forme d'ambiguïté dans la mesure où la « négociation » n'est pas toujours attachée au caractère infructueux d'une offre ;
- la terminologie utilisée dans les différents documents de mise en concurrence ne correspond pas toujours à la réalité des procédures utilisées¹⁸ ;
- les PV de commission d'appel d'offres ne permettent pas systématiquement de retranscrire le déroulé de la procédure et de rendre compte des modalités de négociation, lorsqu'elles sont mises en œuvre ; certains tableaux de synthèse pouvant être considérés insuffisants pour justifier les choix d'attribution.

Ces difficultés sont accentuées dans le cadre d'opérations partenariales avec MFLA et Ataraxia, malgré l'implication du service juridique et de la direction maîtrise d'ouvrage dans l'instauration d'un cadre d'intervention sécurisé réglementairement.

La prise en compte par la société de ces dysfonctionnements s'est concrétisée par la création d'un poste supplémentaire dédié aux marchés publics au sein de la direction juridique et ressources humaines. De surcroît, la mise en place d'un accord-cadre multi-attributaire de maîtrise d'œuvre, dont la procédure devrait être initiée au cours du premier trimestre 2017, et le renforcement des prérogatives du comité d'engagement sur les aspects juridiques et financiers, devraient constituer une réponse adaptée aux manquements observés lors du contrôle.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

La direction des relations clients et de la maintenance du patrimoine est en charge de l'entretien du parc. Les travaux de gros entretien et d'amélioration sont traités par le pôle patrimoine, tandis que l'entretien courant et les travaux de remise en état à la relocation relèvent des agences.

5.4.1 Entretien du patrimoine

Les interventions de la direction de la maintenance s'appuient sur une organisation structurée et efficace. Les outils de gestion et de programmation, dont elle s'est dotée, permettent un suivi précis de ses activités et donnent une bonne visibilité pour les travaux à engager. La société accentue depuis ces dernières années son effort de maintenance.

Un effort particulier a été consenti pour renforcer les travaux de remise en état des logements à leur libération. Cet effort s'est concrétisé par un quasi-doublement de ces dépenses, permettant ainsi de tendre vers des valeurs plus conformes à la réalité des besoins. En effet, les visites de patrimoine de certains programmes anciens ont confirmé la nécessité de renforcer l'attractivité des logements devenus vacants pour en faciliter la commercialisation (ex. de Rezé Château).

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Montants engagés	931 995	961 425	1 117 983	1 326 225	1 573 597	1 761 771
Dont régie	549 979	597 933	592 005	522 552	582 555	467 877
Dont entreprises	447 415	402 990	603 151	728 807	1 007 901	1 390 073
Indemnités	206 129	200 664	151 873	187 874	162 553	190 438
Coût moyen / logement	869	1 037	1 164	1 114	1 509	1 683
Budget moyen / remise en état	650	650	1 000	1 000	1 500	1 500

¹⁸ A titre d'exemple, l'avis public d'appel à concurrence de plusieurs marchés de travaux passée selon une forme librement consentie mentionne confusément le recours à une procédure formalisée ; dans d'autres cas, le terme de concours est improprement utilisé pour qualifier l'organisation d'une audition simplifiée de 3 ou 4 maîtres d'œuvre.

L'examen des conditions d'engagement et de réalisation de ces interventions n'appelle pas de remarques particulières. Les délais sont globalement maîtrisés et ne peuvent, sauf exception spécifique, être un élément explicatif de l'allongement de la durée de la vacance observée sur certains sites.

Sur la période 2010-2015, l'effort technique sur le patrimoine s'est très significativement accru sous l'effet conjugué d'une forte progression du montant des travaux immobilisés (renouvellement de composants et réhabilitations de 3 560 k€ en 2010 à 12 535 k€ en 2015) et de l'augmentation des interventions d'entretien courant (de 2 307 k€ en 2010 à 4 432 k€ en 2015).

En € / logement	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Evolution
GE	393,74	456,81	204,38	141,52	272,65	348,64	- 11,45 %
Entretien courant	290,99	301,77	356,67	408,96	428,64	468,71	+ 61,07 %
Total maintenance	684,73	758,58	561,05	550,49	701,30	817,36	+ 19,37 %
Travaux immobilisés	449,15	973,51	473,28	725,78	667,53	1 325,57	+ 195,12%
Effort technique total	1 133,89	1 732,08	1 034,33	1 276,27	1 368,82	2 142,92	+ 88,99 %

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Les différents contrats sont remis en concurrence régulièrement ; les prestations sont suivies et évaluées avec l'assistance d'un bureau d'études. Tous les contrôles de sécurité font l'objet d'une attention pointilleuse de la part du service maintenance qui mérite d'être soulignée. Le contrôle des chaudières individuelles et des ascenseurs fait l'objet de procédures mises en œuvre avec rigueur. La société se donne tous les moyens pour aller au terme du processus de vérification des installations. Atlantique Habitations a, par ailleurs, mis en place un plan « sécurité » sur le patrimoine qui, outre le suivi des actions réglementaires, planifie des actions de sensibilisation. A ce titre une formation sur les risques de l'amiante à destination d'un public élargi est prévue en 2016.

Initié en janvier 2016, le marché relatif au repérage des matériaux amiantés des listes A, B et C a été retardé à la suite d'un recours gracieux de l'un des candidats évincés qui a nécessité de relancer une nouvelle procédure de consultation. Le nouveau marché, notifié en février 2017, prévoit la mise à jour des dossiers techniques amiante (DTA) et la réalisation des diagnostics des parties privatives (DAPP) permettant d'établir une cartographie complète des 6 155 logements du parc.

Bien que les dispositions réglementaires prévoyaient une réalisation au plus tard le 5 février 2012, le plan d'action mis en place atteste de la volonté de la société de se mettre en conformité avec la réglementation relative à l'amiante.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

La société s'est engagée depuis de nombreuses années dans une démarche structurée de vente de logements HLM. Le tableau ci-après détaille, pour les cinq dernières années, le rythme de mise en commercialisation et de vente effective :

Marges en k€	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Ventes	55	44	39	40	47	46	271
Marge totale	4 081	3 289	3 235	2 901	3 075	3 487	20 068
Marge / logement	74	75	83	73	65	76	74

Sur la période, environ 60 % des accédants étaient auparavant des locataires du parc de la société ; le taux est porté à près de 70 %, en intégrant les acquéreurs occupants un logement d'un autre bailleur social. Le prix moyen de vente constaté sur la période est de 1 500 €/m² de SH, représentant un logement standard de type 3 de 70 m² vendu 105 000 €, pour une estimation initiale des domaines de 125 000 €.

Ces éléments d'appréciation témoignent de l'engagement de la société à s'inscrire dans une politique d'accession sociale volontariste favorisant le parcours résidentiel de ses locataires.

Les modalités de mise en œuvre de la vente des logements, appréciées sur la base d'un échantillon de 85 dossiers, sont menées conformément à la réglementation. Cependant, la pratique consistant à solliciter l'avis de la commune d'implantation du logement avant la contractualisation de la vente apparaît inutile, le maire ayant été préalablement informé par deux fois :

- une première fois par le bailleur en amont de la décision de mettre en vente le programme concerné ;
- puis une deuxième fois par les services de l'Etat dans le cadre de la procédure d'autorisation préfectorale.

Outre le rallongement des délais induit par ce mode opératoire, cette ultime demande d'avis apparaît excessive et inappropriée dans la mesure où le courrier mentionne le nom du futur accédant.

Fixés à 70 ventes annuelles, les nouveaux objectifs de ventes constituent l'un des préalables au financement conjugué du plan de développement de la société et du programme de réhabilitations. Conscient de la nécessité d'augmenter les moyens pour atteindre cet objectif, le CA a décidé la création d'une agence immobilière et l'affectation d'un poste. Implantée dans les locaux contigus à ceux de l'agence Nantes-Erdre et rattachée à la direction des ressources humaines, les missions de cette nouvelle structure orientée vers un concept d'agence solidaire sont multiples :

- ouvrir un nouveau canal de distribution « multi-produits » en lien avec MFLA ;
- dynamiser les techniques de commercialisation.

5.6 SYNDIC DE COPROPRIETES

La politique de vente de logements anciens, combinée avec le recours important à la production de nouveaux logements sous la forme de VEFA, a pour conséquence, la création de multiples copropriétés. Fin 2015, AH était présente dans 118 copropriétés pour un total de 1 414 lots. En dehors de la Cité Radieuse située à Rezé, la société a souhaité conserver plus de la moitié des lots et assurer directement le rôle de syndic des copropriétés issues de la vente de logements. La société met en avant que le maintien de cette situation permet de conserver au bénéfice des autres copropriétaires un savoir-faire technique et social, pour un coût comparable à celui pratiqué par les cabinets privés. Cette situation permet également à la société de bénéficier, en application de l'article 207 du CGI, d'une exonération d'IS de 10 ans sur ses honoraires... Fin 2015, c'était le cas pour 17 ensembles immobiliers.

Avant 2012, la gestion des copropriétés, alors moins nombreuses (801 lots en 2011), était assurée par les agences, à l'exception de la Cité Radieuse gérée par le siège. Considérant ce mode d'organisation peu pertinent, il a été décidé de créer un poste de « gestionnaire copropriétés » à la direction financière, pour suivre la comptabilité des copropriétés gérées en direct. Cette création s'est accompagnée de l'acquisition d'un logiciel spécifique, attestant ainsi de la volonté de professionnalisation. Puis en 2013, un poste de « chargé des ventes et copropriétés » a été créé à la direction des ressources humaines et juridiques, pour couvrir l'ensemble des problématiques juridico-administratives relatives à cette activité.

Actuellement, les agences s'occupent toujours des copropriétés non gérées directement par la société, en participant notamment aux réunions et en analysant les documents financiers et budgétaires pour son compte. Mais dans un contexte où le nombre de copropriétés progresse rapidement, une réflexion est en cours sur une éventuelle évolution de l'organisation.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Organisation service comptable

Le pôle comptabilité est composé de huit personnes (y compris la directrice et le responsable comptable), auxquelles il convient d'ajouter les trois comptables localisés en agence qui sont néanmoins placés sous l'autorité hiérarchique des directrices d'agence et non du responsable du pôle comptable. Cette organisation est plutôt stable ; toutefois des réflexions sont en cours sur le rattachement hiérarchique des comptables d'agence dont le rôle n'est, par ailleurs, pas remis en cause.

La société propose à ses locataires la possibilité de régler leur loyer par prélèvement automatique (trois dates), par chèque ou bien encore par dépôt d'espèces auprès de la Banque Postale (EFICASH). Le taux de prélèvement automatique, au 31 décembre 2015, est de 89 % en nombre de ménages prélevés représentant 75,28 % du quittance.

L'encaissement des loyers en espèces, principalement en agences, représente 298 k€ en 2015, soit 0,59 % des mouvements de paiement. Les risques inhérents à ces pratiques (risque de vol d'espèces du fait d'encours de caisse moyens élevés, risque pour la sécurité des personnes, risque de blanchiment) ont été pointés à la fois par l'audit interne du Crédit Mutuel et par le commissaire aux comptes. Dans un souci de limitation des mouvement d'espèces, la société a mis en place courant 2015 différents dispositifs : cartes de dépôts directement à la banque pour chacune des agences sans transfert des espèces au siège, Système EFICASH de la poste (en cours d'amélioration, pour éviter le retraitement manuel des comptes locataires pour y inscrire les sommes versées), paiement électronique à partir de l'espace client sur le site internet.

6.1.2 Points comptables spécifiques

Les diligences mises en œuvre à l'occasion du contrôle n'ont pas révélé d'anomalies substantielles. Certaines particularités sont néanmoins développées en annexe au présent rapport (cf. annexe n°7.5).

La société a produit, en 2014 et 2015, des déclarations annuelles des commissions et honoraires (DAS2) erronées.

La société a produit une déclaration annuelle des commissions et honoraires (DAS2) erronée, en 2014 et 2015. Suite à une évolution dans l'organisation interne, la société a externalisé la production de sa DAS2 à un prestataire externe. Celui-ci compile les informations qui lui sont transmises et procède à leur transmission aux services de la Direction générale des Impôts, il n'est toutefois en mesure d'apprécier la cohérence et il n'a donc pas été en mesure de détecter l'erreur. Cette anomalie met en évidence un défaut de contrôle interne sur ce point. La société a immédiatement engagé en cours de contrôle une réflexion sur les mesures correctives à mettre en œuvre pour sécuriser le processus de déclaration.

6.1.3 Gestion de la dette

A la clôture des comptes 2015, la structure de la dette d'Atlantique Habitations, présentait les caractéristiques suivantes :

- un encours global de 411 M€, à 88 % adossé au livret A et d'une durée de vie résiduelle moyenne de 29 ans et 9 mois (pour la part indexée) ;
- un poids de l'annuité qui s'élevait à 23,9 M€, équivalant à 49,5 % des loyers encaissés au cours de ce même exercice. Ce taux est un peu supérieur au taux médian de 46,7 % (valeur 2012 pour les OPH de province) ; il est corrélé avec la structure du parc qui est plutôt récent et la poursuite de son développement. Si l'examen du profil d'extinction de la dette courante montre bien une baisse constante de l'annuité qui devrait intervenir dès les prochaines

années, son encours global ne devrait pas significativement diminuer, du fait de la poursuite du développement du parc (cf. infra § 6.3) ;

- trois lignes de trésorerie ont été mises en place en 2015, pour accompagner la réalisation de trois foyers¹⁹ et éviter un portage de ces opérations sur les fonds propres de la société. Leur encours maximal est de 7 M€, sachant que ces lignes n'étaient mobilisées qu'à hauteur de 5,3 M€ fin 2015. Leur mobilisation intervient en fonction de l'avancement des travaux ; leur remboursement s'effectuera au moment de la mise en place du financement définitif, soit l'année de mise en service de chaque foyer. L'utilisation des lignes de trésorerie est donc strictement limitée aux besoins de financement de ces programmes ; elle n'a pas vocation à abonder la trésorerie de la société ; elle traduit cependant la tension sur les fonds propres liée au fort développement.

Enfin, la société a conservé dans son bilan des emprunts qui auraient dû être remboursés, suite à des ventes de logements, remplacement de composants ou bien encore qui se rattachent à des réhabilitations sorties de l'état de l'actif. Au moment du contrôle, le montant total de ces emprunts devenus sans affectation s'élevait à 5 117 k€.

Pour mémoire, à l'occasion de la restructuration de sa dette en 1999, la société avait refinancé une partie de celle-ci en taux variable. Dans un contexte de renchérissement du taux de l'Euribor fin 2000, un contrat de swap de couverture avait été souscrit en 2001 auprès du CMLACO pour 7,6 M€, amortissable avec une échéance en septembre 2015 (Le précédent rapport notait qu'il était trop peu significatif par rapport à l'encours global pour traduire une réelle politique de couverture). Son coût, de 2010 à 2015, a été de 421 k€ et, au final, pour l'ensemble de la durée du contrat, il aura coûté à la société 1 383 k€. Une information, sur l'évolution de la situation, a été fournie annuellement au CA.

Par ailleurs, jusqu'en 2014, la société assurait le financement du remplacement de ses composants au moyen de ses seuls fonds propres. Dans un contexte financièrement plus contraint, ce principe a été abandonné, au profit d'un financement principalement par emprunt (à 80 % en prêts PAM de la CDC), complété de 20 % de fonds propres. Les enveloppes d'emprunts sont déterminées sur la base des composants remplacés en N-1, ce qui garantit un calage sur des dépenses réelles et non estimées. Par la suite, à l'occasion de la délibération du conseil d'administration du 29 octobre 2015, traitant de la gestion de la dette, celui-ci a arrêté le principe de ne plus mettre de fonds propres dans le montage du financement des travaux immobilisés et recourir exclusivement à des financements externes. Cette décision s'avère cohérente au regard de la politique globale de la société en matière de gestion de sa dette et de pilotage de l'utilisation de ses fonds propres.

En 2015, la société a également pris contact avec la CDC, pour examiner les conditions d'une renégociation partielle de son encours d'emprunts (allongement, passage pour partie en taux fixes, réduction de marge de la CDC). La société a obtenu une première proposition en octobre 2015, sur une base de 61,7 M€, correspondant à 203 prêts. Le CA a demandé que des ajustements soient apportés à cette proposition ; ce qui a donné lieu à une nouvelle offre de la CDC, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2016. Celle-ci, validée à l'occasion du CA du 16 décembre 2015, permet d'envisager une diminution globale de la charge financière qui pourrait s'élever à 823 k€ sur les 24 prochaines années.

Enfin, une réflexion est actuellement en cours, pour ce qui concerne la recherche de nouveaux financements à taux fixes, dans le contexte actuel de taux particulièrement favorables, auprès d'autres banques. A ce jour aucune décision n'a été prise en ce sens.

6.1.4 Gestion de la trésorerie

La gestion de trésorerie s'est affinée depuis 2012, avec l'utilisation d'un outil, initialement mis en place pour suivre les besoins prévisionnels de trésorerie pour la SCIC MFLA réalisant de l'accession.

¹⁹ Saint-Mars-la-Jaille (reconstruction), Joué-sur-Erdre (reconstruction) et Pornic (construction neuve en VEFA).

Au regard des conditions de rémunérations actuelles, elle ne nécessite pas la réalisation d'arbitrages entre une multitude de supports de durées et de rendements différents. Les supports de placements sont donc principalement constitués de dépôts à terme de durées variables et de livret A, conformes avec la réglementation en matière de dépôts de fonds (art R. 423-74 du CCH).

Jusqu'en 2015, la société disposait d'un compte courant, rémunéré au taux de 2 %, sur la base d'une renégociation intervenue courant 2015 ; ce taux sera réduit progressivement à compter de 2016.

6.1.5 Avance de trésorerie

Par décision en date du 18 avril 2013, le CA a validé le principe d'une avance de trésorerie au bénéfice de la SCP Maison Familiale de Loire-Atlantique pour un encours maximum de 2 M€ et une durée de trois ans. A fin 2015, l'encours mobilisé par la SCIC MFLA était de 600 k€. Cette avance a été autorisée²⁰ après avoir fait l'objet d'une demande en application des dispositions du CCH (article R. 422-1 statut type clause n° 11), les conditions, relatives à la détention d'au moins 5 % de la société bénéficiant de l'avance et le taux de rémunération respectant la limite fixée (taux du Livret A + 1,5 %), étant respectées. La convention initiale, prévue pour une durée initiale de trois ans sera reconduite en 2016 dans une forme prévoyant une durée d'avance plus importante, actant par la même l'intention de la société d'accompagner durablement la SCIC MFLA.

6.1.6 Estimation des fonds propres disponibles

A l'occasion du contrôle, une estimation des fonds propres disponibles au 31 décembre 2015 et à terminaison des opérations engagées à cette même date, a été réalisée. Ce calcul, mené en association avec le service financier de la société, repose sur l'exploitation des données issues de la comptabilité de programme.

Le potentiel financier disponible à la clôture de l'exercice 2015 s'élève à 37,6 M€. Il convient de noter que ce total intègre :

- des emprunts devenus sans affectation (cf. infra § 6.1.3) pour un total de 5,1 M€ ;
- le portage financier à hauteur de 1,2 M€ des opérations préliminaires (solde entre les dépenses et financements enregistrés au bilan 2015).

Projeté à terminaison des opérations en cours et non soldées, ce potentiel financier est estimé à 11,4 M€ (cf. annexe n° 7.6), après prise en compte de :

- l'incidence de l'exécution des plans de financement des opérations terminées non soldées ou en cours, venant en réduction du potentiel financier à hauteur de 13,4 M€ ;
- et du remboursement des amortissements courus non échus locatifs, qui s'élèvent fin 2015 à 7,6 M€.

Rapporté à l'ensemble du patrimoine, le potentiel financier à terminaison des opérations engagées fin 2015 serait de 1 131 €/logt.

6.1.7 Coûts de gestion

Les coûts de gestion²¹, hors dépenses liées à l'entretien courant, progressent constamment sur la période de contrôle et, plus particulièrement, entre 2012 et 2014. L'augmentation des charges de personnel en constitue la principale cause, en relation avec les multiples recrutements intervenus entre 2012 et 2014, l'effectif passant de 104 à 142 dans le cadre des évolutions apportées à l'organisation (cf. supra § 2.2.4.1). Cependant, les charges de personnels (hors régie) bien qu'en nette progression de 2012 (665 €/logt) à 2015 (720 €/logt) demeurent d'un niveau proche des valeurs habituelles de la profession (valeur médiane 2013 de 698 €/logt). Hormis cette évolution, l'examen des frais généraux montre une grande maîtrise des dépenses. Pour mémoire, à compter de 2015, ces frais sont positivement impactés par l'évolution des règles internes relatives à la comptabilisation des coûts internes immobilisés.

²⁰ Autorisation ministérielle en date du 4 août 2013.

²¹ Les coûts de gestion ici mentionnés sont redressés principalement de la part du c/611 assimilable à de l'entretien courant.

A la clôture de l'exercice 2015, les coûts de gestion s'élèvent donc à 9,16 M€, ce qui, rapporté au nombre de logements gérés, donne une valeur de 968 €/lgt, celle-ci est inférieure à la valeur médiane des ESH de province qui s'établissait à 1 180 €/logt en 2013.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

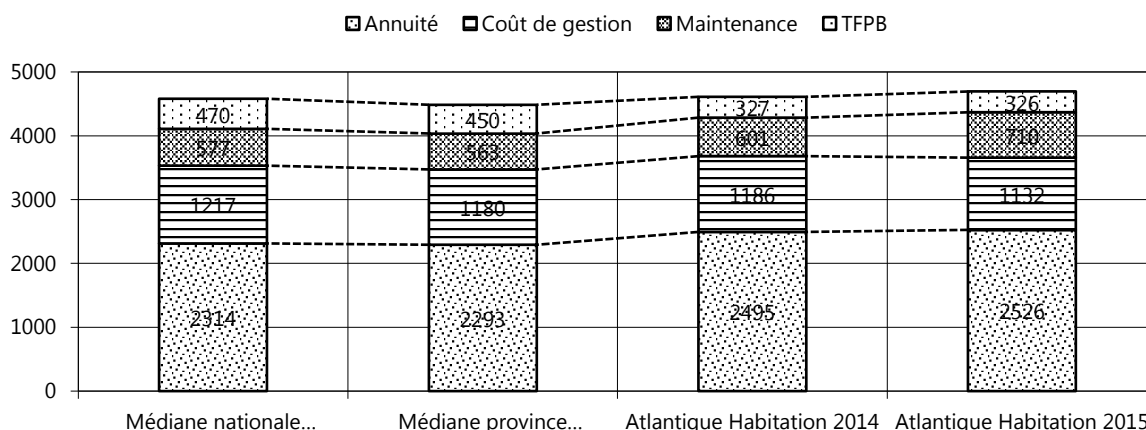
(en k€)	2011	2012	2013	2014	2015
Marge sur accession			24	9	
Loyers	38 758	40 880	43 193	45 947	48 257
Coûts de gestion (hors entretien)	-7 748	-8 670	-9 517	-10 705	-10 617
Entretien courant	-1 936	-2 264	-2 709	-2 990	-3 420
Gros entretien	-3 731	-1 705	-1 237	-2 483	-3 297
TFPB	-2 792	-2 863	-2 933	-2 979	-3 088
Flux financiers	179	247	274	148	506
Flux exceptionnels	74	591	539	-74	367
Autres produits d'exploitation	1 031	794	628	1 100	1 606
Pertes sur créances irrécouvrables	-159	-162	-132	-169	-248
Intérêts opérations locatives	-6 978	-7 912	-8 191	-7 073	-7 177
Remboursements d'emprunts locatifs	-11 816	-11 927	-12 757	-14 377	-16 731
Autofinancement net²²	4 881	7 010	7 181	6 353	6 158
% du chiffre d'affaires	12,4%	16,9%	16,2%	13,5%	12,5%

La société tire l'essentiel de ses produits d'exploitation de l'activité de gestion locative. L'augmentation du montant des loyers quittancés pour les seuls logements familiaux (hors foyers et charges) entre 2011 et 2015 est de 7,7 M€. Dans un contexte où, sur la même période, le parc locatif familial a augmenté de 1 529 logements, l'augmentation de la masse des loyers s'explique alors à hauteur de 81 %, du fait de cette progression du nombre de logements mis en service et pour le reste par le cumul des hausses annuelles de loyer décidées en CA.

Si la vacance reste encore modérée, elle est cependant en sensible augmentation. Toutefois, les pertes locatives qui en découlent impactent assez peu l'exploitation. Ainsi, pour l'exercice 2015, ces pertes sont de 1,3 M€, ce qui équivaut à 3 % des loyers quittancés (hors charges), alors qu'elles n'étaient que de 0,5 M€ en 2011. De 2011 à 2015, le coût de la vacance a par conséquent plus que doublé.

En complément, l'apport des produits dégagés par l'activité de syndic développée au fil de ces dernières années et par la refacturation de prestations au deux SCP du groupe constitue une ressource marginale. La facturation des prestations de services aux SCP, qui s'inscrit par ailleurs dans le cadre des conventions réglementées et qui se fondait initialement sur une base forfaitaire, a donné lieu en 2015 à un exercice de contrôle de cohérence coûts/refacturation. L'approche réalisée sur base déclarative des temps affectés par les agents concernés n'a pas mis en évidence d'erreurs manifestes.

²² 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.



L'exploitation est caractérisée par :

- une annuité locative d'un niveau élevé. Comparée à la médiane des ESH de province (46,7 %), elle correspondait, en 2015, à 49,5 % des loyers perçus. Par ailleurs, malgré la baisse des taux de ces dernières années, elle reste stable en raison du niveau de développement de la société ;
- des coûts de gestion maîtrisés (968 €/logt), en faible progression et proches des valeurs médianes des ESH de province (1 180 €/logt) (cf. supra) ;
- des dépenses de maintenance supportées par l'exploitation d'un niveau élevé et qui ont connu de fortes fluctuations depuis 2011. Cette situation s'explique par la mise en œuvre d'une politique patrimoniale axée sur la maintenance et qui a été peu contrainte financièrement (cf. supra § 5.4.1). Dans ces conditions, si en 2015, le niveau des dépenses relatives au parc de logement familiaux (710 €/logt en 2014) était particulièrement élevé, au regard des valeurs médianes de la profession (563 €/logt en 2013), les dépenses moyennes sur la période sont plutôt de 585 €/logt (cf. annexe 7.7) ;
- une charge fiscale liée à la TFPB réduite, dont le coût rapporté au logement diminue sur la période contrôlée et qui s'explique par un patrimoine jeune (âge moyen de 24 ans). Son montant brut avant dégrèvement s'élevait à 3,1 M€, équivalant à 326 €/logt en 2015, ce qui est bien en-dessous de la valeur médiane de 450 €/logt pour les ESH de province. Ces valeurs ne prennent pas en compte les dégrèvements obtenus, au titre des économies d'énergie et, surtout, de l'adaptation des logements et dont le montant moyen annuel de 292 k€ est comptabilisé sous forme de produits exceptionnels.

Dans un contexte de faible rendement des placements de trésorerie, le flux financier annuel évolue en fonction du niveau de la trésorerie de chaque exercice, sachant que, sur les dernières années, les besoins et la stratégie en la matière ont fortement varié (cf. infra § 6.2.2). La situation à la clôture des comptes 2015, de par son niveau très important, n'est pas représentative de la situation ordinaire de la société.

Le flux exceptionnel traduit principalement les résultats de la politique de vente de logement, auxquels viennent s'ajouter les charges et les produits relatifs aux sinistres, le produit des dégrèvements de TFPB (notamment en 2012 et 2013), les charges et produits liés aux abandons de projets d'EHPAD (2013 et 2014), ainsi que divers autres événements exceptionnels ponctuels.

L'autofinancement net dégagé est d'un niveau satisfaisant. Il est en moyenne sur la période du contrôle de 14 % du chiffre d'affaire annuel, et doit être comparé au taux médian de 11,4 % pour les ESH (valeur 2013) ; tenant compte, par ailleurs, des effets du nouveau mode de calcul intervenu en 2014²³.

²³ Décret n°2014-1151 du 7 octobre 2014.

6.2.2 Résultats comptables

Les résultats comptables ont évolué comme suit :

(En k€)	2011	2012	2013	2014	2015
Excédent brut d'exploitation	6 133	7 693	7 331	7 330	7 148
Solde provisions d'exploitation	-660	-899	-886	-809	-546
Résultat d'exploitation	5 474	6 794	6 445	6 521	6 602
Résultat financier	179	247	274	148	506
Résultat courant	5 653	7 041	6 719	6 669	7 108
Résultat exceptionnel	3 314	4 009	3 039	1 995	3 291
Résultat de l'exercice	8 967	11 050	9 758	8 664	10 399

L'excédent brut d'exploitation dégagé par la société est stable sur les dernières années. Il est de 7,1 M€ fin 2015 (soit l'équivalent de 15 % du chiffre d'affaires annuel), ce qui correspond également à sa moyenne sur les cinq derniers exercices. Après intégration de l'impact financier du solde entre reprises et dotations, au titre des amortissements et provisions, il ressort un résultat d'exploitation constamment positif. En 2014, il était de 6,6 M€.

En le complétant des résultats financiers et exceptionnels, le résultat comptable annuel est positif. La valeur annuelle moyenne du résultat comptable de l'exercice est de 9,7 M€ et ce résultat est de 10,4 M€ en 2015, soit 21 % du chiffre d'affaires de cette année.

L'ensemble de ces valeurs traduit la grande stabilité de l'exploitation, ainsi que la grande rigueur de la SA d'HLM dans la maîtrise de ses composants.

6.2.3 Structure financière

De 2011 à 2015, la société accroît régulièrement son haut de bilan. Sur cette période, la situation nette a ainsi augmenté de 39,7 M€, en raison du cumul des résultats annuels pour 39,8 M€, et également en 2015, par la réduction du report à nouveau de 156 K€ pour ajuster la provision pour la dépréciation des créances locatives, en application du décret n°2014-1738 du 29 décembre 2014, relatif à la dépréciation de sommes dues au titre des loyers.

En ajoutant à la situation nette le montant net des subventions d'investissement, qui s'élève à 90,8 M€, ainsi que les provisions réglementées (42 k€), les capitaux propres de la société sont, fin 2015, de 218,6 M€.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	160 805	176 020	191 346	204 588	218 603
<i>Dont situation nette</i>	88 023	99 073	108 830	117 495	127 738
Provisions pour risques et charges	1 060	978	1 226	1 206	1 222
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	158 920	161 756	171 424	182 200	192 052
Dettes financières	259 254	305 236	329 967	364 221	415 004
Actif immobilisé brut	553 854	599 957	671 050	728 222	784 656
Fonds de Roulement Net Global	26 186	44 034	22 913	23 993	42 225
FRNG à terminaison des opérations²⁴					28 744
Stocks (toutes natures)	155	432	207	196	200
Autres actifs d'exploitation	23 301	25 425	24 430	24 115	23 589
Provisions d'actif circulant	1 977	2 193	2 581	2 871	3 306
Dettes d'exploitation	7 601	10 374	10 809	9 716	10 628
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	13 877	13 291	11 247	11 724	9 856
Créances diverses (+)	387	1 117	985	1 099	694
Dettes diverses (-)	12 096	14 737	12 243	13 013	16 190
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploit,	-11 710	-13 620	-11 258	-11 914	-15 496
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	2 168	-329	-11	-190	-5 639
Trésorerie nette	24 018	44 363	22 924	24 183	47 865
<i>Concours bancaires Passif (C/519)</i>					5 324
<i>Trésorerie active</i>	24 018	44 363	22 924	24 183	53 188

6.2.3.1 Indépendance financière

En complétant les capitaux propres du total des provisions pour risques et charges comptabilisées, il est possible de déterminer les ressources internes de la société. Leur rapprochement avec les capitaux permanents (ressources internes, emprunts, dettes financières et dépôts) illustre le degré d'indépendance financière de la société (en référence au ratio B13 de Bolero).

Ce ratio s'est dégradé progressivement au fil des années en raison du rythme de développement soutenu, maintenant un niveau d'endettement élevé. Le ratio passe ainsi de 38,7 % en 2011 à 34,7 % en 2015 ; il reste malgré tout supérieur à la médiane 2013 pour les ESH de province, ce qui s'explique notamment par l'augmentation de capital de 6,3 M€ réalisée par les actionnaires en 2009, en accompagnement des objectifs de développement assignés à la société. L'intégration aux ressources internes, en complément de cette première approche des amortissements comptabilisés, vient alors augmenter le niveau d'indépendance financière de la société en portant le ratio à 50 %.

6.2.3.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

L'excédent de ressources stables sur les emplois immobilisés génère un fonds de roulement net global (FRNG) s'élevant à 42,2 M€ fin 2015, ce qui représente l'équivalent de 4,3 mois de dépenses (valeur médiane des ESH : 3,6 mois en 2013).

Le bilan supporte le poids du financement différé du remplacement des composants à hauteur de 7 M€. En effet la société qui finance maintenant presque essentiellement ses composants par emprunts, ne les contracte qu'une fois les travaux réalisés, ce qui permet de connaître exactement la nature des dépenses auxquelles les emprunts sont affectés. Cette pratique a pour conséquence un portage temporaire mais quasi intégral (déduction faite des subventions encaissées) des travaux par la trésorerie de la société. Cela impacte d'autant plus le fonds de roulement que, depuis 2012, l'effort annuel de la société dédié au remplacement de composants est passé de 2,8 M€ à 11 M€.

²⁴ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

En parallèle, en 2015, Atlantique Habitations a poursuivi la réalisation de trois nouveaux foyers dans les conditions financières décrites précédemment (supra § 7.1.3), ces dernières devant normalement s'avérer neutres en termes de FRN.

A terminaison des opérations, le FRN qui s'élève à 42,2 M€, fin 2015, se trouve réduit à 28,7 M€, principalement en raison du besoin de financement des opérations en cours et non soldées pour 13,4 M€.

Cette projection de la situation à terminaison conserve, par ailleurs, les ressources ponctuelles que constituent les amortissements courus non échus : 7,6 M€, ainsi que les emprunts devenus sans affectation : 5,1 M€ (cf. supra § 7.1.3).

6.2.3.3 Variations du FRNG

Les variations du fonds de roulement sur les exercices 2010 à 2015 récapitulées dans le tableau ci-dessous, s'expliquent comme suit :

En k€	2012	2013	2014	2015
FRN en début d'exercice	26 186	44 034	22 913	23 993
Autofinancement net	7 010	7 181	6 353	6 158
Dépenses d'investissement	-58 820	-77 876	-64 988	-66 502
Financements comptabilisés	66 503	47 384	58 161	75 244
<i>p.m. solde d'invest.</i>	7 683	-30 493	-6 827	8 742
Remboursements anticipés	-24		-92	-273
Autofi. Disponible après invest.	14 660	-23 215	-597	14 627
Cessions actifs	4 737	3 935	3 426	4 879
Autres	-1 559	-1 744	-1 780	-1 274
FRN en fin d'exercice	44 034	22 913	23 993	42 225
Variation annuelle du FRN	17 838	-21 024	1 049	18 232

Ce sont principalement les changements apportés par la société à sa politique de mobilisation de financement de ses investissements (cf. supra § 6.1.3) qui expliquent les variations. L'impact des autres éléments, tels que le montant annuel des investissements et les ressources dégagées par la vente de patrimoine, reste limité.

Pour ce qui concerne le financement de ses investissements, la société est revenue, à partir de 2013 sur les principes qu'elle appliquait en matière de déblocage des emprunts et qui prévoyait de les encaisser systématiquement au plus vite. Par la suite, il s'est avéré que ce nouveau principe faisait peser de trop fortes contraintes sur la trésorerie, dans un contexte d'augmentation du volume de remplacement de composants (ces derniers étant temporairement autofinancés – cf. supra § 6.1.3) et de la part des opérations en VEFA (nécessitant le plus souvent la mise en place rapide de leurs financements). En conséquence, en 2015, la société a décidé d'assouplir ses règles d'encaissement des emprunts, ce qui s'est traduit par une moindre pression sur la trésorerie.

L'exercice 2015 se distingue des exercices précédents, en affichant à la clôture des comptes un FRNG d'un niveau sensiblement plus élevé que lors des années précédentes ; cette situation résulte d'un solde positif entre le montant des emprunts encaissés et les investissements réalisés. Fin 2015, la société a ainsi procédé au déblocage d'un ensemble de prêts CDC, afin de bénéficier opportunément du différentiel entre le coût de ces financements et les conditions de rémunération de son compte courant (cf. supra § 6.1.4). Après échanges avec les services de la société, en vue d'estimer l'impact issu de ce décalage ponctuel de financement, le FRN après retraitement de ces sommes aurait dû s'établir autour de 32 M€. Pour ce même exercice, le FRNG est diminué de 600 k€ par l'inscription en immobilisation financière de l'avance de trésorerie à MFLA (cf. supra § 6.1.5).

6.2.3.4 Besoins ou ressources en fonds de roulement

L'écart entre les emplois et les besoins de bas de bilan, mesuré par le besoin en fonds de roulement (BFR) complète les ressources dégagées par le FRNG. Au cas présent, il les impacte peu depuis ces dernières années, sauf en 2015 où, principalement, en raison d'un décalage dans le paiement des fournisseurs d'immobilisation, il vient abonder le FRN de 5,6 M€.

L'activité de construction neuve restant d'un niveau élevé ces dernières années, le BFR d'exploitation ne connaît pas de variations liées à la comptabilisation des subventions notifiées et en attente d'encaissement (c/441), en effet ce montant reste stable.

La société comptabilise également en ressource de bas de bilan les sommes destinées au financement des travaux de maintenance patrimoniale sur les foyers. Ce choix de comptabilisation a pour conséquence de réduire le FRNG; en 2015, ce montant était de 2,4 M€.

Ces ressources en fonds de roulement se combinent au FRN pour produire une trésorerie nette qui s'élève à 47,8 M€.

6.2.3.5 Trésorerie

La société dispose d'une trésorerie d'un niveau adapté à son fonctionnement et permet la réalisation de ses objectifs, notamment en matière de développement. Fin 2015, la trésorerie nette représente l'équivalent de 4,8 mois de dépenses; tout comme pour le FRN (cf. supra). Cette valeur est particulièrement élevée en 2015. Toujours en 2015, il est possible d'y ajouter les 5,3 M€ de ressources issues des lignes de crédit, ce qui donne alors une trésorerie active de 53 M€.

Si au cours des années passées, Atlantique Habitations n'a pas réellement connu de fortes tensions sur sa trésorerie, cette question s'est posée avec plus d'acuité en 2013 et 2014, notamment du fait de la modification apportée à sa politique de financement.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

La société établit un document de gestion prévisionnelle à cinq ans. La version actuelle, présentée au CA d'avril 2016 couvre la période 2017-2022.

Cette projection est l'actualisation de la prévision présentée en avril 2014. Le document de 2014 bénéficiait alors du diagnostic patrimonial réalisé avec l'aide de la fédération des ESH et permettait de fiabiliser la projection des futurs besoins de maintenance. En outre, cette projection prévoyait le maintien d'une production annuelle de 500 logements familiaux jusqu'en 2018 et, au-delà, une réduction à 350, ainsi que la vente annuelle de 70 logements. Les prévisions intégraient un paramétrage des évolutions des différents produits et charges et prévisionnels très proche des dernières valeurs recommandées par la CGLLS²⁵ pour la réalisation des études prospectives financières à cinq ans, excepté pour ce qui concerne le taux futur du livret A (2 % au lieu de 2,5 %, ce qui allège relativement l'annuité).

Les conclusions de cette analyse prévisionnelle mettaient en évidence le maintien de la rentabilité de l'exploitation (autour de 12 % d'autofinancement net HLM annuel), mais en revanche, une dégradation de la structure financière, en raison d'une consommation de fonds propres supérieure au rythme de leur constitution, par l'exploitation; le potentiel financier devenant alors négatif à partir de 2017 (cf. annexe n° 7.8).

Une actualisation de ces prévisions financières a été présentée au CA en avril 2016. A cette occasion, les paramètres macroéconomiques évoluent peu et restent moins contraignants pour ce qui concerne le taux futur du livret A. L'actualisation reconduit les objectifs de production, compte tenu de l'évolution des conditions financières d'intervention du Conseil départemental, et reconduit

²⁵ Hypothèses macroéconomiques adoptées pour les simulations prévisionnelles CGLLS Comité des aides du 27/01/2015

également les objectifs de vente. Sur ce dernier point, il conviendra de rester prudent, dans la mesure où l'objectif annuel de 70 ventes n'a pas été atteint lors des années passées où le nombre de logements vendus a été plutôt proche de 50 unités (cf. supra § 6.7). De plus, la version actualisée aurait mérité d'être mise en cohérence avec les projets de démolitions prévues au PSP (750 logements) que la prévisionnelle aborde en termes de besoins de maintenance future.

Sous ces conditions, la rentabilité devrait diminuer et se traduire par un autofinancement qui passerait alors sous la barre des 10 % à l'horizon 2021. Cette baisse de rentabilité, malgré l'apport des ventes de patrimoine dont l'objectif reste ambitieux, ne permettra pas la production de nouvelles ressources internes à hauteur des besoins de la consommation de fonds propres résultant des objectifs affichés en termes de maintenance et de développement. Tout comme dans la projection financière établie en 2014, il ressort à brève échéance, au niveau du potentiel financier, une impasse de l'ordre de 10 M€ dont il conviendra d'assurer la couverture.

Conscients de ce besoin, les dirigeants avaient engagé, avant le démarrage du contrôle, des démarches de recherche de financements auprès de l'actionnaire principal et des financeurs institutionnels. Une demande de financement dans le cadre du dispositif de renforcement de haut de bilan a ainsi été déposée auprès de la Caisse des dépôts et consignations. Au moment de la clôture du contrôle, la société se prévalait du soutien de son actionnaire principal au travers d'un accord de principe. Le niveau de son intervention sera conditionné par le financement de haut de bilan octroyé par la CDC, le cas échéant. Dans les réponses apportées par la société, postérieurement à la clôture, celle-ci confirmait avoir obtenu un accord formel de son actionnaire principal pour une augmentation de son capital social de 8 à 15 M€, en complément du prêt de haut de bilan, obtenu auprès de la CDC, pour 14,6 M€.

7.ANNEXES

7.1 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Liste des membres du conseil d'administration à la date du contrôle

nom de l'administrateur	collège	personne morale représentée	date de première entrée en fonction	profession et mandat électif	fonction exercée au sein		
					du CA	bureau (*)	commission appel d'offres (*) attribution logements (*)
TESSIER Alain	1		2010		Président	P	P
PERRAUD Jean François	1		2012		Vice Président	T	T
LOIZEAU Maurice	1	Caisse Régionale Crédit Mutuel LACO	2012		administrateur	T	T
BIRAUD Vincent	1		2012		administrateur	T	
VINCENT Jean Luc	5		2004		administrateur	T	
PERFETTINI Gérard	5	CIL Atlantique	2015		administrateur	T	
CHASSE Michel	5	Caisse Crédit Mutuel Vieux Doulon	2010		administrateur		T
PELLERIN Jean Luc	1		2012		administrateur		
TIRILLY Danielle	5	Caisse Crédit Mutuel Saint Sébastien/Loire	2011		administrateur		T
GUICHARD Ambroise	5	Caisse Crédit Mutuel Bouguenais	2011		administrateur		T
BERREE Gilles	5		2012		administrateur		T
en attente de sa désignation	2	Région des Pays de la Loire	élections 12 2015		administrateur		
COROUGE Hervé	3	Département de Loire-Atlantique	2015		administrateur		
PRAS Pascal	3	Nantes Métropole	2014		administrateur		
GILBERT Francis	4	représentant locataires Indecosa CGT 44	2014		administrateur		T
ROQUET Michelle	4	représentant locataires CLCV	2014		administrateur		T
BLARD Gisèle	4	représentant locataires CSF	2014		administrateur		T

* remplir P pour président, T pour titulaire, S pour suppléant ou rien sinon

- 1 actionnaire de référence
- 2 établissement public Région
- 3 département, epci
- 4 représentant locataires
- 5 autres

7.2 ILLUSTRATION DES DYSFONCTIONNEMENTS LIES A LA GESTION DES CHARGES

Programmes Henri Dunant et Les Aysses

Les programmes Henri Dunant (24 logements) et Les Alysses (44 logements), respectivement mis en service en 2010 et 2012, sont particulièrement illustratifs des anomalies observées en matière de gestion des charges de chauffage.

Cod e	Programme	Commune	Provision 2014/m ² SH	Charges 2014/ m ² SH	Charges 2015/m ² SH	Label	Performance énergétique
597	Henri Dunant	St-Jean de Boisseau	5,97	12,9	13,9	QUALITEL	THPE/RT2005
632	Les Alysses	Ste-Luce/Loire	13,02	13,7	8,8	Promotelec	THPE/RT2005

Les constats de surcoûts importants pour les deux opérations précitées sont aggravés par la mauvaise estimation de la provision, d'où une gestion inégalitaire de la répartition des charges :

- le coût du combustible est réparti sur la base de la surface utile pondérée ;
- les charges de maintenance sont réparties de manière forfaitaire et non proportionnées à la surface, tel que pratiqué sur les autres installations de chauffage collectif.

Ces modalités sont particulièrement défavorables pour les petits logements et facteur d'une inégalité de traitement injustifiable ; pour le programme 597, le recalcul de la charge de chauffage répartie à la surface habitable montre des écarts significatifs :

Logement	SH	SUP	Charge 2014/m ² SH	Provision 2014/m ² SH	Charge répartie	Régul. 2014	Charge recalculée/m ² SH	Charge recalculée	Ecart
030202	47,8	62,4	17,12	13,27	818 €	- 184 €	13,76	658 €	- 161 €
030201	89,4	98,4	10,67	13,27	954 €	+232 €	13,60	1216 €	+ 262 €

Pour ces deux résidences, l'inégalité de traitement est amplifiée par le mode de répartition des charges générales adossé à la surface utile pondérée. Les distorsions qui en résultent remettent totalement en cause le principe de proportionnalité entre le montant de la charge et la surface du logement :

Logement	Typologie	Surface habitable en m ²	Surface utile pondérée en m ²	Montant des charges générales en €	Charges générales en € / m ² de SH
010101	T2	49,90	48,78	541	10,83
010205	T2	49,20	62,63	692	14,07
030301	T4	89,40	62,89	762	8,52
030201	T4	89,40	98,43	1066	11,92

7.3 TABLEAU DES INFRACTIONS

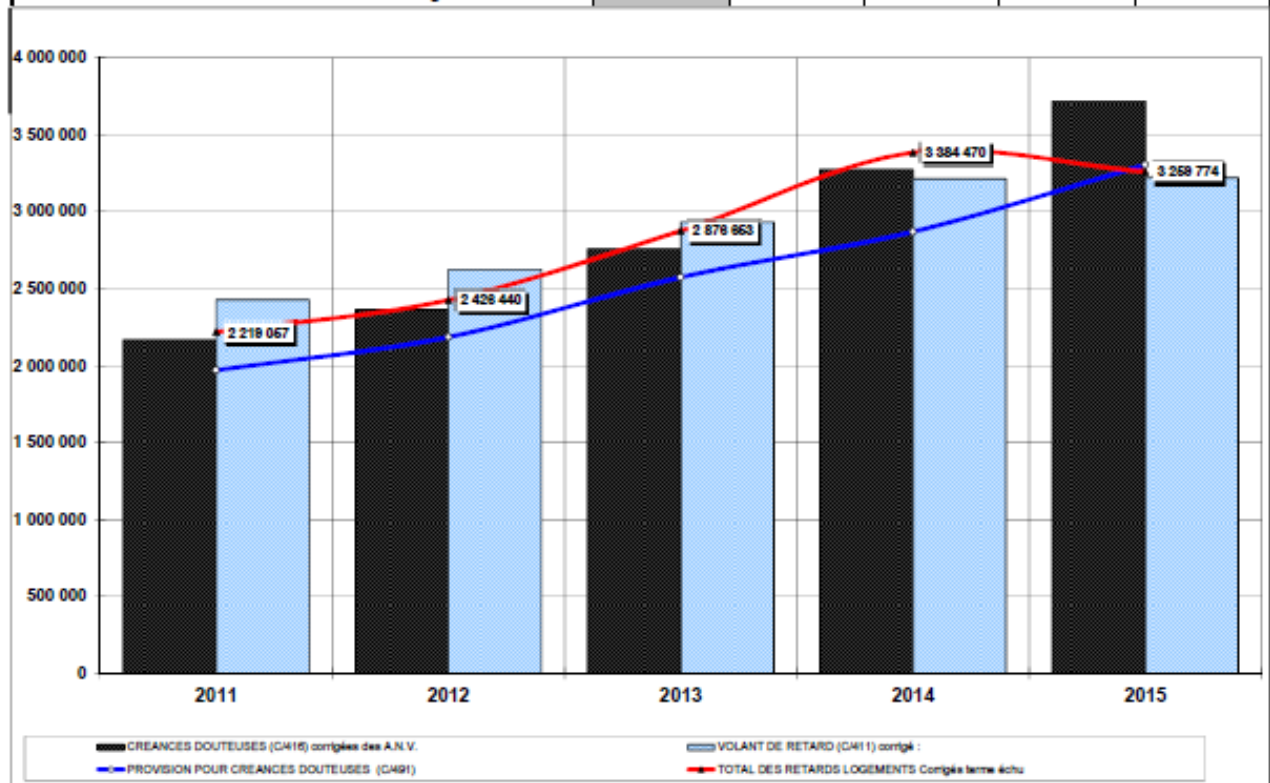
Tableau des infractions pour dépassement de plafonds de ressources

N° unique	Date de dépôt initial	Date de passage en commission	Date d'entrée dans les lieux	Nature demande	Ressources n-2	Plafond ressources	Dépassement	Code programme	Programme attribué	Typologie	Financement	Commune	Logement	Loyer
044121000059910856	10/12/2010	21/12/2010	22/02/2011	Colocataire	27 309,00 €	25 673,00 €	106,37%	49701004	T3	T3	PLUS	Donges	Individuel	349,93 €
0440511000024210882	04/05/2011	12/07/2011	01/08/2011	Personne seule	10 834,00 €	10 572,00 €	102,48%	42501004	T3	T3	PLALM	Marsac/Don	Individuel	609,03 €
044061300198210882	27/06/2013	24/06/2014	01/08/2014	Colocataire	27 385,00 €	26 725,00 €	102,47%	505010223	T3	T3	PLUS	Nantes	Collectif	444,35 €
044070700025144143	04/07/2007	15/05/2012	06/11/2012	Personne seule	14 061,00 €	10 678,00 €	131,68%	650020201	T2	T2	PLA-I	Vertou	Individuel	337,48 €
04405120016799999	29/05/2012	28/05/2013	15/07/2013	Colocataire	28 885,00 €	26 851,00 €	107,58%	64701003	T3	T3	PLUS	Bouguenais	Individuel	440,98 €

7.4 EVOLUTION DU MONTANT DES IMPAYES LOCATIFS DE 2011 A 2015

EVOLUTION DU MONTANT DES IMPAYES LOCATIFS DE 2011 A 2015

Atlantique Habitations	2011	2012	2013	2014	2015
Loyers et charges logements quittancés : (A)	44 359 291	46 875 152	49 605 989	52 667 192	54 777 972
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
MONTANT DES CREANCES DOUTEUSES (C/416 brut)	2 011 382	2 207 887	2 628 479	3 108 025	3 472 221
Ajouter montant des admissions en non valeur (C/864)	159 034	161 551	131 583	168 685	248 179
Déduire recouvrements sur admissions en non valeurs (C/7714) (à saisir ligne 118 des Produits)	3 236	4 888	1 382	1 743	1 816
CREANCES DOUTEUSES (C/416) corrigées des A.N.V.	2 167 181	2 364 570	2 758 680	3 274 967	3 718 485
En jours de quittancement	17,8 jours	18,4 jours	20,3 jours	22,7 jours	24,8 jours
% locataires douteux par rapport aux produits (A)	4,89%	5,04%	5,56%	6,22%	6,79%
P.M.: DOTATION A LA PCD REPRISE SUR LA PCD PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES (C/491)	684 205 452 855 1 970 296	689 606 473 907 2 185 995	831 637 442 873 2 574 758	2 870 916 2 574 758 2 870 916	1 011 840 577 230 3 305 526
MONTANT DES LOCATAIRES SIMPLES (C/4111)	2 428 886	2 625 092	2 934 063	3 213 369	3 220 548
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
VOLANT DE RETARD (C/411) corrigé :	2 428 886	2 625 092	2 934 063	3 213 369	3 220 548
En jours de quittancement	20,0 jours	20,4 jours	21,6 jours	22,3 jours	21,5 jours
% locataires simples par rapport aux produits (A)	5,48%	5,60%	5,91%	6,10%	5,88%
TOTAL RETARDS LOGEMENTS (C/411+C/416+ C/654-C/7714) :	4 596 068	4 989 662	5 692 743	6 488 337	6 939 034
Termes échu total de décembre (ordonnes non exigibles) : (C/4112 Annexe Ventilation des C/ locataires, à saisir ligne 138 de l'Actif)	2 377 011	2 683 222	2 818 080	3 103 887	3 678 280
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):					
TOTAL DES RETARDS LOGEMENTS Corrigés terme échu	2 219 057	2 426 440	2 876 653	3 384 470	3 258 774
En jours de quittancement (corrigé terme échu)	19,3 jours	20,0 jours	22,4 jours	24,9 jours	23,3 jours
% retards totaux par rapport aux produits (A) (corrigé terme échu)	5,29%	5,48%	6,15%	6,83%	6,38%
FLUX ANNUEL DES RETARDS corrigé:		363 183	606 896	638 018	42 246



7.5 ANOMALIES ET SPECIFICITES COMPTABLES CONCERNANT ATLANTIQUE HABITATIONS

7.5.1 c/1572 Provision pour gros entretien

Jusqu'en 2015, la société n'a pas enregistré de provisions pour gros entretien dans ses comptes, même si, par le passé, elle avait comptabilisé une provision pour grosse réparation, avant la réforme comptable de 2005. Cette provision était dotée de manière forfaitaire et gérée de manière fongible.

Le choix effectué après la réforme comptable a été justifié par le fait que la société ne disposait, à son sens, que d'une vision précise de ses besoins de GE à N+1. Sachant, par ailleurs, que la société avait arrêté ses principes, en termes de répartition de dépenses entre ce qui relevait de l'exploitation ou de l'investissement et qu'enfin la situation financière de la société lui permettait de réaliser les travaux identifiés pour chaque exercice dans un cadre budgétaire peu contraint.

Ce principe s'applique toujours aux comptes de l'année 2015.

A compter de 2016, la société va mettre en place une PGE. Elle sera justifiée par une prévision des besoins de travaux à deux ans. Le calage de la PGE sur une durée de deux ans seulement résulte de la lecture de la réglementation applicable, qui mentionne pour le c/1572 que la durée du plan pluriannuel qui doit justifier la PGE peut avoir une durée de 2 à 5 ans.

La constitution du stock initial de PGE interviendra à la clôture des comptes 2016, a priori au moyen d'écritures de bilan sans impact sur le compte de résultat.

7.5.2 C/2134 travaux d'amélioration

La société retire annuellement de ses comptes de l'ordre de 2,5 M€ de réhabilitations totalement amorties. Cette situation correspond pour partie à une application erronée des principes de la réforme comptable de 2005 relatifs au retraitement des dépenses inscrites au c/2134, qui a conduit à la sortie de l'actif d'immobilisations toujours en service. Ce point a été rappelé et précisé²⁶ par l'Autorité des Normes Comptables dans la note de présentation du règlement du 4 juin 2015 relatif aux comptes annuels des organismes de logement social. Il appartiendra à la société de mettre en œuvre ces dispositions.

7.5.3 c/2748 Autres prêts

La société comptabilise, en tant que prêts, les sommes versées au titre de l'avance de trésorerie de 2 M€ contractuellement accordée à la SCP Maison Familiale de Loire Atlantique. Il en résulte un traitement de cette avance sous la forme d'une immobilisation financière, alors que cette opération s'apparente plus à une avance entre sociétés d'un même groupe et l'inscription d'un emploi en haut de bilan réduisant le potentiel financier.

7.5.4 c/416 Provision locataires douteux

Conformément au décret n° 2014-1738 du 29 décembre 2014 relatif à la dépréciation de sommes dues à titre de loyers, charges et accessoires par les locataires des organismes d'habitation à loyer modéré, les sommes dues à titre de loyers, charges et accessoires par les locataires partis et par les locataires dont la dette est supérieure à un an font l'objet d'une dépréciation en totalité.

Les créances représentant moins de un an de loyers, charges et accessoires, dues par des locataires présents au 31 12 de l'année N font l'objet d'une dépréciation tenant compte de l'ancienneté des sommes dues. Les nouveaux taux retenus sont les suivants :

²⁶ L'ANC rappelle que « la sortie de la valeur nette comptable des comptes 2134 et 2144 est conditionnée à la fin d'utilisation de l'élément réhabilité non identifié et non à la date de fin d'amortissement ».

Type de créance	Taux de dépréciation
Créance inférieure ou équivalente à 3 mois de quittance	50%
Créance supérieure à 3 mois et inférieure ou équivalente à 6 mois de quittance	80%
Créance supérieure à 6 mois et inférieure à 12 mois de quittance	100%

Antérieurement, la dépréciation des créances des locataires présents était calculée en tenant compte, pour chaque locataire, des possibilités de recouvrement, sans tenir compte de l'ancienneté de la créance. La dépréciation à 100 % des créances, dont l'ancienneté est supérieure à un an, ainsi que celles sur locataires partis de quittance, était déjà en application. Le taux de dépréciation moyen se situait autour de 98 %.

Les nouvelles règles de dépréciation ne modifient pas significativement la situation antérieure.

7.5.5 c/4671 créiteurs divers

Suite à la disparition de la provision pour grosses réparation (PGR), à l'occasion de la réforme comptable de 2005, la part de cette provision relative aux travaux à réaliser dans les foyers et qui faisait l'objet d'un suivi analytique a été portée au crédit du c/4671. Cette ressource dédiée à la réalisation des futurs travaux est suivie analytiquement et permet de connaître la situation de chaque foyer.

7.5.6 c/72 production immobilisée

Pendant plus de 10 ans, la société n'a pas immobilisé ses coûts internes de production pour ce qui concerne son parc de logements familiaux. En revanche, ce dispositif était appliqué aux logements-foyers ; la valeur de l'immobilisation intégrait des coûts internes forfaitaires égaux à 3 % de la valeur de l'immobilisation (HT).

En 2012, la société s'oriente vers un rythme de développement plus important (500 logs/an), ce qui a pour conséquence une réflexion sur les conditions de financement des futures opérations : mise de fonds propres, coûts de gestion pris en compte, etc.

En 2013, toujours dans la perspective de l'accroissement du rythme de développement, la société s'interroge sur la pertinence du principe, jusqu'alors retenu, de ne pas immobiliser de coûts internes dans les opérations locatives, en dehors des foyers. La question est arbitrée en faveur d'une incorporation des coûts.

A partir de l'exercice 2014, la société immobilise ses coûts internes pour ses logements locatifs familiaux en plus des foyers. En revanche, elle utilise deux méthodes distinctes. Pour les foyers, elle conserve le principe du forfait de 3 % de la valeur de l'immobilisation, alors que pour les logements familiaux, elle retient une méthode différente.

La méthode appliquée valorise les deux composantes des coûts internes, telle que le prévoit l'instruction comptable n° 92-10 modifiée, à savoir les frais de conduite d'opération et les coûts internes inhérents aux autres tâches effectuées par la société en sa qualité de maître d'ouvrage.

Pour ce faire, la société s'est appuyée sur les règles de calcul relatives aux subventions accordées par l'Etat (arrêté du 17 octobre 2011). Une analyse du bien-fondé de cette option, confiée par la société à un cabinet juridique spécialisé, a fait ressortir un éventuel risque fiscal.

Si la méthode utilisée en 2015, reste celle instaurée en 2014, la directrice financière travaille sur un nouveau mode de calcul sur une base analytique, respectant le périmètre réglementaire des activités pouvant être prises en comptes et le principe d'imputation rationnelle.

Dans cette attente, il n'est pas prévu d'étendre ce nouveau mode de calcul aux foyers, pour lesquels le principe du forfait de 3 % est maintenu, sachant qu'une analyse des coûts réels réalisée en 2015 a confirmé la crédibilité du taux de 3 %.

L'incorporation des coûts internes à une immobilisation s'effectue au fil du temps sur plusieurs années.

7.5.7 C/8 comptes spéciaux

La société a décidé de suivre l'ensemble de l'activité de la régie au moyen de comptes spéciaux permettant un suivi individualisé de son activité.

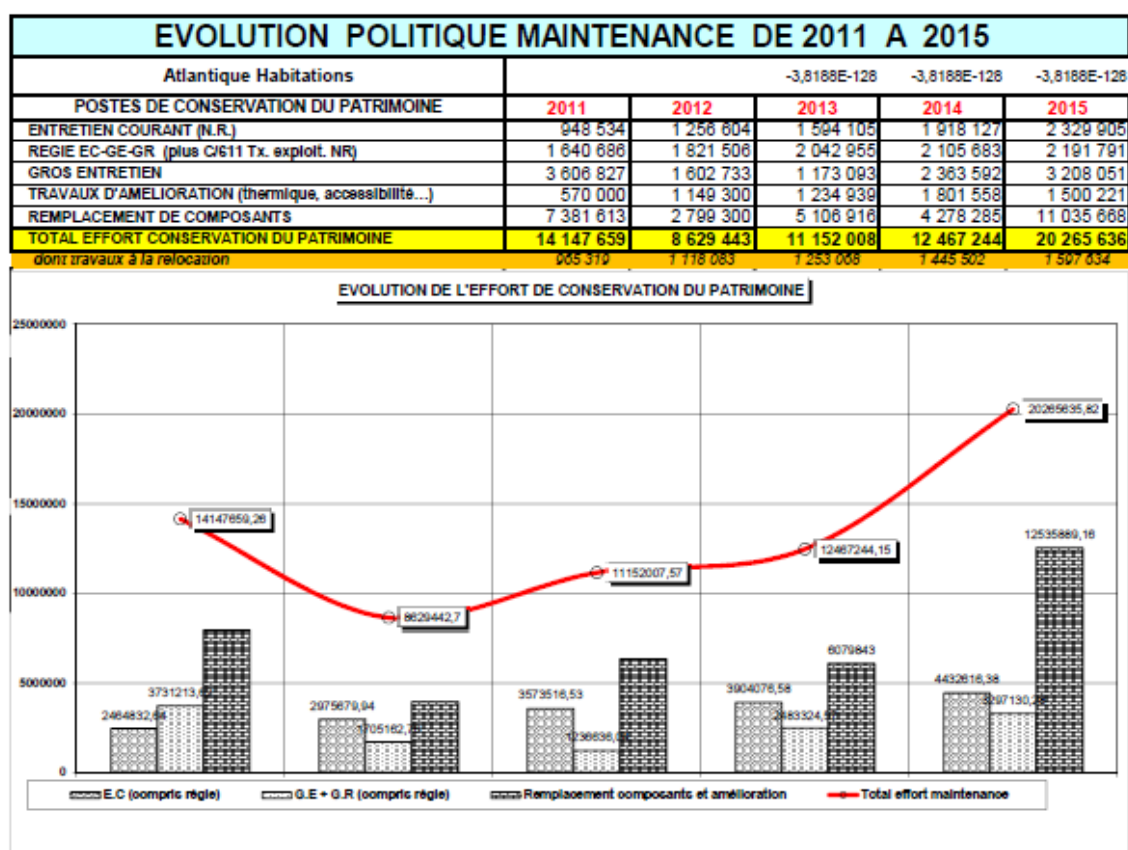
Au plan comptable, l'activité de la régie est suivie dans des comptes spéciaux de classe 8 qui retranscrivent l'ensemble des charges et produits relatifs à son fonctionnement. Analysée comme une entité interne autonome, la régie procède à une refacturation interne mensuelle à Atlantique Habitations qui identifie par la suite la part de récupérable ou non de ces charges.

Dans ces conditions, l'ensemble de l'activité de la régie est soumise au régime de la TVA et, en contrepartie, ne paie pas la taxe sur les salaires pour son personnel. La TVA est ainsi récupérée non seulement sur les fournitures achetées mais aussi sur les investissements réalisés (notamment les futurs ateliers).

7.6 BESOINS DE FINANCEMENT ET FONDS PROPRES

BESOINS DE FINANCEMENT ET FONDS PROPRES DISPONIBLES FIN 2015 ET A TERMINAISON			
Atlantique Habitations:	2015	OBSERVATIONS	Ratios
MOYENS FINANCIERS			
Situation nette	127 738 125		
Stock d'intérêts compensateurs (c/16883) si c/7963 inutilisé	0		
Excédent (ou Insuffisance) AT/AF locatif	872 281	PM Amortissement locatif courus non échus	7593684,7
Eventuellement Reprises cumulées sur subventions non locatives (partie du C/139)	0	Uniquement pour les subventions non locatives	
AT bureaux	2 156 748		
Autres emprunts nets	9 532 722	Pas emprunts sur ventes, sortie Rehab et RC non remboursé	5117876,27
Total moyens financiers fin 2015	140 299 875		
UTILISATIONS			
Dépenses comptabilisées fin 2015	-779 759 017	Compris Bureaux	
Subventions notifiées fin 2015	114 812 999		
Emprunts locatifs encassés fin 2015	590 498 442	Emprunts locatifs (code 2.21)	
Autres	0	Droits des L.A. (C/229)	
Remboursements anticipés emprunts :	-26 296 435		
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations fin 2015	-100 744 011	Compris portage des préliminaires pour 1179418,69	
dont portage des opérations préliminaires fin 2015 (fonds encassés moins dépenses réglées) - à saisir	1 179 419	Portage en trésorerie des opérations préliminaires	
Dépenses restant à comptabiliser - à saisir	58 830 989	Impacte les situations à terminaison	
Emprunts restant à encasser - à saisir	45 050 398	Impacte les situations à terminaison (Montant prévisions actualisées d'emprunts moins montant emprunts encassés/comptabilisés des FSFC)	
Subventions restant à notifier - à saisir	300 945	Impacte les situations à terminaison (Montant prévisions actualisées de subventions moins montant subventions notifiées/comptabilisées des FSFC)	
Moyens Financiers Immobilisés à l'équilibre des opérations à terminaison :	-114 223 658	Compris portage des préliminaires pour 1179418,69	
Balance nette accession + aménagement (Bilan)	0		
Autres utilisations	-1 944 871	Autres Immo. Corp. Diverses	
Total des moyens financiers immobilisés à terminaison:	-116 168 528	Compris portage des préliminaires pour 1179418,69	
FONDS PROPRES DISPONIBLES 31/12/2015	37 610 994	Compris portage des préliminaires pour 1179418,69	
FONDS PROPRES DISPONIBLES A TERMINAISON	24 131 347	Compris portage des préliminaires pour 1179418,69	
FONDS PROPRES DISPONIBLES A TERMINAISON avec ACNE payés et prêts sans affectation remboursés	11 419 786		16 537 662,18
Ressources semi-permanentes:			
Dépôts et cautionnements reçus	3 167 270		
Provisions pour risques	1 221 654		
Provisions pour dépréciation de Haut d'Actif	224 147		
FRN 31/12/2015	42 224 065		4,3 mois
FRN A TERMINAISON	28 744 418		2,9 mois
FRN A TERMINAISON avec ACNE payés et prêts sans affectation remboursés	16 032 857	21 150 733,51	1,6 mois
Besoin de FR exploitation	-9 856 076		
Besoin FR Hors exploitation	15 495 506		
TRESORERIE 31/12/2015	47 863 496		4,8 mois
P.M. : Montant Moyen des Dépenses Mensuelles	9 878 867		

7.7 ÉVOLUTION POLITIQUE DE MAINTENANCE



7.8 SYNTHÈSE DES RESULTATS PREVISIONNELS

VISIAL- SCENARIO CENTRAL : 350 LGTS LIV/AN DES 2019 (0 CG) n° 4- 2015 à 2024- Variante - AJUSTEMENT DEF TRAVAUX IMMO n°4

Patrimoine locatif logts & foyers	Rappel	Résultats prévisionnels									
	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Livraisons		422	426	410	533	383	383	383	383	383	383
- Ventes et Démolitions		-46	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70	-70
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12	9 745	10 121	10 477	10 817	11 280	11 593	11 906	12 219	12 532	12 845	13 158

Exploitation en k€ courants	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Loyers patrimoine de référence	38 885	40 230	40 230	40 732	41 242	41 757	42 279	42 807	43 343	43 884	44 433
Foyers	4 714	4 955	4 770	5 000	5 188	5 188	5 145	5 102	5 099	4 929	4 901
Autres	3 337	3 476	3 561	3 597	3 632	3 669	3 706	3 743	3 781	3 819	4 043
Impact des Ventes et Démolitions		-102	-358	-675	-1 000	-1 334	-1 675	-2 025	-2 383	-2 750	-3 126
Impact des travaux		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Loyers des opérations nouvelles		1 063	2 505	5 280	7 826	10 599	13 047	15 549	18 112	20 736	23 416
Perte de loyers / vacance logements	-988	-1 358	-1 256	-1 319	-1 367	-1 414	-1 456	-1 498	-1 541	-1 585	-1 630
Total loyers quittancés (logts et foyers)	45 948	48 263	49 451	52 615	55 521	58 465	61 046	63 679	66 411	69 034	72 037
Annuités patrimoine de référence	-21 774	-22 190	-21 250	-22 640	-22 670	-21 580	-21 310	-20 800	-20 210	-19 840	-19 590
Incidence des Ventes et Démol. sur les annuités		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Annuités des Travaux & Renouit de Composants		0	-753	-1 451	-2 202	-2 964	-3 738	-4 523	-5 319	-6 128	-6 949
Annuités des Opérations nouvelles		0	0	-460	-949	-3 603	-5 351	-7 127	-8 933	-10 768	-12 923
Total annuités emprunts locatifs	-21 774	-22 190	-22 003	-24 551	-25 821	-28 147	-30 398	-32 450	-34 462	-36 736	-39 462
TFPB	-2 935	-3 046	-3 258	-3 595	-3 625	-3 695	-3 815	-3 829	-3 842	-3 857	-3 870
Maintenance du parc (y compris régie)	-6 570	-8 076	-7 962	-8 229	-8 368	-8 507	-8 804	-9 074	-9 344	-9 662	-9 936
Charges non récupérées	-184	-245	-251	-264	-273	-283	-291	-300	-308	-317	-326
Coût des impayés	-165	-251	-208	-263	-278	-292	-305	-318	-332	-345	-360
Marge Locative directe	14 320	14 456	15 770	15 714	17 157	17 541	17 432	17 708	18 121	18 116	18 083
Marge brute des autres activités	9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Personnel (corrige du personnel régie)	-6 421	-6 357	-6 807	-7 065	-7 287	-7 739	-7 981	-8 348	-8 608	-8 875	-9 151
Frais de gestion autres charges et int. autres emp.	-3 608	-3 722	-4 026	-4 031	-4 118	-4 204	-4 298	-4 405	-4 520	-4 638	-4 765
Production immobilisée	530	1 264	1 158	1 150	1 150	800	800	800	800	800	800
Autres produits courants	1 521	1 556	1 675	935	935	700	700	700	700	700	700
Cotisations et prélèvements CGLLS	-461	-470	-491	-513	-519	-641	-649	-657	-665	-674	-682
Produits financiers	538	651	397	348	338	322	301	278	255	228	299
Autofinancement courant	6 428	7 378	7 677	6 538	7 655	6 779	6 304	6 075	6 083	5 656	5 284
Eléments exceptionnels d'autofinancement	-73	285	-260	0	0	0	0	0	0	0	0
Autofinancement net	6 355	7 663	7 417	6 538	7 655	6 779	6 304	6 075	6 083	5 656	5 284

Evolution structure financière en k€ courants	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Autofinancement net		7 663	7 417	6 538	7 655	6 779	6 304	6 075	6 083	5 656	5 284
Rembours emprunts non locatifs		-1 628	-1 376	-1 198	-1 143	-829	-811	-687	-499	-430	-462
Produits de cessions		3 496	4 900	4 900	4 900	4 900	4 900	4 900	4 900	4 900	4 900
Fonds propres investis en travaux		-3 147	-3 194	-3 242	-3 290	-3 340	-3 390	-3 441	-3 492	-3 545	0
Fonds investis en démolitions		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis en opérations nouvelles		-5 278	-6 017	-13 234	-9 278	-9 417	-9 559	-9 702	-9 848	-9 995	0
Autres var. pot. financier y cis PGE et ACNE		0	-7 550	0	0	0	0	0	0	0	0
Potentiel financier à terminalson (OS) 31/12	13 290	14 396	8 577	2 340	1 184	-723	-3 278	-6 132	-8 989	-12 402	-2 680
Provision pour gros entretien	0	0	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000	4 000
Dépôts de garantie	3 000	3 143	3 264	3 382	3 551	3 664	3 779	3 895	4 013	4 132	4 253
FDR long terme à terminalson (OS) 31/12	16 290	17 539	15 841	9 723	8 735	6 941	4 501	1 763	-976	-4 270	5 573

Ratios	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Annuités % loyers	-47,4	-46,0	-44,5	-46,7	-46,5	-48,1	-49,8	-51,0	-51,9	-53,2	-54,8
Taux de vacance moyen (perte de loyers logts)	-2,5	-3,3	-3,0	-2,9	-2,9	-2,9	-2,9	-2,8	-2,8	-2,8	-2,7
Autofinancement courant en % des loyers	14,0	15,3	15,5	12,4	13,8	11,6	10,3	9,5	9,2	8,2	7,3
FDR long terme en €/logt et equiv logts	1 672	1 733	1 512	899	774	599	378	144	-78	-332	424

Hypothèses de la simulation	2014	2015	2016	2017 à 2024
Inflation		1,25	1,25	1,25
ICC		1,50	1,50	1,50
IRL		0,57	0,00	1,25
Taux livret A	1,00	1,00	1,00	1,50

Affectation des fonds propres	OS
Plafonnement des loyers	Oui
Prise en compte des ICNE	Non

DEVLPPT 500 LOGTS/AN PUIS 350 SANS SUB CG

	2015	2016	2017 à 2024	
Inflation	1,25%	1,25%	1,25%	
IRL	0,57%	0,00%	1,25%	2% par an pour les commerces et 0% pour SLS et IC
ICC	1,50%	1,50%	1,50%	
Taux du Livret A	1,00%	1,00%	1,50%	
Taux de rémunération de la trésorerie	1,00%	1,00%	1,50%	
Maintenance courante au logt livré	150 €	Différé 2 ans		
Gros entretien au logt livré	300 €	Différé 5 ans		
Maintenance courante	1,25% d'augmentation annuelle pour 3 200K€			
GE	3 200 K€ de 2017 à 2024 (ICC à 1,5%)			
Régie	1 600 K€ de 2017 à 2024 (1,25% d'augmentation par an)			
Travaux immobilisés 2017/2024	3 000K€ de RC	20% de FP		
	5 500K de réhabilitation	20% de FP		
	2 000K€ de travaux énergétiques	20% de FP		
	5 000K€ de résidentialisation	20% de FP		
Subventions d'exploitation	Arrêt de la PFE en 2016			
	Arrêt de la mutualisation en 2019			
	100K d'aide de l'état jusqu'en 2024			
Production immobilisée	1 150K€ / an => 2018 puis 800K€ / an			
Cessions	70 par an	70K€ de plus value par cession		
Produits financiers	Estimés par visuel automatique			
Frais de personnel	2,85% d'augmentation annuelle	+ 150K d'augmentation en 2017, 200K en 2019 et 100K en 2021		
Frais de gestion	2,25% d'augmentation annuelle			
TFPB	1,25% d'augmentation annuelle			
CGLLS	500K par an => 2018 puis 610K / an			
Résultats exceptionnel	0K€ à partir de 2017			
Vacance	3,00% à partir de 2016			
Impayés	Suivant livraison et IRL (base = montant 2015)			
Dette	Réaménagement compris			
	Financement nouvelle régie compris			

DEVLPPT 500 LOGTS/AN PUIS 350 SANS SUB CG

Plan de Financement	NM PLUS	NM PLAI	CG PLUS	CG PLAI	Total
Nbre de livraisons 2019/2024	210	90	35	15	350
Taux de loyer annuel	73,56	65,76	67,20	59,52	70,32
Loyer mensuel annexes	24,00	19,00	68,00	55,00	28,44
Coût moyen	130 000	130 000	124 000	124 000	129 143
Subventions état	1,06%	4,10%	0,68%	3,80%	1,92%
Subventions NM et CG	4,19%	5,34%	3,20%	3,36%	4,36%
Subventions CG	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Sous-total Subventions	5,25%	9,44%	3,88%	7,16%	6,28%
Prêt CDC	54,56%	51,62%	60,28%	51,45%	54,22%
Prêt Foncier CDC	15,00%	15,00%	10,00%	10,00%	14,31%
Prêt CIL	8,00%	0,79%	8,36%	0,11%	5,84%
Sous-total Prêts	77,56%	67,41%	78,64%	61,56%	74,37%
FP	17,19%	23,15%	17,48%	31,28%	19,34%

DEVLPPT 100 PLACES EN FOYER/AN

Livraison de 100 T1 de 2017 à 2014

PRV 11 M€ (valeur 2015)

Financement 51% PLS

49% PHARE

Frais financiers 150K€ par an

7.9 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		