

ALCÉANE-OPH DE LA COMMUNAUTE URBAINE LE HAVRE SEINE METROPOLE

LE HAVRE (76)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-037

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-037

**ALCÉANE-OPH DE LA COMMUNAUTE URBAINE LE
HAVRE SEINE METROPOLE**

LE HAVRE (76)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-037

ALCÉANE-OPH DE LA COMMUNAUTE URBAINE LE HAVRE SEINE METROPOLE – (76)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 488 875 345
Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : ALCEANE OPH DE LA COMMUNAUTE URBAINE LE HAVRE SEINE METROPOLE
Président : M Jean-Baptiste GASTINNE
Directeur général : M Jean-Pierre NIOT
Adresse : 444 Avenue du Bois au Coq 76 620 LE HAVRE

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de logements familiaux gérés : **14 827** Nombre de logements familiaux en propriété : **14 827** Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : **818**

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	8,78 %	5,8 %	4,7 %	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	3,24 %	2,2 %	1,5 %	(2)
Taux de rotation annuel	11,9 %	11,5 %	9,4 %	(2)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,86 %	1,0 %	1,5 %	(3)
Âge moyen du parc (en années)	50	40	40,2	(2)
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	27,4 %	23,8 %	22,2 %	-1
- < 60 % des plafonds	63,4 %	59,8 %	60,7 %	-1
- > 100 % des plafonds	9,9 %	10,9 %	10,6 %	-1
Bénéficiaires d'aide au logement	51,6 %	45,6 %	45,6 %	-1
Familles monoparentales	18,4 %	19,6 %	21,2 %	-1
Personnes isolées	44,5 %	42,7 %	39,5 %	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m² de surface habitable)	4,8	5,2	5,6	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	9,8 %	13,1 %	13,8 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,5 %	98,7 %	98,7 %	(3)
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	6,57	12,97	9,37	(3)
Fonds de roulements net global (en jours de charges courantes)	239	259	239	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (en jours de charges courantes)	161	251	337	(3)

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2018

(3) Etats réglementaires

POINTS FORTS :

- ▶ Mission de bailleur social bien assurée
- ▶ Service de qualité rendu aux locataires (présence de proximité, accompagnement social, gestion de la relation client)
- ▶ Niveau d'impayés locatifs très contenu
- ▶ Gestion active de la dette

POINTS FAIBLES :

- ▶ Parc ancien et peu attractif
- ▶ Absence de stratégie de réhabilitation engendrant un retard important des interventions sur certains groupes
- ▶ Taux de vacance en forte augmentation et non maîtrisé
- ▶ Opérations de maîtrise d'ouvrage directe dont les coûts et les délais sont insuffisamment maîtrisés
- ▶ Absence de base patrimoniale
- ▶ Faible rentabilité liée à des charges d'exploitation importantes (coûts de maintenance, taxe foncière sur les propriétés bâties) et des ressources locatives limitées
- ▶ Incapacité à programmer le gros entretien

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ DAPP non réalisés sur l'ensemble des logements concernés
- ▶ Pas de signature d'un nouveau bail une fois la dette soldée
- ▶ Délais de paiements des fournisseurs anormalement longs

Précédent rapport de contrôle : n° 2012-144 de février 2014
Contrôle effectué du 13 mai 2019 au 18 octobre 2019
RAPPORT DE CONTRÔLE: avril 2021

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-037

ALCÉANE-OPH DE LA COMMUNAUTE URBAINE LE HAVRE SEINE METROPOLE – 76

Synthèse	7
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'office	10
2.1 Contexte socio-économique	10
2.2 Gouvernance et management	11
2.2.1 Évaluation de la gouvernance	11
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management	11
2.2.3 Commande publique	13
2.2.4 Gouvernance financière	13
3. Patrimoine	15
3.1 Caractéristiques du patrimoine	15
3.1.1 Description et localisation du parc	15
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation	18
3.2 Stratégie patrimoniale	19
3.3 Evolution du patrimoine	21
3.3.1 Offre nouvelle	21
3.3.2 Réhabilitations	21
3.4 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	23
3.4.1 Organisation de la maîtrise d'ouvrage	23
3.4.2 Analyse d'opérations	24
3.5 Entretien du parc	26
3.6 Sécurité dans le parc	27
3.7 Accessibilité aux personnes en situation de handicap et adaptation au vieillissement	27
3.8 Ventes de patrimoine à l'unité	28
4. Politique sociale et gestion locative	30
4.1 Accessibilité économique du parc	30
4.1.1 Loyers	30

4.1.2	Supplément de loyer de solidarité	31
4.1.3	Charges locatives	31
4.2	Caractéristiques des populations logées	32
4.3	Accès au logement	32
4.3.1	Connaissance de la demande	32
4.3.2	Politique d'occupation du parc de l'office	33
4.3.3	Gestion des attributions	33
4.4	Qualité du service rendu aux locataires	34
4.4.1	Information, accueil du locataire et présence de proximité	34
4.4.2	Accompagnement social	35
4.4.3	Cadre de vie et sécurité des locataires	35
4.5	Traitement des impayés	37
4.5.1	Importance et évolution de l'impayé	37
4.5.2	Organisation et gestion des impayés	38
5.	Tenue de la comptabilité et analyse financière	39
6.	Annexes	60
6.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat	60
6.2	Synthèse de l'étude financière prévisionnelle réalisée en aout 2019	61
6.3	Sigles utilisés	62

SYNTHESE

L'OPH Alcéane est rattaché à la Communauté urbaine Le Havre Seine Métropole (CULHSM) depuis le 1^{er} janvier 2019. Historiquement implanté dans la ville du Havre, collectivité à laquelle il a été longtemps rattaché, il est le premier bailleur social de cette ville dans laquelle il possède plus de 90 % de son patrimoine.

Au 31 janvier 2018, Alcéane était propriétaire de 14 827 logements. Avec un logement sur deux construits entre 1949 et 1970, son parc est aujourd'hui vieillissant. Agé de 52 ans en moyenne, il est composé à 94 % de logements collectifs. Près de la moitié d'entre eux sont situés en quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV). En perte d'attractivité dans certains quartiers, il ne répond plus à la demande dans un marché immobilier détendu.

Malgré ce contexte difficile, Alcéane est un bailleur très investi dans son rôle social. Il accueille dans son parc une part très importante des populations modestes et socialement fragilisées du Havre en leur assurant un loyer accessible, des charges abordables et en mettant à leur disposition un accompagnement social adapté en cas de difficultés. Cet investissement s'est récemment traduit dans l'opération de relogement des locataires concernés par la démolition du groupe Graille-la-Vallée. Il assure une présence forte et efficace sur le terrain grâce à son réseau de proximité réorganisé et à la mise en place de dispositifs de sécurisation et de surveillance des immeubles.

Fortement investi dans les opérations de l'Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine (ANRU), dont il a livré les derniers logements réhabilités en 2016, Alcéane a tardé à mettre en place une véritable stratégie de renouvellement et de réhabilitation de son parc pourtant nécessaire à sa pérennité. L'office a en effet très peu renouvelé son parc au cours des trente dernières années. Pendant la période de contrôle, le développement de l'offre nouvelle a été très faible (0,86 % par an) et concentré sur le Havre. De plus, les réhabilitations, en moyenne 100 logements par an, ont été menées en nombre insuffisant au regard des besoins du parc. Pour pallier les retards de réhabilitation, Alcéane est contraint de mener une maintenance curative et de réaliser des opérations dites « de reconquête » de certaines résidences, qui ont des coûts significatifs. L'office doit également veiller à mieux maîtriser les coûts et les délais des opérations, en particulier ses opérations neuves. Ceci passe par une professionnalisation de sa maîtrise d'ouvrage afin de la rendre plus performante et par une sécurisation de toutes les étapes de réalisation des projets neufs, en particulier l'estimation de l'enveloppe prévisionnelle et la consultation des entreprises. L'office ne doit plus mobiliser ses moyens humains et financiers sur quelques opérations particulièrement coûteuses, comme cela a été constaté lors du contrôle.

Les conséquences de cette absence de stratégie sont aujourd'hui lourdes pour l'office. La vacance des logements, qui se situe à un niveau élevé et tend à augmenter pèse fortement sur sa situation financière.

L'office doit, en outre, faire face à l'enjeu du vieillissement de la population logée dans son parc havrais. Les personnes âgées de plus de 65 ans représentent 25 % des locataires de son parc qui est peu équipé en ascenseurs.

Conscient de ces difficultés, Alcéane a révisé ses choix stratégiques à l'occasion de l'élaboration de sa nouvelle convention d'utilité sociale (CUS) 2018. Son changement de collectivité de rattachement lui permet désormais de se projeter sur de nouveaux territoires d'intervention, hors du Havre et au niveau de l'Estuaire de la Seine. Il a procédé à la réactualisation de son plan stratégique de patrimoine (PSP) en 2018 avec des objectifs précis pour développer son offre nouvelle et rattraper son retard de réhabilitation. Il prévoit, à compter de 2021, de livrer

150 nouveaux logements par an, grâce à un recours à la vente en l'état futur d'achèvement (VEFA), à une prospection foncière active et à l'acquisition-réhabilitation. Il envisage de réhabiliter 525 logements par an entre 2019 et 2026 en privilégiant les réhabilitations thermiques. Les investissements à réaliser sont très lourds, de l'ordre de 375 millions d'euros sur 10 ans, ce qui suppose un recours massif à l'emprunt à hauteur de 80 % de l'investissement.

Pour y parvenir, Alcéane doit impérativement assurer un pilotage financier extrêmement précis. Quasi-inexistante sur la période de contrôle, l'étude financière prévisionnelle doit désormais devenir l'outil de pilotage privilégié de la politique d'investissement afin d'anticiper les éventuelles difficultés et de réaliser de potentiels arbitrages. En effet, la situation financière d'Alcéane est fragile. L'office dégage peu de profitabilité et les besoins en investissement sont importants.

Son modèle de développement repose sur l'offre nouvelle qui devrait lui apporter à terme plus de 7 millions d'euros de loyers supplémentaires annuels, mais aussi sur des ressources de financement internes complémentaires, reposant sur l'augmentation du volume des ventes, de 30 à 50 par an, soit 34 millions d'euros de produits nets de cessions sur 10 ans. L'organisme envisage aussi la recherche d'un financement externe qu'il pourrait trouver auprès de sa collectivité de rattachement, via les titres participatifs.

La directrice générale



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle d'ALCEANE – OPH DE LA COMMUNAUTE URBAINE LE HAVRE SEINE METROPOLE 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 (...). »

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

- des manquements aux dispositions législatives et réglementaires qui sont applicables à l'organisme,
- des irrégularités dans l'emploi des fonds de la participation à l'effort de construction ou des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics,
- une faute grave de gestion,
- une carence dans la réalisation de l'objet social ou un non-respect des conditions d'agréments

et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par la ministre chargée du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'ANCOLS, après examen du rapport par son comité du contrôle et des suites et après que l'organisme a été mis en demeure de procéder à la rectification des irrégularités relevées ou mis en mesure de présenter ses observations sur les irrégularités identifiées et les propositions de sanctions envisagées.

Le précédent rapport, n° 2012-144 de février 2014, de la Mission interministérielle d'inspection du logement social (MILOS), mettait en valeur la mission de bailleur social assurée par Alcéane au sein de son territoire d'intervention en logeant à des prix modérés, une population modeste, dans un parc globalement bien entretenu. Il pointait néanmoins l'absence de dispositifs formalisés de contrôle interne et de management de la qualité. Il attirait l'attention du bailleur sur l'ancienneté de son parc et la nécessité de maintenir son attractivité dans un contexte de détente du marché immobilier ainsi que sur son potentiel financier limité même si sa situation financière était jugée globalement satisfaisante.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'OFFICE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Créé en 1914 sous la forme d'un office public d'habitat à bon marché (OPHBM), l'office évolue dans les années 50, sous la forme d'office public d'HLM du Havre et apporte une contribution significative à la reconstruction de la ville. Près de 50 % de ses logements date de cette période.

En 2005, l'OPHLM change de statut, d'identité et devient « Alcéane ». C'est un acteur important de la ville du Havre dont il est le premier bailleur social (44 % du parc). Son siège est situé au Havre, son principal territoire d'intervention. Il est rattaché à la Communauté de l'agglomération havraise (CODAH) dans le cadre de la loi ALUR le 1^{er} février 2015 puis à la Communauté urbaine Le Havre Seine Métropole depuis le 1^{er} janvier 2019.

Situé dans le département de la Seine-Maritime, la ville du Havre connaît des difficultés économiques qui se traduisent notamment par un important taux de chômage. Il a fortement progressé sur l'unité urbaine du Havre, de 16,9 % en 2011 à 19 % en 2016 et avoisine les 21,8 % sur la ville du Havre en 2017.¹ Sa population est fortement touchée par la pauvreté (21 % contre 14,7 % en Seine-Maritime). Le revenu disponible médian par unité de consommation est de 18 507 euros, sensiblement inférieur à celui de l'unité urbaine du Havre (19 755 euros) ou de Seine-Maritime (20 324 euros).

A ces constats, s'ajoutent un recul régulier de la population et une tendance au vieillissement. La ville du Havre connaît à la fois une diminution de 1,8 % de sa population entre 2011 et 2015, accompagnée d'une diminution du nombre de ménages. Les autres communes de l'aire urbaine connaissent un phénomène identique mais dans une moindre mesure. De ce fait, le niveau de la pression sur la demande de logements diminue beaucoup plus que dans les autres aires urbaines de Seine-Maritime. Le marché immobilier est détendu. Sur la ville du Havre, le nombre de logements vacants a fortement augmenté entre 2011 et 2016 pour atteindre 10,7 % du parc de logements.

Au 31 décembre 2018, Alcéane est propriétaire de 14 827 logements dont 90 % sont situés sur la ville du Havre.

L'office est engagé depuis 2004 dans les projets de l'ANRU. Il s'est investi dans la première convention pour le renouvellement des quartiers nord du Havre (Mont-Gaillard, Bois de Bléville, Caucriauville et Mare Rouge) puis, à partir de 2011, dans la deuxième convention ANRU pour les quartiers sud (Neiges, Saint Nicolas, Brindeau, Vallée Béreult, Champ Barets) dont les dernières opérations se sont achevées en 2016.

Dans le cadre du programme national de rénovation urbaine et de la signature du protocole de préfiguration du projet de renouvellement urbain du quartier Vallée Béreult au Havre le 26 juin 2016, Alcéane est concerné par la démolition des 432 logements du groupe Graille-La Vallée.

¹ Statistiques INSEE 2016 – Aire Urbaine du Havre – Ville du Havre

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

Alcéane est, depuis le 1^{er} janvier 2019, rattaché à la Communauté urbaine dénommée « Le Havre Seine Métropole » (CULHSM).

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

La présidence du conseil d'administration (CA) est assurée depuis 2019 par M. Jean-Baptiste GASTINNE, maire du Havre. Le CA est composé de 23 membres. Il se réunit 5 fois par an. Il dispose d'un bureau qui prépare et vote les délibérations. Outre la commission d'attribution des logements (CAL) et la commission d'appel d'offres (CAO), le CA a mis en place 3 autres commissions : la commission du suivi social et des finances, la commission d'audit interne et la commission des travaux auxquelles participent les administrateurs.

La direction générale de l'office est assurée par M. Jean-Pierre NIOT depuis décembre 2005. Il dispose d'un contrat de travail en date du 14 décembre 2005 qui a fait l'objet de 3 avenants en octobre 2008, 10 décembre 2009 et février 2012.

Le versement de la part variable de la rémunération du directeur général (DG) fait l'objet chaque année d'une délibération du CA sur la base de l'évaluation des objectifs fixés au DG l'année précédente et des résultats des indicateurs définis.

Le pilotage stratégique est assuré par l'organisation de réunions régulières du DG avec l'ensemble des directeurs des départements et de services.

Afin de prendre en compte les évolutions institutionnelles, démographiques et de son contexte concurrentiel, Alcéane a récemment redéfini sa stratégie avec l'aide de l'Agence d'urbanisme de la région Havraise (AURH)². Elle vise notamment à réhabiliter le parc pour renforcer son attractivité, à développer des services aux locataires et à mettre en place une prospection foncière permettant de diversifier son offre. Elle a été débattue en CA le 13 décembre 2018. Cette stratégie reste très théorique au regard des besoins du parc d'Alcéane et du développement de la vacance.

Dans le cadre du Programme local de l'habitat (PLH) 2016-2021, sa collectivité de rattachement lui apporte son soutien financier au même titre que les autres bailleurs sociaux du territoire afin d'accroître son effort de rénovation des logements sociaux sur le plan thermique et de participer à la résorption de l'habitat social obsolète dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) ou situés en territoire de veille active (TVA). Ainsi, deux conventions ont été signées par l'office avec la CODAH le 13 novembre 2018. La première porte sur la réhabilitation thermique de 375 logements supplémentaires par Alcéane, à raison de 4 000 euros par logement. La seconde sur la réhabilitation de 855 logements situés en QPV ou en territoire de veille active (TVA) à raison de 1 000 euros par logement.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

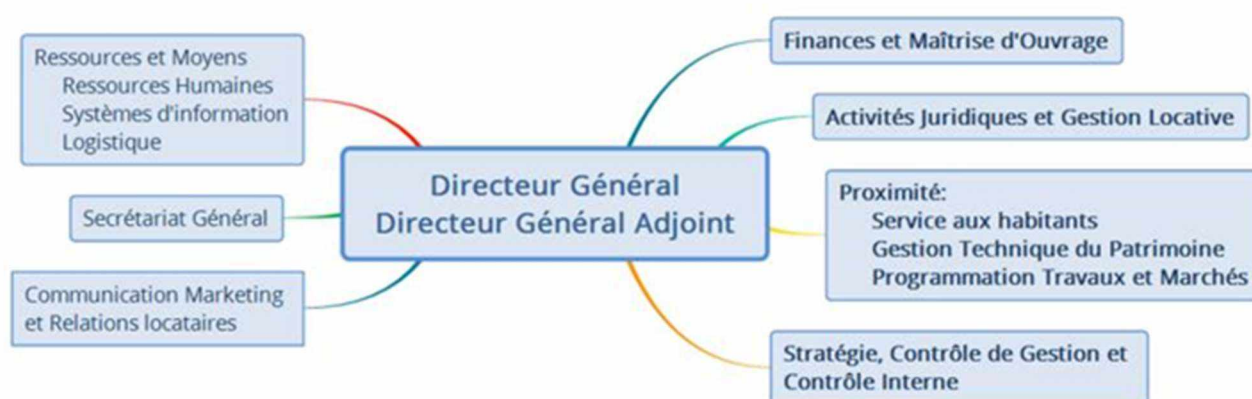
Au 31 décembre 2018, Alcéane dispose d'un effectif de 270 emplois salariés correspondant à 249 équivalents temps plein-ETP (source Alcéane). Cet effectif, qui a diminué au cours de la période de contrôle, représente 16,79 ETP pour 1 000 logements, démontrant une gestion des ressources humaines maîtrisée au sein de l'office qui assure une présence forte de proximité sur son territoire. A titre de comparaison, le ratio repris au rapport de

² Alcéane, Estuaire d'avenir schéma de développement territorial 2018 AURH

branche de la fédération des OPH³ pour l'année 2017 est de 17,3 emplois ETP en moyenne pour 1 000 logements pour les organismes gérant un patrimoine compris entre 10 et 15 000 logements.

L'organisation d'Alcéane repose sur 6 départements ou équivalents et un secrétariat général qui assure le suivi de la gouvernance.

ALCEANE: Organigramme des services (Avril 2019)



Pendant la période de contrôle, l'office a procédé à la réorganisation de la proximité, en supprimant les antennes territoriales situées dans les différents quartiers du Havre et en renforçant la présence auprès des locataires par des gestionnaires d'immeubles. L'objectif était de responsabiliser et rendre autonomes les équipes de terrain et de créer du lien avec les locataires par une vraie présence de proximité.

Un certain nombre d'activités exercées auparavant en régie sont désormais externalisées (ex : régie de chauffage) et les effectifs de la régie baissent significativement en 2018.

A la suite des remarques formulées dans le précédent rapport de la MILOS, l'office a mis en place un système d'audit interne au sein du service « stratégie, contrôle de gestion et contrôle interne ». Des travaux ont été engagés en 2015 en vue de l'élaboration de deux cartographies, l'une portant sur les risques, l'autre sur les processus.

Pour autant, l'ensemble des sous-processus identifiés dans les groupes de travail constitués n'ont pas encore fait l'objet de déclinaison en procédures et modes opératoires. Certains dysfonctionnements observés à l'occasion du contrôle montrent qu'il est urgent de les compléter afin de mieux gérer les risques identifiés. Parmi ces derniers, figurent les achats mais aussi la faisabilité et la conception des projets neufs ou de réhabilitation.

Seul un audit du processus de commande publique a été engagé à ce jour.

Alcéane indique qu'il entamera, en 2021, une mise à jour de sa cartographie des risques.

³ Rapport de branche de la fédération OPH – édition 2018

2.2.3 Commande publique

Alcéane dispose d'un service « marchés publics et achats » rattaché à la direction des affaires juridiques qui gère la partie administrative et juridique de la procédure de marché, de la rédaction à la publicité en passant par la passation, la rédaction des avenants et des documents de la sous-traitance.

Si l'office s'est doté d'une procédure fixant par nature de marchés et montants des opérations, les procédures de mise en concurrence à mettre en œuvre et les organes décisionnaires, il n'a pas encore défini sa politique d'achat et n'a pas élaboré de véritable guide à l'attention des acheteurs dans les principaux services, portant notamment sur l'analyse des besoins, l'estimation des prix et les critères de sélection des offres.

Le contrôle n'a pas révélé de manquements réglementaires en matière de respect des principes de la commande publique et de mise en concurrence. Néanmoins, l'absence de définition d'une politique de commande publique et d'achat conduit au choix d'entreprises qui se révèlent parfois défaillantes et à des retards dans l'exécution des marchés. Ces situations ont été rencontrées sur certains marchés d'exploitation et de travaux (cf. §3.4-Exercice de la maîtrise d'ouvrage.)

L'analyse de la procédure de mise en concurrence par Alcéane des entreprises d'espaces verts afin de leur confier l'entretien des abords de son patrimoine montre des incohérences. Ces dernières ont conduit à sélectionner des entreprises qui se sont révélées incapables d'assurer les prestations du marché et ont obligé l'office à relancer une consultation. Le règlement de consultation des marchés d'entretien d'espaces verts avait été établi sur la base de deux critères : un critère prix (70 %) et un critère environnemental (30 %). Aucun critère de valeur technique n'avait été intégré permettant de juger de l'organisation de l'entreprise et de sa capacité à assurer dans de bonnes conditions les prestations confiées par Alcéane.

Ce n'est qu'en 2018 que la notion de valeur technique est introduite dans les marchés d'entretien des espaces verts.

L'office a lancé cette année-là un audit interne relatif à la structuration de la fonction achat. Ses premières conclusions devraient permettre, par l'adoption d'une politique d'achat, de renforcer cette fonction.

2.2.4 Gouvernance financière

L'analyse des procès-verbaux des réunions du CA et de son bureau montre que la gouvernance est régulièrement informée de la situation financière de l'office et des décisions de gestion.

Cependant, le CA ne dispose pas d'éléments financiers suffisamment synthétiques et explicites pour évaluer correctement la mise en œuvre de la stratégie d'investissement : avancement des programmes d'investissement par opération, afin d'assurer un suivi de ces projets et ainsi être en capacité de mieux appréhender les retards de réalisation et les dépassements éventuels du prix de revient initial.

Aucune explication sur les écarts importants qui peuvent exister entre le montant prévisionnel et définitif n'était fournie ni lors de la clôture en commission de suivi social et financière, ni lors de la validation en CA ; en effet le passage en revue est très rapide. Les décomptes présentés en CA ne comportaient pas d'informations permettant d'éclairer la gouvernance sur ces écarts.

Ainsi, sur les deux derniers CA d'octobre et de décembre 2018, des écarts de 10 à 49 % par rapport au prix de revient prévisionnel ont été constatés sur des opérations neuves (Ursinus, Hameau Vert 1 et 2 et Zampra).

Des justifications ont bien été fournies au bureau du CA pour la validation des différents avenants aux marchés de construction, mais ces informations sont morcelées dans le temps et surtout très anciennes : en raison d'un retard très important, la clôture financière de ces opérations auprès de la gouvernance s'est déroulée plusieurs années après leur livraison (livraisons entre 2010 et 2014 pour une clôture fin 2018).

Depuis 2019, une information, sur les motifs de dépassement est apportée, et sur laquelle l'organisme reconnaît une marge de progrès dans les données transmises, car elle est encore peu substantielle. Il indique avoir entamé une démarche d'analyse plus poussée retranscrite dans les délibérations soumises aux administrateurs.

Par ailleurs, l'information dispensée au CA sur les opérations dites de « reconquête », menées dans les résidences présentant une vacance importante (cf. §3.2- Stratégie patrimoniale) est insuffisante. Les dépenses correspondant à ces projets d'investissement sont planifiées dans le plan pluriannuel d'investissement (PPI) 2019-2023, document validé annuellement par le CA. Or, les montants des dépenses indiqués dans celui-ci ne sont pas cohérents avec ceux constatés lors du contrôle dans les fiches de situation financière et comptable (FSFC), outil de la comptabilité de programmes : par exemple, 150 000 euros sont prévus pour la résidence Saint-Just, uniquement en 2019, alors que les FSFC indiquent plus de 300 000 euros de dépenses à comptabiliser. La gouvernance peut donc difficilement mesurer le niveau d'investissement que représentent ces opérations annuellement.

Obs 1 : L'office n'a pas réalisé d'étude financière prévisionnelle entre 2015 et 2019 durant trois années (de 2016 à 2018).

L'office avait l'habitude de réaliser des projections financières tous les deux ans.

Cependant, il n'a ni produit, ni présenté à sa gouvernance, d'étude financière prévisionnelle entre 2016 et 2018. La précédente analyse datait de 2015, sur une base de 2014, et avait été réalisée par la fédération des OPH (FOPH). Le plan stratégique de patrimoine (PSP) 2016-2022 comportait bien un chiffrage des interventions sur le patrimoine, mais aucune projection financière sur la période ne permettait de s'assurer de la soutenabilité des investissements à réaliser.

Le pilotage financier des investissements reposait uniquement sur une mise à jour très régulière de la comptabilité de programmes, ce qui constitue un outil de pilotage insuffisant au regard des besoins de l'office.

La mise en œuvre de la réduction de loyer de solidarité (RLS) et des mesures de la loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017 de finances pour 2018 a néanmoins donné lieu à des simulations afin d'en mesurer les impacts.

Compte tenu des investissements très lourds programmés jusqu'en 2028, l'étude financière prévisionnelle sous VISIAL doit devenir l'outil de pilotage de la politique d'investissement afin d'anticiper d'éventuelles difficultés et effectuer les arbitrages qui pourraient s'avérer nécessaires. Une projection a été produite en 2019 (cf. §5.3) et l'office s'engage, à compter du 1^{er} janvier 2020 à présenter une étude prévisionnelle actualisée tous les six mois au CA.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2018, le parc était constitué de 14 827 logements familiaux et de 818 équivalents logements correspondant, pour la majorité d'entre eux, à des résidences pour personnes âgées, travailleurs migrants, des foyers pour personnes handicapées et des logements étudiants.

Tableau 1 : Composition du parc locatif d'Alcéane au 31/12/2018

	Logements familiaux	Logements - foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	14 827	0	0	14 827
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	643	175	818
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	14 827	0	0	15 645

* Équivalence égale à un pour un ** Équivalence égale à un pour trois

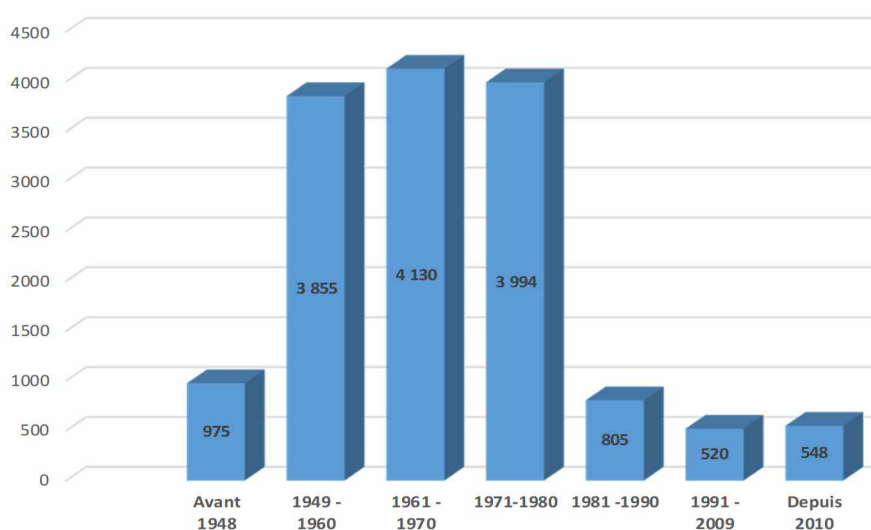
Données issues des annexes légales et réglementaires pour l'année 2018 d'Alcéane

Avec près de 8 logements sur 10 construits avant les années 1980, le parc d'Alcéane est vieillissant et connaît des problèmes d'attractivité dans certains quartiers.

L'âge moyen du patrimoine est de 52 ans. 58 % du patrimoine a été mis en service entre 1948 et 1970, dans les années 50, au moment où la reconstruction d'après-guerre s'est intensifiée.

Dans ce contexte, l'office a investi massivement les zones à urbaniser en priorité (ZUP) puis s'est fortement développé dans les années 1970, dans les quartiers nord, sud et en entrée de ville du Havre. Il a également construit mais dans une moindre mesure des logements en centre-ville.

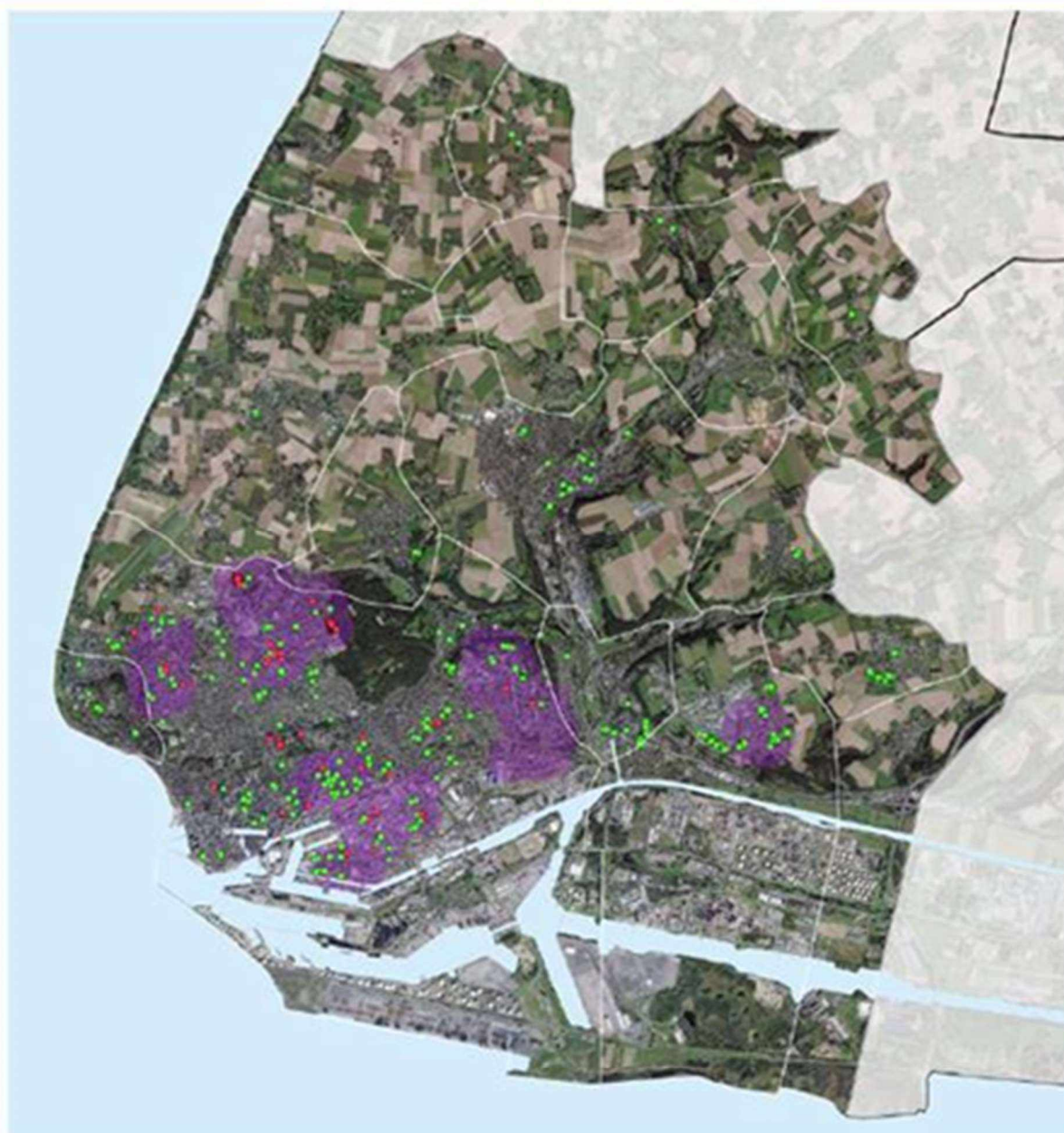
Fig.1 : Nombre de logements par période de construction



A partir des années 1990 jusqu'à aujourd'hui, l'office s'est peu développé, à raison de 48 à 50 logements en moyenne par an. Il a continué à construire dans des quartiers en QPV alors que les autres bailleurs ont implanté leurs résidences en dehors des QPV.

Plus de 7 000 logements sont localisés en QPV, environ 1 400 logements le sont dans les quartiers de reconquête républicaine (QRR).

Fig. 2 : Parc social construit à partir des années 2000



Bâtiments construits à partir des années 2000



Alcéane



Autres bailleurs



Quartiers prioritaires

Source: Agence d'Urbanisme de la région du Havre et de l'estuaire de la Seine

Les logements collectifs représentent la quasi-totalité du parc (94 %), qui est composé de grands ensembles. Le patrimoine est réparti sur 317 ensembles immobiliers qui comportent pour certains d'entre eux plus de 12 bâtiments. La majeure partie des bâtiments, composée de R+4 ne comportent pas d'ascenseurs.

Tableau 2 : Ensembles collectifs de plus de 300 logements

Dénomination du groupe	Nombre de Batiments	Nombre de logements	Ascenseurs
CAUCRIAUVILLE	27	1 436	Uniquement sur 3 bâtiments
HAUT GRAVILLE	18	668	1 ascenseur depuis 2018
FRILEUSE APLEMONT	16	566	3 ascenseurs
MONT GAILLARD -MONTESSORI	14	458	Non doté en ascenseurs
FORT DE TOURNEVILLE	14	850	Ascenseurs
MARE ROUGE	13	511	Non doté en ascenseurs
H DUNAND	9	326	Non doté en ascenseurs
Total	111	4 815	

Source: données Alcéane

Les deux-tiers du parc sont composés de logements de type 3 et 4. Les T2 représentent 16,4 % du parc.

La proportion de logements de petite typologie dans le parc est inférieure à la demande de logement social comme cela est généralement constaté. A l'inverse et pour des raisons historiques, l'office dispose de logements de grande typologie, moins demandés par les candidats au logement.

Tableau 3 : Typologie du parc

	T1 et T2	T3	T4	T5 et +
Alcéane	16,4%	38,6%	30,7%	9,1%
Région Normandie	19,8%	37,6%	33,2%	9,0%
France	25,0%	37,2%	29,3%	8,5%
Demande de logement social en Seine-Maritime	41,9%	33,1%	20,4%	4,6%
Production neuve d'Alcéane entre 2014 et 2018	23,7%	37,2%	32,0%	7,1%

Sources : données transmises par Alcéane mars 2019 - RPLS 2017 pour les références régionales et nationales, SNE 2018

Malgré son ancienneté, près de la moitié du parc est classé en étiquette D mais il reste encore aujourd'hui 21 % des logements classés en étiquette E, F G. Ce pourcentage devrait diminuer avec la remise à jour des étiquettes des résidences ayant déjà fait l'objet d'une réhabilitation et la prise en compte des réhabilitations en cours. Alcéane accuse néanmoins un retard au regard des objectifs fixés par l'article 5 de la loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement.

Tableau 4 : Classement énergétique du parc

	A, B, C	D	E, F, G
Alcéane	23%	55%	21,0%
Département de Seine-Maritime	29%	40%	31%
Région Normandie	33%	36%	31%
France	37%	40%	23%

Sources : RPLS 2018 Alcéane - RPLS 2017 pour les références régionales et locales

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Le taux de rotation de l'office est élevé et augmente depuis 2014. Il est de 11,90 % en 2018 en raison du phénomène de détente observé sur la ville du Havre et d'une demande s'orientant vers d'autres bailleurs.

De fait, Alcéane rencontre un problème croissant de vacance de ses logements. Si, en raison de loyers peu élevés, l'office avait réussi à la contenir, elle progresse régulièrement depuis 2014 du fait de la perte d'attractivité de son parc ancien et de la concurrence avec les autres bailleurs de son secteur d'intervention.

Obs 2 : La vacance est inquiétante et atteint un niveau élevé en QPV, en raison d'un contexte immobilier détendu et d'une perte d'attractivité du parc.

La vacance a fortement augmenté sur la période de contrôle, passant de 5,31 % à 8,78 % en début d'année 2018. Ce niveau élevé, en particulier en QPV, est préoccupant car il occasionne des pertes financières importantes pour l'office (contexte immobilier détendu et perte d'attractivité du parc).

La vacance technique progresse régulièrement sur la période pour atteindre 3,27 % en 2018. Elle est liée à la vacance de logements en attente de démolition ou de réhabilitation mais elle comprend également des logements qui ne font pas l'objet de relocation en raison de l'état dégradé de certains ensembles et/ou de la présence de trafics, c'est ce que l'office appelle la « vacance environnementale ». Elle intègre également les 432 logements du groupe Graille-La-Vallée dont la démolition devrait intervenir en 2021.

Tableau 5 : Taux de vacance des logements locatifs

Sur la base du nombre de logements vacants au 1er janvier de l'année N		2015	2016	2017	2018
Taux de vacance globale (toutes causes confondues)	Alcéane	5,31%	6,94%	7,62%	8,78 %
	Département de Seine-Maritime (ensemble des bailleurs sociaux)	4,61%	5,24%	5,56%	5,38%
	France métropolitaine	4,54%	4,76%	4,64%	4,67%
Taux de vacance commerciale à plus de 3 mois	Alcéane	1,43%	1,81%	3,67%	3,24 %
	Département de Seine-Maritime (ensemble des bailleurs sociaux)	1,28%	1,45%	1,76%	1,90 %
	France métropolitaine	1,60%	1,55%	1,50%	1,45 %
Taux de vacance technique	Alcéane	0,97%	1,70%	1,40%	3,27%
	Département de Seine-Maritime (ensemble des bailleurs sociaux)	1,83%	2,17%	2,38%	2,11 %
	France métropolitaine	1,60%	1,73%	1,80%	1,91%

Sources : RPLS traitement ANCOLS

Après avoir fortement augmenté, la vacance commerciale à plus de 3 mois diminue légèrement sous l'effet d'une politique active de l'office visant à mettre en place une démarche plus dynamique de commercialisation, à fidéliser les locataires à travers une offre de services et à travailler sur l'état technique et la propreté des logements à l'occasion de la relocation.

L'office a récemment mis en place des opérations de reconquête des logements sur des groupes identifiés (Saint Just, Cocteau...) de manière à les relouer rapidement. Elles consistent, sur des logements vacants, dans l'attente de travaux plus lourds de réhabilitation, à remplacer les composants suivants : menuiseries intérieures, électricité, plomberie, sanitaires, aménagement intérieur des logements.

Les loyers non quittancés en raison de la vacance représentent pour l'office 5,2 millions d'euros en 2018, soit presque 10 % des loyers quittancés. En ajoutant les pertes financières liées aux charges locatives non récupérées, le coût de la vacance atteint 6,4 millions d'euros.

Tableau 6 : Pertes financières liées à la vacance

En k€	2014	2015	2016	2017	2018
Total des loyers non quittancés (hors foyers et résidences)	3 039	3 409	4 229	4 479	5 208
dont vacance technique	nc	1 592	1 893	1 639	2 339
en % des loyers quittancés	5,5%	6,1%	7,6%	8,0%	9,8%
Pertes financières charges locatives	703	840	997	990	1 254
Coût total de la vacance	3 742	4 249	5 226	5 469	6 462

Source : ER et données organisme

Ces pertes financières sont substantielles pour l'office et sont en progression de 58 % sur la période, hors vacance technique.

De plus, une dépréciation est constatée pour les résidences où le taux de vacance dépasse 40 % au 31 décembre et sur lesquelles aucune action commerciale n'est envisageable. Aucun flux économique ne peut donc être dégagé par ces logements vacants. La valeur nette comptable a ainsi été dépréciée à hauteur du pourcentage de vacance, soit un total de 991 000 euros en 2018. Cinq bâtiments sont ainsi dépréciés à compter de 2018 dans les résidences suivantes : Albert Samain (bât A), Henri Dunant (bât D et M), Maurice Genevoix (Bat A), Gala et Nush (PLS).

3.2 STRATEGIE PATRIMONIALE

La stratégie d'Alcéane repose sur trois documents :

- La CUS 2011-2016 qui a été prorogée jusqu'à fin 2017 avec la sortie de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LEC) puis, jusqu'en juin 2018 ;
- Le PSP 2016 -2022 mis à jour dans la perspective de la sortie de la nouvelle CUS ;
- Le PPI glissant sur 5 ans révisé annuellement.

Dans la CUS 1^{ère} génération, Alcéane avait pris les engagements suivants :

- Construire 490 logements neufs ou en acquisition-réhabilitation pendant la période (avec un objectif de reconstitution de l'offre des logements démolis dans le cadre des programmes ANRU (331 logements) et de construction neuve dans le cadre du PLH (159 logements)) ;
- Entretenir et améliorer le parc existant : 98 millions d'euros répartis entre réhabilitation du parc et remplacement de composants (61 millions d'euros) et la maintenance (37 millions d'euros) ;
- Vendre 25 à 30 logements par an sur la période ;
- Rénover thermiquement 1 050 logements pour répondre aux objectifs du Grenelle de l'environnement.

Sur la période de la CUS⁴, Alcéane a tenu ses engagements en matière de montants investis pour entretenir son parc et les a même dépassés. En revanche, l'office n'a atteint qu'à 82 % ses objectifs de mise en service de logements neufs et à 60 % ceux concernant la réhabilitation thermique de ses logements.

Cette période est marquée par la fin des opérations ANRU dans lesquelles l'office s'est particulièrement investi et qui ont limité sa réflexion dans ses projections à long terme sur son patrimoine et la définition de ses priorités et objectifs d'intervention. En effet, dans le cadre de l'ANRU sud, 2009-2013, l'office a procédé à la démolition de 228 logements pour une reconstitution estimée à 117. L'effort de démolition sur l'ANRU Nord a porté sur un engagement de reconstruction de 321 logements.

Le précédent PSP, révisé en 2016, n'apportait pas de vision de long terme, ni sur la localisation des futures résidences neuves, ni sur la réhabilitation du parc. Il se limitait à une cotation et un classement des groupes et des logements. Il déterminait des besoins sur le parc existant d'une manière globale en établissant un budget par catégorie d'enjeux. Ce document, peu cadrant, ne faisait pas l'objet d'un suivi.

En conséquence, l'office ne bénéficiait pas d'une vision stratégique de moyen-long terme. Cette dernière disparaissait au profit d'une vision complètement opérationnelle et court-termiste constituée par le plan pluriannuel d'investissement (PPI), ce qui s'avère préjudiciable au regard des besoins du parc. En effet, le PPI offrait une vision à 5 ans et fixait une évaluation globale des montants pluriannuels en matière d'investissement, c'est-à-dire pour les constructions neuves et les changements de composants globaux et ponctuels. Il n'avait pas de portée stratégique et son actualisation était réalisée chaque année en fonction des besoins. Ainsi, il définissait annuellement les interventions à mener en matière de réhabilitation ou de remplacement de composants sans lien particulier avec la liste établie par le PSP. Les deux documents n'étaient pas cohérents entre eux tant sur le fond que dans leur temporalité. Ainsi, un groupe immobilier identifié en vue d'une réhabilitation dans le PSP pouvait être classé « non prioritaire » dans le PPI et inversement. Les dates de réhabilitation de certains groupes étaient par ailleurs décalées d'année en année.

Les conséquences de cette absence de stratégie de réhabilitation de son parc sont lourdes pour Alcéane, d'autant que le patrimoine est vieillissant et que son manque d'attractivité génère une augmentation de la vacance.

Toutefois, dans le cadre des travaux d'élaboration de la nouvelle CUS et de l'actualisation de son PSP (2019-2026), Alcéane cherche à faire évoluer sa stratégie dans le sens d'une meilleure prise en compte des enjeux auxquels son parc est confronté.

Le nouveau PSP identifie une liste de 4 194 logements à traiter sous la forme d'une réhabilitation thermique (2 844 logements) ou globale (1 350 logements) et l'associe à une programmation financière sur l'ensemble de la période afin de rattraper son retard. L'office prévoit ainsi d'intervenir sur 525 logements par an, soit 4 fois plus que sur la période précédente. Il entend augmenter sa cadence en « massifiant » ses opérations, notamment en intervenant sur plusieurs groupes en même temps (entrée de ville) et en privilégiant la réhabilitation thermique (ou éco-rénovation), plus rapide à mener, au détriment de la réhabilitation du confort intérieur des logements.

En outre, afin d'assurer le renouvellement de son parc, l'office prévoit la mise en service d'environ 150 logements par an entre 2021 et 2026, soit 900 logements au total. Alcéane compte s'appuyer sur trois leviers pour y parvenir : la construction neuve en maîtrise d'ouvrage directe, la VEFA et l'acquisition de logements à d'autres

⁴ CUS Alcéane – Evaluation partagée – Années 2015-2016 – Evaluation finale – 18 mai 2018

bailleurs. Cependant, sur ce dernier point, l'office devra être particulièrement vigilant à la localisation et à l'état du patrimoine afin de ne pas augmenter le stock de logements en attente de travaux d'amélioration.

3.3 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

3.3.1 Offre nouvelle

Sur la période de contrôle, Alcéane a mis en service 465 logements, soit en moyenne 93 logements par an, ce qui est supérieur aux mises en service réalisées entre 1999 et 2009 mais qui reste peu (soit 0,86 %) au regard du besoin de renouvellement de son patrimoine.

Ces mises en service ont consisté en grande partie à reconstituer l'offre après les démolitions réalisées dans le cadre de l'ANRU.

Tableau 7 : Évolution du patrimoine

	Parc au 1er janvier	Construction	dont VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2014	14 487	140	0	0	21	1	1	14 604	0,8 %
2015	14 604	119	85	0	9	1	1	14 712	0,7 %
2016	14 712	41	0	1	21	2	0	14 735	0,1 %
2017	14 735	10	0	0	19	0	0	14 703	-0,2 %
2018	14 703	155	126	0	30	1	0	14 827	0,8 %
Total		465	211	1	100	5	2		4,3 %

Sources : États réglementaires 2014 à 2018

L'offre nouvelle est localisée essentiellement sur la ville du Havre, sur laquelle le patrimoine de l'office représente déjà 46 % du parc social. Elle porte sur la construction d'ensembles collectifs de taille moyenne et de logements individuels qui tranchent avec le patrimoine existant.

Selon les informations données par l'office, 314 logements sont actuellement à l'étude ou en cours de réalisation dont 153 logements sur le Havre, les autres se situant dans la périphérie proche (Fontenay, Angerville), ou au sud de l'estuaire de la Seine à Honfleur et Deauville.

3.3.2 Réhabilitations

De 2014 à 2018, Alcéane a livré 517 logements familiaux réhabilités selon les éléments fournis dans le cadre du contrôle, qui correspondent à 6 ensembles immobiliers. Les livraisons se sont concentrées sur 2015 et 2016. En 2017 et 2018, aucun logement réhabilité n'a été mis en service, hormis en 2017, ceux situés dans deux résidences autonomie (129 logements).

Le programme réalisé équivaut à un peu plus de 100 logements locatifs familiaux réhabilités par an avec une moyenne de 34 000 euros par logement. Sur la période, Alcéane a investi 17,6 millions d'euros dans la réhabilitation de ses logements familiaux⁵.

Cinq des six opérations de réhabilitation ont porté sur l'isolation thermique du bâtiment, le confort intérieur des logements, la sécurité et l'amélioration des parties communes.

⁵ Selon les éléments transmis par Alcéane – opérations d'investissement – onglet réhabilitations réalisés hors rénovation de deux résidences autonomie et logements rénovés dans le cadre d'opérations de reconquête.

La concertation avec les locataires est organisée dans les délais réglementaires.

Les visites de patrimoine effectuées lors du contrôle ont montré des réalisations de qualité (résidences Paul Bouchez, Pablo Picasso, Valmy) notamment les interventions sur les parties communes et les espaces extérieurs. Mais elles ont permis également d'identifier des groupes ayant un besoin important de travaux.

Obs 3 : L'office accuse un retard important en matière de réhabilitation de certains groupes, qui a un impact sur le développement de la vacance et les conditions de vie des locataires (infiltrations, humidité dans les logements).

Sur la base de la liste élaborée par le précédent PSP, peu d'ensembles immobiliers ont été programmés en vue d'une réhabilitation. Certains groupes préalablement identifiés dans le PSP n'ont finalement pas été déclarés prioritaires, d'autres ont été inscrits dans la programmation, mais le démarrage des travaux a subi de nombreux décalages.

Tableau 8 : Nombre de logements familiaux réhabilités et livrés de 2014 à 2018

Année	Nombre de groupes ou ensemble immobiliers	Nombre de logements réhabilités
2014	0	0
2015	3	288
2016	3	229
2017*	0	0
2018	0	0
Total	6	517

Sources : données Alcéane - * Réhabilitation des deux résidences autonomes

Ainsi, Alcéane n'a pas su pendant la période, organiser un cadencement de ses opérations de réhabilitation et de leurs mises en service.

Ce retard s'explique par :

- Un investissement important de l'organisme dans le projet ANRU et notamment la reconstitution de l'offre ;
- Une difficulté à arbitrer et prioriser les opérations en raison du contexte de détente du marché immobilier sur la ville du Havre ;
- Un retard de décision sur l'orientation stratégique à donner aux interventions sur certains groupes (vente, démolition) ;
- Des difficultés organisationnelles diverses engendrant des décalages dans la conduite des opérations : retard de production des diagnostics amiante, relance d'études complémentaires, appels d'offres infructueux...

Après deux années sans mise en service, l'office prévoit de livrer 225 logements ayant bénéficié d'une réhabilitation globale en 2019. La majorité des logements réhabilités (88 %) se situe en dehors de la ville du Havre (Pablo Picasso, les Corderies, les Murets) alors que c'est dans la commune que se concentrent les besoins.

L'organisme précise que 375 logements correspondant à 3 ensembles immobiliers sur la ville du Havre devraient être livrés et/ou faire l'objet d'un ordre de service de démarrage de travaux en 2020 (Tourneville 3 et 4, Vélodrome, l'Ormaie.)

Enfin, l'office réalise d'importantes campagnes de remplacement de composants pour les résidences qui ne bénéficient pas de réhabilitation à moyen terme. Le PPI prévoit ainsi 27 millions d'euros entre 2019 et 2023, dans une partie spécifique intitulée « maintenance », ceci correspond à une enveloppe annuelle d'environ 5 millions d'euros. Le PSP prévoit pour la période suivante, 2024-2026, une diminution du montant pour se limiter à 3 millions d'euros par an, avec la montée en régime des réhabilitations.

3.4 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

3.4.1 Organisation de la maîtrise d'ouvrage

L'activité est exercée par la direction de la maîtrise d'ouvrage mobilisée à la fois sur les opérations neuves et de réhabilitation. Cette direction compte 23 ETP répartis en 4 pôles : Montage d'opérations (7 ETP), Qualité technique et accessibilité (7 ETP), Programmation et gestion financière, et Assurances et garanties.

Les opérations de réhabilitation et de travaux neufs ont conduit à la livraison totale de 771 logements locatifs familiaux neufs (en maîtrise d'ouvrage directe) ou réhabilités pendant la période ainsi que 211 logements en VEFA.

Obs 4 : Le coût et les délais de certaines opérations ne sont pas maîtrisés.

Les opérations neuves réalisées en maîtrise d'ouvrage directe (MOD) ressortent à des coûts très élevés au regard des résultats des autres bailleurs sociaux de Normandie. Le coût de production moyen d'Alcéane pour des logements locatifs neufs sur la période est de 198 199 euros. A titre de comparaison, ce coût est de 163 497 euros pour les bailleurs de Normandie tous secteurs confondus.

Les opérations réalisées en VEFA se révèlent en revanche plus avantageuses pour l'office, en se situant bien au-dessous du prix moyen de production des autres bailleurs de la région.

Tableau 9 : Coût de production des logements neufs (hors acquisition-amélioration) entre 2014 et 2018

Mode de production	Coût moyen TTC au logement		Coût moyen au m ² de Surface utile	
	Alcéane	Normandie tous bailleurs	Alcéane	Normandie tous bailleurs
VEFA	132 520	158 617	1 984	2 244
MOD	198 199	163 497	2 513	2 246
VEFA et MOD	165 045	nc	2 268	nc

Sources : données organismes et bilan 2018 des logements aidés (DGALN)

De plus, parmi les opérations neuves réalisées en MOD sur la période, quatre d'entre elles ressortent à un coût final particulièrement élevé qui interroge sur l'intérêt pour Alcéane à les réaliser.

Tableau 10 : Opérations neuves ressortants à des coûts élevés de production

Opérations neuves	Nombre total de logements	Dont individuels	Surface utile totale	Prix de revient total en €	Prix de revient TTC/logement en €	Prix de revient au m ² de surface utile	Charge foncière en %	Bâtiment en %	Honoraires en %	Fonds propres investis
HAMEAU VERT	45	33	3 898	9 513 421	211 409	2 440	11,0%	80,5%	8,7%	20%
SCHOONER ET CALIARI	39	16	3 708	9 470 718	242 839	2 554	9,0%	81,7%	9,3%	17%
JUNON	2	2	152	525 730	262 865	3 459	19,0%	72,8%	7,9%	40%
POTOWATOMIS	3	3	283	1 021 554	340 518	3 610	16,0%	75,2%	9,0%	33%

Sources : données Alcéane : (extraction 1er trimestre 2019)

Alcéane explique ces coûts élevés par la volonté de créer une rupture avec ce qui existait antérieurement, en produisant des opérations avec des matériaux de qualité dans des zones peu attractives de la ville du Havre (Schooner et Caliari), de démontrer sa capacité à innover par de nouveaux procédés constructifs (Junon), ou encore d'obtenir un label passif (Le Potowatomis). Ces opérations auraient nécessité de s'entourer des expertises nécessaires et de mettre en place une méthode rigoureuse de suivi et de respect de l'enveloppe prévisionnelle et des délais.

L'examen des opérations montre, pour certaines d'entre elles :

- Des évolutions fortes à la hausse entre le coût prévisionnel et le coût final des travaux, y compris entre l'avant-projet définitif (APD) et le bilan final de l'opération qui ont pour conséquence d'augmenter la consommation de fonds propres ;
- Des dérapages importants du calendrier prévisionnel de certaines opérations ;
- Des procédures de consultation des entreprises souvent infructueuses, qui génèrent de nouvelles consultations ;

Le contexte socio-économique particulier sur l'unité urbaine du Havre (prix élevés pratiqués et difficultés économiques rencontrées par les entreprises) ne permet pas d'expliquer l'ensemble des difficultés rencontrées au cours du contrôle qui relèvent, pour certaines opérations :

- D'une définition insuffisante du programme et notamment de l'estimation de l'enveloppe prévisionnelle par le maître d'ouvrage ;
- De défauts de rédaction du dossier de consultation des entreprises : définition des critères de sélection des candidats, allotissement des marchés ;
- D'insuffisances en matière d'analyse des offres, en particulier sur le traitement des offres anormalement basses et la place donnée à la valeur technique et à l'appréciation des moyens mis à disposition.

3.4.2 Analyse d'opérations

Deux opérations neuves (Schooner - Caliari et Potowatomis) et une opération de réhabilitation (Pablo Picasso) ont fait l'objet d'une analyse plus détaillée.

Le Potowatomis est une opération de 3 logements individuels de 92 m² de surface habitable (SH). Cette opération, qui a fait l'objet d'une visite dans le cadre du contrôle, est de qualité. Pourtant, le coût de sortie est particulièrement élevé. Le bilan prévisionnel au moment de l'établissement du programme prévoit un montant total de 640 000 euros, qui passe à 865 000 euros dans le cadre de l'avant-projet définitif, pour s'établir à 1 018 000 euros au moment du bilan final.

Les différentes phases de l'opération ont duré très longtemps avec un ordre de service (OS) de préparation de chantier daté de septembre 2015 pour une livraison en avril 2018.

Cette opération a été difficile à mener pour le maître d'ouvrage. La consultation a été déclarée infructueuse sur de nombreux lots. De nombreuses entreprises choisies à l'issue de la consultation se sont révélées défaillantes en raison des procédures de liquidation judiciaire engagées à leur encontre. Le maître d'œuvre a démissionné et certains procédés constructifs ont évolué.

De plus, si les logements ont été déclarés conformes à la réglementation thermique (RT) 2012, ils n'ont finalement pas obtenu le label passif, ce qui était l'objectif attendu de cette opération.

Si les difficultés rencontrées ne peuvent être mises à la seule charge d'Alcéane, il n'en reste pas moins que les conditions dans lesquelles ont été menées ce chantier interrogent sur l'élaboration du programme, la détermination de l'enveloppe prévisionnelle et le choix de certaines entreprises. En effet, lors de la première consultation relative au lot 4 « étanchéité », un seul candidat s'est présenté avec une offre largement supérieure à l'estimation du maître d'œuvre. Le marché a été déclaré infructueux pour ce lot. Lors de la deuxième consultation, trois entreprises ont présenté une offre, dont cette fois, pour une des entreprises soumissionnaires, une offre de 20 % inférieure à l'estimation. En l'absence d'un système de détection des offres particulièrement basses et alors même que cette entreprise ne disposait pas de la meilleure note sur le critère « moyens humains », « encadrement du chantier » et avait obtenu la note de 0 sur la méthodologie pour le respect du label passif, le lot lui a été attribué. L'entreprise ne s'est pas présentée aux différentes réunions de chantier, arguant d'un manque de personnel avant de se retrouver en liquidation judiciaire obligeant Alcéane, en cours de chantier, à relancer une consultation sur un lot particulièrement important pour une opération inscrite en label passif.

L'opération Schooner et Caliarì a connu également de multiples dérapages. Elle a consisté à construire 39 logements individuels et collectifs dans le quartier de la Mare Rouge. A l'issue de la première consultation, le marché a été déclaré infructueux. Les prix proposés par les 3 entreprises qui ont soumissionné, ont été déclarés inacceptables pour la moitié des lots. L'office a négocié à trois reprises avant de signer le marché. Les travaux ont duré 3 ans entre l'ordre de démarrage (3 juin 2013) et la réception le 23 juin 2016. Quelques sous-traitants se sont révélés défaillants pendant le chantier, augmentant le délai de mise en service. Les coûts ont évolué à la hausse entre l'avant-projet définitif (APD) de 7 893 000 euros et le bilan final de l'opération à 9 471 000 d'euros. Cette évolution prend en compte des coûts liés à la démolition qui n'ont pas été comptabilisés au moment de l'étude de faisabilité, conduisant à une augmentation de l'ordre de 19 % du coût de l'opération (7,9 % hors coût de démolition).

Si la qualité de la réhabilitation du groupe Pablo Picasso ne peut être remise en cause, les délais de réalisation interrogent. Ainsi, il s'écoule 3 ans entre l'étude de faisabilité et l'APD, 12 mois entre l'APD et la CAO et enfin 6 mois entre la CAO et le comité d'engagement. De même, le planning opérationnel durera 3 ans. Si ces opérations réclament effectivement des délais dans la mesure où elles requièrent l'accord des locataires, et parfois leur déménagement pendant la durée des travaux, il reste qu'au regard des retards accumulés à chaque étape, ces opérations doivent se dérouler plus rapidement pour mobiliser moins de main d'œuvre.

Les opérations récentes montrent néanmoins qu'Alcéane s'est engagé dans une amélioration de sa performance et de la qualité de ses ouvrages. Réorganisée au sein d'un département finances et maîtrise d'ouvrage, afin d'assurer une meilleure maîtrise financière de ses opérations, la direction maîtrise d'ouvrage s'est dotée de 4 pôles et a développé son expertise à travers la rédaction d'un programme type, d'un cahier des charges technique pour la production neuve et d'une grille d'évaluation des opérations de VEFA en phase projet. Ces pôles d'expertise en support des chargés d'opération devraient lui permettre de progresser sur les coûts de

production et les délais. Une mission de pilotage et de contrôle de gestion a par ailleurs été créée récemment auprès du directeur de département finances et maîtrise d'ouvrage.

Les effets de ces évolutions n'ont pas pu être mesurés sur la production neuve, pour la grande majorité livrée en VEFA en 2018. Néanmoins, elles sont perceptibles sur certains chantiers de réhabilitation engagés en fin de période.

3.5 ENTRETIEN DU PARC

Obs 5 : Alcéane ne dispose pas d'une base patrimoniale adaptée à l'importance de son parc

En l'absence d'outil, l'office est confronté à des difficultés pour établir une stratégie d'intervention hiérarchisée entre les groupes bâtis. Il ne dispose pas d'une connaissance fine de l'état de son parc ancien et des composants. La programmation annuelle des travaux repose donc sur l'agrégation de tableurs et les retours des personnels de proximité.

Compte tenu du retard en matière de réhabilitation, l'office a dû compenser par la mise en œuvre d'une politique de maintenance curative assez lourde. Les dépenses de maintenance progressent de près de 30 % sur la période de contrôle. Le coût de la maintenance, y compris la régie, atteint presque 13 millions d'euros en 2018. Il pèse donc fortement sur l'office en consommant 25 % des ressources locatives.

Si, en début de période, soit 2014-2015, ces dépenses restent proches des valeurs de référence régionale et nationale pour les organismes de même taille, le décrochage du fait de leur augmentation est très visible à compter de 2016 où le coût de la maintenance rapporté au logement augmente de 88 euros sur un an, puis de 100 euros l'année suivante pour s'établir à 858 euros par an et par logement en 2017.

Cependant, en dépit de ces montants très élevés de maintenance, le coût total d'intervention au logement, obtenu en ajoutant les remplacements de composants, dont les coûts sont enregistrés à l'actif, est en moyenne de 1 316 euros par logement sur les 5 années de contrôle, ce qui est proche de la médiane nationale (1 279 euros par logement) pour les organismes de même taille.

La part de Gros Entretien (GE), croît fortement sur la période de contrôle (plus de 3 millions d'euros) en raison, notamment, de la prise en charge par Alcéane d'une partie du montant du Contrat Entretien Dépannage (CED) dont bénéficie les locataires (cf. partie 4.4 - Qualité de service rendu aux locataires).

La part du GE programmé porte uniquement sur 4 types d'opérations identifiées par l'office : nettoyage des terrasses, remplacement des boîtes aux lettres, nettoyage des façades et remplacement des blocs autonomes d'éclairage de sécurité (BAES). Elle est planifiée sur une durée de 5 ans. Toutefois, la difficulté à suivre le rythme de ce GE programmé, en raison des interventions urgentes à mener sur le patrimoine, donc non programmées, a conduit l'office à le restreindre en fin de période de contrôle. La dotation à la PGE devient en conséquence très faible, soit 104 000 euros en 2018.

3.6 SECURITE DANS LE PARC

Des prestataires ont la charge de la maintenance réglementaire, notamment en matière d'ascenseurs, portes et portails automatiques et des risques incendie.

En raison de l'ancienneté du parc, les résidences sont peu équipées en ascenseurs. Ce parc s'établit à 201 ascenseurs au 31 décembre 2018. Alcéane en a récemment installés sur deux résidences mais n'envisage pas de rendre systématique cette politique.

Les obligations de mise aux normes de sécurité des ascenseurs ainsi que des portes et portails automatiques sont respectées et les contrôles techniques périodiques réalisés.

Le contrôle annuel des chaudières individuelles, auparavant assuré par la régie, fait désormais partie des prestations incluses dans le CED.

En matière de réglementation relative à l'amiante, l'office a tenu compte des remarques formulées lors du précédent contrôle de la Miilos, sauf en ce qui concerne les diagnostics amiante des parties privatives (DAPP).

L'office a réalisé les repérages dans les parties communes avec constitution du dossier technique amiante (DTA). Il a relancé récemment une consultation pour réaliser les mises à jour pour la fin de l'année 2019.

Obs 6 : Les diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) n'ont pas été réalisés contrairement à l'obligation faite par l'article R. 1324-29-4 du code de la santé publique.

L'office n'a procédé aux DAPP que pour 35 % de son parc, soit 4 779 logements sur les 13 583 logements concernés. Il réalise les repérages amiante au moment de la relocation ou avant travaux.

Alcéane a néanmoins mis en place un système de suivi des matériaux et des préconisations et s'est organisé pour mettre l'information à disposition de ses services, des locataires et des entreprises.

Conformément à la réglementation, le diagnostic technique amiante (DTA) est annexé au contrat de location. L'office va mettre prochainement les fiches récapitulatives des DTA à disposition de ses locataires.

3.7 ACCESSIBILITE AUX PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP ET ADAPTATION AU VIEILLISSEMENT

Dans la commune du Havre, l'INSEE estime que les plus de 60 ans représenteront 29 % de la population en 2030 contre 23 % en 2010, soit 6 000 personnes supplémentaires. La tendance est la même pour les locataires d'Alcéane. Selon les données fournies par l'office ⁶, les personnes de plus de 65 ans représentent 26 % de ses locataires, celles de plus de 75 ans, 11,8 % en 2019.

Le vieillissement de la population est un enjeu pour Alcéane. S'il ne constitue pas un axe fort de sa stratégie à long terme, il est pris en compte dans le PPI 2017-2021 sous la forme de 3 objectifs : la modernisation de l'offre pour les personnes vieillissantes, la création de logements intergénérationnels et la poursuite des travaux d'accessibilité.

Alcéane a réalisé une étude sur l'accessibilité des entrées et parties communes de son patrimoine pour les personnes à mobilité réduite. Sur la base de cette étude, 61 groupes ou ensembles d'immeubles comportent un

⁶ Informations fournies par Alcéane – base Immoware sur les signataires de bail

accès plain-pied ou fauteuil possible, ce qui représente 172 entrées, soit 2 220 logements sur les 14 800 logements que comporte l'office. A compter de 2020 et sur la durée de la CUS, il envisage de réaliser des travaux sur 42 entrées complémentaires afin de rendre l'ensemble des logements des bâtiments accessibles. L'accessibilité des parties communes est également prise en compte dans le programme de travaux à l'occasion des réhabilitations.

L'office ne dispose pas en revanche d'un programme pluriannuel d'installations d'ascenseurs malgré son parc très réduit.

Alcéane dispose d'une base de données sur les logements comportant des adaptations spécifiques : 1 481 logements sont répertoriés dans la base interne PIH. L'office procède à l'amélioration de l'accessibilité des logements lors des réhabilitations et au cas par cas, à la demande des locataires.

Dans le cadre des travaux de réhabilitation, les réunions de concertation locative permettent d'identifier les besoins de certains locataires. Alcéane dispose d'un marché d'assistance d'un ergothérapeute afin d'adapter les résidences aux différentes formes de handicap.

A la demande des locataires de plus de 65 ans ou en cas de perte d'autonomie, Alcéane peut également adapter le logement. Aucune participation n'est demandée au locataire. L'instruction du dossier passe par l'organisation d'une visite du logement afin d'identifier les besoins. Le dossier est ensuite examiné par une commission d'accessibilité qui décide de la réalisation des travaux d'adaptation en fonction de critères d'accessibilité du logement, de son occupation et de sa taille.

Les travaux portent généralement sur l'adaptation de la salle de bain, des toilettes et de la cuisine (douches ergonomiques, installation de barres et sièges rabattables, rehaussement WC et lavabos, installation de mitigeurs facilitant la préhension, installation de barres handicap) l'élargissement des portes intérieures et l'automatisation des portes de garage.

Pendant la période de contrôle, la commission d'accessibilité a examiné 931 demandes qui ont donné lieu à 693 décisions positives de la commission. Elle a procédé à 657 interventions sur les logements pour la somme de 1 847 141 euros, soit environ 370 000 euros par an. La prise en charge des demandes d'accessibilité a diminué en 2018 en raison d'un changement de politique de l'office qui ne réalise plus d'adaptations des logements situés à l'étage et non desservis par un ascenseur, privilégiant la mutation dans le parc.

Pendant la période de contrôle, Alcéane a réalisé des travaux de réhabilitation globale de deux de ses résidences pour personnes âgées situées au Havre pour la somme totale de 3,6 millions d'euros. Il a récemment mis en service une résidence mixte dotée d'un cabinet médical pour accueillir dans les meilleures conditions une population vieillissante, et continue de s'investir dans des opérations d'habitat intergénérationnel. Deux opérations sont en cours avec les Maisons de Marianne et Récipro-cité pour un total de 143 logements.

3.8 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Entre 2014 et 2018, Alcéane a vendu 99 logements, soit en moyenne 25 par an conformément aux objectifs fixés dans la CUS.

Cette politique de vente, validée par le CA, répond à l'objectif de contribuer à la constitution de fonds propres nécessaires au renouvellement et à la réhabilitation du parc de logements. Les logements sont vendus en moyenne 74 000 euros.

Tableau 11 : Ventes de logements réalisées entre 2014 et 2018

	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Pluses-values de cession (en euros)	1 715 568,00	254 311,75	1 326 565,31	1 324 245,32	1 882 085,86
Nombre de logements vendus	20	9	21	19	30

Source : états réglementaires et données organisme

La liste des logements comprend des pavillons individuels et des logements situés dans des petits ensembles collectifs principalement dans le centre-ville, les quartiers Aplemont, Tourneville et Caucriauville et, pour les pavillons individuels, dans les communes de Montivilliers et Gonfreville l'Orcher.

Les ventes ont été réalisées à 78 % sur la ville du Havre, près de 40 % d'entre elles ont concerné des logements situés dans le centre-ville.

Le dispositif de vente mis en place par Alcéane ne permet pas de favoriser le parcours résidentiel de ses locataires puisqu'ils sont seulement un tiers, dont 10 % d'occupants, à acquérir un logement. Les locataires d'Alcéane ne bénéficient pas d'un prix préférentiel sur la vente et n'ont pas d'incitation particulière à acheter le logement.

Par délibération du 13 mars 2019, Alcéane a porté à 867 sa liste de logements à mettre en vente, soit 5,9 % de son parc afin d'atteindre l'objectif de 50 ventes par an, soit 380 logements vendus entre 2019 et 2026. Il envisage de recruter un ETP supplémentaire afin d'atteindre ses objectifs.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

4.1.1 Loyers

Alcéane exerce son rôle de bailleur social en pratiquant des loyers permettant au plus grand nombre et notamment aux ménages les plus modestes, très présents dans le parc, d'accéder à un logement. Les loyers quittancés au m² de SH sont inférieurs à ceux des autres bailleurs de sa zone d'intervention.

Ainsi le loyer moyen mensuel est de 322 euros.

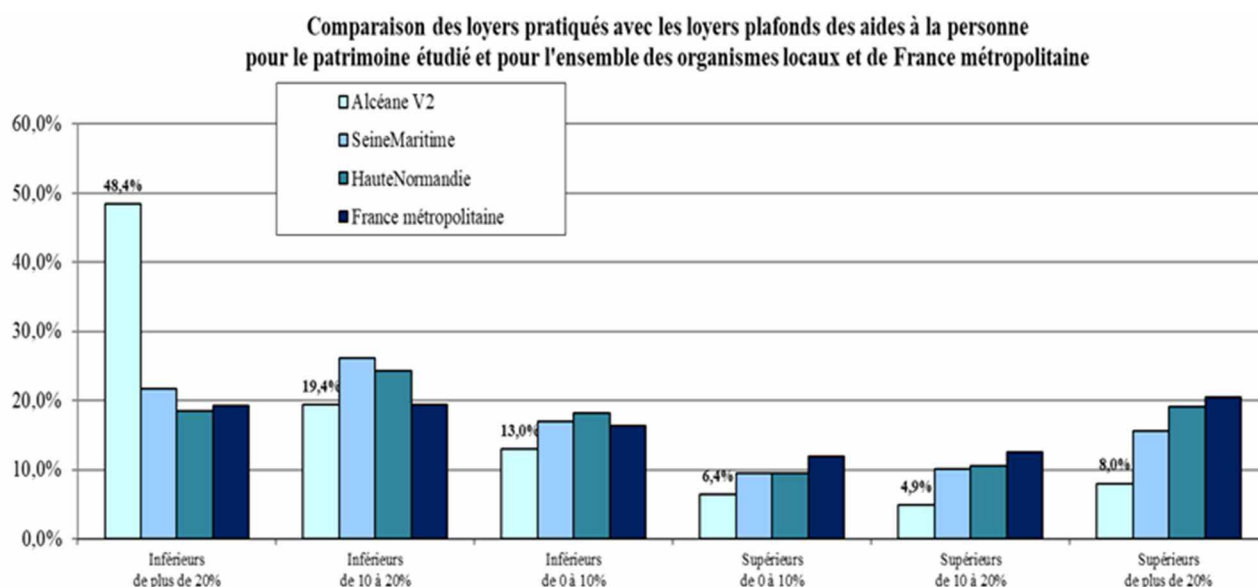
Tableau 12 : Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Alcéane	14 560	4,2	4,8	5,4
Le Havre	32 092	4,5	5,0	5,7
Seine Maritime	126 218	4,6	5,2	5,9

Sources : RPLS 2018 - données transmises par Alcéane (mai 2019)

L'office applique, sur près de 80 % de son patrimoine, un loyer d'un niveau égal ou inférieur au plafond pris en compte pour le calcul de l'APL, si les locataires remplissent les conditions nécessaires, alors que les références départementales et nationales se situent respectivement à 65 % et 55,2 %.

Fig.3 : Comparaison des loyers pratiqués avec les loyers-plafonds



Près de la moitié des loyers pratiqués par Alcéane sont inférieurs de plus de 20 % aux loyers plafonds des aides à la personne.

La politique générale des loyers repose sur les décisions annuelles du CA fixant le niveau d'augmentation des loyers pratiqués. Les augmentations annuelles respectent les maximums autorisés par la réglementation.

Afin de rééquilibrer les montants de ses loyers et disposer des ressources disponibles pour entretenir et maintenir son parc, Alcéane a mis en place depuis 2008 une politique des loyers à la relocation consistant, à l'occasion d'un changement de locataire, à aligner les loyers pratiqués sur les loyers plafonds conventionnels. Pour autant, l'office s'est laissé la possibilité de minorer cette augmentation jusqu'à 30 % en fonction des secteurs et de l'attractivité des groupes. Il n'applique pas de loyer à la relocation aux locataires effectuant une mutation sociale contrainte, en particulier pour des raisons de sécurité ou d'inadéquation du loyer et des revenus.

Des ajustements à la baisse de loyers ont été observés à l'occasion de la mise en service de logements neufs. Elles ont été validées par la gouvernance et concernent des logements financés en PLS.

La réalisation de travaux de réhabilitation donne généralement lieu à une augmentation limitée au loyer plafond des conventions APL. Elles font l'objet de concertation avec les locataires.

L'étude des loyers pratiqués au regard des loyers plafonds des conventions a été réalisée sur un échantillon de groupes comportant des dépassements importants. Elle a permis de lever les doutes (avenants non pris en compte le plus souvent) sur le montant du loyer facturé aux locataires. L'office est invité à revoir ses bases de manière à mieux prendre en compte l'impact des réhabilitations et des autres évolutions autorisées sur les montants des loyers ainsi qu'à élargir le contrôle interne. Les locataires disposent par ailleurs sur leur avis d'échéance de l'information relative au loyer maximum conventionnel.

4.1.2 Supplément de loyer de solidarité

Alcéane applique le supplément de loyer de solidarité (SLS) aux locataires assujettis. Pour l'année 2018, ce dernier ne concerne, en raison de l'occupation sociale du parc, qu'un nombre limité de logements (280), pour un produit de 337 000 euros, soit 100 euros par logement en moyenne mensuelle.

4.1.3 Charges locatives

D'une manière générale, il n'a pas été constaté de dysfonctionnements dans le provisionnement des charges, leur régularisation annuelle, les niveaux et leur nature.

Elles font l'objet d'une régularisation annuelle en décembre sur la base d'un décompte provisionnel transmis au locataire dans le courant du mois de novembre. L'office assure un bon suivi de cet exercice qui fait l'objet chaque année, pour des résidences identifiées, d'un compte rendu détaillé aux associations de locataires.

Les charges des locataires sont contenues. Les consommations de chauffage, d'électricité et d'eau font l'objet d'un suivi et des dispositifs d'alerte sont mis en place afin de procéder, quand cela est possible, aux ajustements nécessaires.

Les méthodes de provisionnement apparaissent globalement satisfaisantes. On constate néanmoins une tendance à surprovisionner, qui est liée à une organisation ancienne partagée avec les associations de locataires visant à rendre la régularisation créditrice et à minorer le montant du loyer de décembre.

Les acomptes sont révisés.

Jusqu'en 2018, la régie assurait l'entretien du chauffage. Les salaires des personnels étaient récupérés à 100 %. Depuis cette date, l'entretien des chaufferies est externalisé. L'entretien ménager est progressivement confié à des entreprises extérieures.

Les charges relatives à l'entretien des parties communes sont mutualisées et non pas facturées au coût réel par groupe. L'office a procédé au découpage de son périmètre en trois zones en fonction du type d'intervenants

(employés d'immeubles, gardiens, entreprises de nettoyage) et a calculé un prix au m² par zone. Cette mesure s'inscrit dans une logique assumée d'équité de traitement entre les locataires.

Le souhait de l'office de contenir certaines dépenses, notamment au niveau de l'entretien des espaces extérieurs, peut aboutir à des problématiques d'entretien et de cadre de vie.

4.2 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

L'occupation du parc d'Alcéane demeure tout à fait conforme à son objet social. Les loyers appliqués par l'office lui permettent de loger une part importante de populations très modestes, comme le montre le tableau ci-dessous.

Tableau 13 : Analyse sociale de l'occupation

En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono- parentales	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +
OPS 2014 ALCEANE	19,8 %	59,4 %	9,9 %	47,1 %	14,7 %	42,6 %	5,3 %
UU Le Havre	17,6 %	55,0 %	12,0 %	46,7 %	16,6 %	38,6 %	7,5 %
Seine-Maritime	17,1 %	53,9 %	12,8 %	46,3 %	17,5 %	40,0 %	7,8 %
OPS 2016 ALCEANE	23,3 %	59,2 %	11,1 %	52,6 %	19,1 %	42,5 %	9,4 %
UU Le Havre	19,7 %	53,6 %	13,5 %	48,6 %	18,4 %	39,3 %	8,7 %
Seine-Maritime	21,4 %	54,9 %	13,2 %	47,8 %	17,9 %	40,6 %	7,6 %
OPS 2018 ALCEANE	27,4 %	63,4 %	9,9 %	51,6 %	18,4 %	44,5 %	9,6 %
UU Le Havre	22,4 %	57,1 %	12,2 %	48,5 %	17,8 %	41,2 %	8,4 %
Seine-Maritime	27,2 %	59,8 %	11,5 %	47,5 %	18,5 %	41,7 %	7,9 %

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

Sources : Enquête OPS 2014-2016-2018 (traitements ANCOLS)

La proportion de ménages aux plus faibles ressources (inférieures à 20 % des plafonds PLUS) ou disposant de ressources inférieures aux plafonds PLAI est sensiblement plus élevée dans le parc d'Alcéane que chez les autres bailleurs sociaux de son secteur d'intervention. Elle a, de plus, beaucoup progressé depuis 2014, de 19,8 % à près de 27,4 % en 2018. L'écart se creuse avec les autres bailleurs du secteur.

Alcéane joue également un rôle important pour l'accueil des populations fragilisées socialement. Le nombre de personnes isolées et de familles nombreuses dans le parc a progressé depuis 2014. Il se situe à un niveau élevé pour les familles monoparentales.

En 2018, les bénéficiaires d'une aide au logement représentent plus de la moitié (51,6 %) des ménages logés par l'office.

4.3 ACCES AU LOGEMENT

4.3.1 Connaissance de la demande

L'office utilise le système national d'enregistrement (SNE) pour connaître et enregistrer les demandes. Les radiations dans le SNE interviennent, de manière systématique, après la signature du bail.

4.3.2 Politique d'occupation du parc de l'office

Les orientations d'attributions sont à jour des dernières évolutions réglementaires. Elles ont été actualisées par le CA lors de la séance du 13 mars 2019. Elles sont, avec le règlement intérieur de la commission d'attribution de logements (CAL), rendues publiques sur le site internet de l'office. Dans ces orientations, Alcéane se contente d'énoncer les critères d'attribution d'un logement sans toutefois définir de quelle manière il entend appliquer la mixité sociale dans sa politique d'attribution. Les critères ne font pas l'objet d'une cotation. Les évolutions réglementaires issues des lois n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LEC) et n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN) sont prises en compte.

4.3.3 Gestion des attributions

Alcéane dispose d'une CAL unique qui se réunit chaque semaine. Elle est régulièrement constituée de membres du CA. Ces derniers, investis, y participent régulièrement.

En fin d'année 2017, l'office a mis en place un système de fonctionnement par secteur d'intervention. Il a ainsi divisé son patrimoine en 4 secteurs afin d'optimiser la relocation des logements. Cette dernière fait l'objet d'un suivi attentif de la direction de la gestion locative qui, depuis 2014, fait face à une difficulté croissante de relocation et à des refus de signature du bail après attribution en CAL.

Tableau 14 : Bilan des CAL 2014-2018

En nombre	31/12/2014	31/12/2015	31/12/2016	31/12/2017	31/12/2018	Moyenne
Dossiers étudiés	2 706	2 112	2 125	2 250	2 160	2 270,60
Baux signés	1 587	1 383	1 548	1 454	1 806	1 555,60
Désistements	377	210	224	241	217	253,80
Départs	1 489	1 450	1 592	1 610	1 722	
Solde arrivées / départs	98	-67	-44	-156	84	

Sources : Données Alcéane

La CAL attribue en moyenne 1 550 logements par an (mutations comprises) pour environ 2 271 dossiers présentés. La tension relativement faible sur la ville du Havre les conduit à proposer plusieurs fois un logement avant de l'attribuer définitivement.

Afin de faire face à la concurrence des autres bailleurs, l'office a mis en place plusieurs actions :

- Rapidité dans le rapatriement des demandes effectuées sur le SNE, notamment sur les demandes des personnes prioritaires ;
- Organisation de visites de logements par les candidats au logement préalablement à la tenue de la CAL ;
- Mise en ligne sur le site internet de l'office des logements proposés à la location ;
- Politique active d'embellissement des logements sur les opérations dites de « reconquête », menées dans les résidences présentant une vacance importante.

4.3.3.1 Analyse de la gestion des attributions

La CAL examine chaque semaine une quarantaine de dossiers. La règle visant à examiner trois dossiers de candidats par logement est peu respectée pour des raisons liées à l'insuffisance de demandes sur certains

secteurs. Alcéane s'organise en revanche pour proposer au minimum trois dossiers de candidats pour les logements situés en centre-ville ou dans des secteurs plus porteurs sur la ville du Havre et les communes limitrophes.

L'office n'est en revanche pas toujours en mesure de présenter trois dossiers de candidats pour l'attribution de logements neufs. L'attribution de la totalité des logements d'une résidence neuve peut parfois prendre plusieurs semaines, c'est ce qui a été observé au moment de la mise en service des résidences Les Hallates, et Alphonse au Havre mais également Les Calètes à Harfleur. Cette situation est liée, selon les cas, à l'absence de présentation de candidats par Action Logement ou par les services des mairies concernés (en dehors du Havre) mais aussi à des loyers élevés liés au financement en PLS, à des logements plus difficiles à louer en raison de leur aménagement ou encore à une mauvaise évaluation du besoin (conception d'une résidence en direction de personnes âgées qui ne rencontre pas son public).

Le contrôle des dossiers portant sur l'intégralité des attributions réalisées par Alcéane de 2016 à 2018 n'a pas révélé de dépassements des plafonds de ressources.

4.3.3.2 Gestion des contingents

Alcéane dispose de la maîtrise de la majeure partie de son parc. Seuls 1 129 logements sont réservés à Action Logement Immobilier. L'Etat a délégué la gestion de son contingent à Alcéane depuis le 1^{er} janvier 2013.

Alcéane a progressé dans l'accueil des populations prioritaires issues du Système Priorité Logement (SYPLO). Il a atteint son objectif de relogement pour l'année 2018 soit 68 %. Les niveaux bas d'atteinte de cet objectif observés sur le début de la période de contrôle étaient liés au mode de labellisation des ménages prioritaires non-inscrits dans SYPLO par la Direction départementale de la cohésion sociale (DDCS). Ce contingent est désormais géré en flux depuis le 1^{er} janvier 2018.

4.4 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Globalement, Alcéane offre une bonne qualité de service à ses locataires.

Les résultats de l'enquête de satisfaction menée, en 2017, en relation avec l'USH de Haute-Normandie montrent une satisfaction globale des locataires de l'ordre de 82 %, proche de la moyenne des autres organismes du secteur. Elle invite néanmoins Alcéane à faire un effort sur la qualité des services offerts et notamment la prise en charge des interventions techniques dans les logements.

Le développement des services aux locataires fait partie de la nouvelle stratégie développée par Alcéane afin d'améliorer son attractivité. Elle s'est traduite récemment par la mise en place d'un Contrat Entretien Dépannage (CED) permettant aux locataires de bénéficier d'une offre multiservices, à prix négocié par l'office, pour assurer les réparations à la charge du locataire. Cette prestation est récupérée en partie auprès du locataire, Alcéane en prenant une part à sa charge.

4.4.1 Information, accueil du locataire et présence de proximité

L'office modernise ses outils de communication. S'il préserve un accueil physique sur son siège accessible par les transports en commun, les locataires disposent également sur son site internet d'un compte-client à partir duquel ils peuvent notamment payer leur loyer, visionner leurs avis d'échéance et adresser une réclamation.

Dans le cadre des travaux relatifs au développement de la relation gestion client, l'ensemble des collaborateurs chargés de la relation téléphonique avec les clients ont été récemment rassemblés au siège, dans un seul et même centre d'appels. Ils devraient prochainement avoir accès à une plateforme numérique à laquelle seront

rattachées toutes les entreprises prestataires du CED, ce qui permettra encore de renforcer leur efficacité dans la réponse aux réclamations techniques.

Alcéane assure enfin une présence forte sur le terrain qui a été renforcée par la réorganisation récente de la proximité. Le patrimoine est, depuis 2018, découpé en 9 secteurs, organisés autour d'un manager, de gestionnaires d'immeubles ou de gardiens et de personnels chargés de l'entretien et de l'enlèvement des déchets. L'office met en place des gestionnaires d'immeubles en charge de la surveillance du patrimoine (entretien ménager et veille technique) et du respect du cadre de vie des locataires. Libérés des tâches d'entretien, ces derniers deviennent les interlocuteurs privilégiés des locataires sur tous les aspects techniques du patrimoine et disposent de prérogatives pour déclencher des mesures d'urgence.

4.4.2 Accompagnement social

Alcéane a mis en place une politique d'accompagnement social adaptée à l'occupation de son parc. Elle se traduit par la présence de référents sociaux ou de conseillères sociales dans trois départements : proximité, gestion locative et juridique. L'ensemble de ces ETP affectés à la politique d'accompagnement social travaille sur l'accueil des futurs locataires, le maintien dans les logements (mutations sociales, liées au handicap...), la prévention des impayés.

Dans ce cadre, l'office finance des conventions avec des associations et gère ses partenariats avec les CMS. Ses réponses aux appels à projet du Fonds National d'Accompagnement Vers et Dans le logement (FNAVDL) lui permettent de financer des accompagnements supplémentaires notamment avec le Comité pour le Logement et l'Habitat des Jeunes en Seine-Maritime (CLHAJ 76) et la Fondation de l'Armée du Salut.

Cette attention portée à sa politique d'accompagnement social lui a permis de mener, dans les meilleures conditions, le relogement des locataires concernés par la démolition du groupe Graille-La-Vallée.

A ce jour, 183 familles sur les 266 concernées par cette démolition inscrite au Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU) dans le cadre du projet de requalification de la vallée Bérault ont été relogées, dans le respect des objectifs fixés par la charte partenariale de relogement. Cette démarche a permis la mise en place d'un accompagnement sur mesure des locataires (aide aux démarches administratives, au déménagement, accompagnement santé, entretien du logement et soutien psychologique). Près d'un tiers des locataires relogés a par ailleurs bénéficié d'un ajustement de loyer pour tenir compte de l'engagement pris par Alcéane de ne pas augmenter la quittance des locataires concernés, à typologie et surface équivalente. L'ajustement moyen est évalué à 53,54 euros.

4.4.3 Cadre de vie et sécurité des locataires

Les visites réalisées sur un échantillon de logements ont montré des parties communes (entrées et cages d'escaliers) propres et bien entretenues, les menues réparations et changements d'ampoules sont régulièrement effectuées, à l'exception des entrées d'immeubles soumises à des actes réguliers de délinquance sur lesquelles le bailleur ne peut être le seul à agir.

En effet, la localisation du parc d'Alcéane et sa densité sur certains quartiers sont autant de contraintes pour l'office, qui assure un traitement de la sécurité résidentielle de ses locataires par la mise en place de vidéo-surveillance (1 000 caméras de surveillance), l'installation de portes sécurisées et de doubles SAS et met en place des relations avec la police.

Néanmoins, il a été noté, lors des visites de patrimoine, malgré la propreté des espaces intérieurs que les abords de certains groupes manquaient d'entretien. Les espaces verts étaient peu entretenus à certains endroits, les tailles non réalisées. Les groupes, en attente de travaux ou de décisions de réhabilitation sont parfois oubliés.

Ainsi, ont été constatées des infiltrations dans des parties communes (Dunant) mais aussi des dégradations en attente de réparation (Soquence).

Les dégradations observées sur certaines façades peuvent également avoir des conséquences sur l'état de certains logements même si l'office effectue les réparations.

Ainsi, l'état dégradé de certaines résidences, lié en partie à des retards dans l'engagement des réhabilitations et les difficultés rencontrées avec les entreprises prestataires de certains marchés peuvent parfois remettre en cause la qualité de service.

L'office a récemment réagi et a innové par la mise en œuvre « de diagnostics en marchant », qui consiste à rassembler locataires et personnels des départements proximité et à repérer ensemble les dysfonctionnements pour y apporter des solutions dans l'attente d'une réhabilitation plus lourde.

4.5 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.5.1 Importance et évolution de l'impayé

D'un point de vue financier, le montant de l'impayé est très contenu. Le taux moyen de recouvrement est de 98,8 % sur la période contrôlée, ce qui est très satisfaisant. L'office a en effet mené un travail important sur les impayés locatifs, ce qui a fortement conduit à leur diminution. Le montant des créances locatives (simples et douteuses, soit les comptes 411 et 416) rapporté aux loyers et charges quittancés a constamment diminué sur la période et son niveau est inférieur de plusieurs points aux valeurs de référence nationale et régionale pour les organismes de même taille.

Tableau 15 : Evolution des créances locatives

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Produits des loyers (1)	55 227,64	56 153,72	55 769,16	55 928,17	52 979,32
Récupération de charges locatives (2)	19 186,88	18 005,31	17 627,89	17 021,63	17 389,57
Quittancement (3)=(1)+(2)	74 414,53	74 159,03	73 397,05	72 949,80	70 368,89
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	1 428,97	1 208,86	540,18	399,51	456,10
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	1 088,70	1 005,36	1 666,05	1 741,64	1 580,84
Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)	2 517,67	2 214,22	2 206,22	2 141,15	2 036,93
Locataires partis créances douteuses (7)	4 906,09	4 766,70	4 139,54	3 520,82	3 174,98
Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)	7 423,76	6 980,91	6 345,76	5 661,96	5 211,91
Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (9)	1 874,60	1 815,64	1 429,35	1 725,91	1 674,26
Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (10) = (8) + (9)	9 298,77	8 797,28	7 775,21	7 387,87	6 886,17
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (11) = (10) / (3)	12,50%	11,86%	10,59%	10,13%	9,79%
<i>Valeurs de référence 1 Normandie</i>	12,49%	12,33%	12,57%	12,69%	13,09%
<i>Valeurs de référence 2 National</i>	12,92%	13,24%	13,19%	13,17%	13,73%
Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (12) = (3) / 365	203,88	203,18	201,09	199,86	192,79
Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours	45,61	43,30	38,67	36,96	35,72
<i>Valeurs de référence</i>	45,60	45,02	45,87	46,30	47,79
Créances locataires partis / Créances totales	52,76%	54,18%	53,24%	47,66%	46,11%
<i>Valeurs de référence 1 Normandie</i>	28,88%	30,22%	31,74%	32,69%	32,59%
<i>Valeurs de référence 2 National</i>	26,49%	28,38%	29,44%	29,84%	30,26%

Source : états réglementaires

La part de créances douteuses, c'est-à-dire celles dont les risques de non-recouvrement sont avérés, a reculé de 42 % sur la période, soit plus de 2,2 millions d'euros. Néanmoins, il convient de souligner que la structure des impayés locatifs est déséquilibrée au profit des locataires sortis, qui représentaient jusqu'à 54 % des créances en 2015, si on compare aux valeurs de référence, tant régionales que nationales, qui se situent quant à elles autour de 30%. Mais cette tendance s'atténue depuis 2017, ce qui est positif pour Alcéane.

Concernant le passage en non-valeur des pertes liées à des créances irrécouvrables, elles sont en très forte augmentation : plus d'1 million d'euros entre 2014 et 2016. Cette situation est due essentiellement à un important rattrapage des années antérieures. L'organisme s'est doté d'une procédure précise de passage en pertes en 2016. La décision relève du DG, après avis en commission de suivi social et des finances, puis elle est validée par le bureau du CA. A compter de 2019, les admissions en non-valeur ralentissent nettement et atteignent 1,2 million d'euros. Cependant, à l'instar des autres organismes, Alcéane constate depuis 2018 l'émergence d'une situation nouvelle avec une augmentation notable du passage en pertes à la suite de la décision du juge dans le cadre de procédures de rétablissement personnel (PRP), et donc de l'effacement de dettes locatives.

Tableau 16 : Pertes sur créances

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Pertes sur créances irrécouvrables	673,91	898,27	1 861,97	1 735,78	1 530,41
dont passage en pertes suite décision du juge	205,00	356,00	328,90	409,20	697,60

4.5.2 Organisation et gestion des impayés

L'organisation des impayés est efficace. Elle repose sur une séparation des fonctions de précontentieux et de contentieux au sein du pôle « contentieux et prévention des expulsions ». L'office a mis en place une procédure de détection rapide des impayés qui lui permet d'intervenir rapidement et d'obtenir de bons résultats. Un système est élaboré afin de proposer une mutation dans un logement plus adapté aux locataires en difficulté. Les chargés de contentieux et les conseillers sociaux sont répartis par secteur et travaillent ensemble pour prévenir au maximum les expulsions. Ces dernières ont représenté environ 33 cas par an pendant la période.

Obs 7 : Alcéane ne propose pas la signature d'un nouveau bail, à la suite d'une résiliation judiciaire, à ses locataires ayant soldé l'intégralité de leur dette.

En 2019, 53 ménages versent encore une redevance d'occupation avec un plan d'apurement de dettes locatives éteint (dette soldée).

Les indemnités d'occupation versées par les locataires « sans droit, ni titre » représentent un montant conséquent, même s'il est en diminution constante, et concernent un nombre important de ménages.

En effet, les locataires, dont le contrat de bail a été résilié mais qui bénéficient d'un plan d'apurement de leur dette, sont maintenus dans leur logement sous condition de versement d'une indemnité. Elle a ainsi représenté 3 % des loyers quittancés par l'office et 4 % du parc en 2014, pour se réduire à 1,6 % des loyers quittancés en 2018.

Tableau 17 : Indemnités d'occupation perçues par l'organisme

Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Montant de la redevance d'occupation (en milliers d'euros)	1 639,90	1 623,80	1 512,50	980,80	831,90
en % des loyers quittancés	3,0%	2,9%	2,7%	1,8%	1,6%
Nombre de ménages concernés	560	564	546	436	348

Source : Etats réglementaires et données organisme

Obs 8 : Alcéane n'a pas régularisé la situation de locataires en indemnités d'occupation ayant apuré leur dette, conformément à l'article 98 de la loi n°2005-32 de programmation pour la cohésion sociale.

Lorsque la dette est soldée, l'office doit proposer un nouveau bail au locataire. Depuis 2016, Alcéane a entrepris d'importantes campagnes de sollicitation des locataires ayant réglé la totalité de leur dette.

Cependant, à fin 2019, Alcéane comptait encore 53 dossiers de locataires payant une indemnité d'occupation avec une dette totalement éteinte, dont certains depuis plusieurs années (17 ménages notamment avec une dette soldée entre 2 et 10 ans). L'office s'engage donc à mener une campagne de relance annuelle, et non tous les deux ans comme cela était pratiqué jusque-là.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

Le contrôle n'a pas relevé d'éléments de la comptabilité générale ou de programmes faisant obstacle à l'analyse financière.

Le fonctionnement de la comptabilité apparaît globalement efficient. Cependant, le service comptable et financier a connu un certain turn-over et a dû faire face à une baisse d'effectifs sur la période de contrôle. En 2017, une mission d'accompagnement du service a d'ailleurs été réalisée par un prestataire externe. Celle-ci laisse apparaître que le personnel s'était trouvé en difficulté à la suite du départ de certains membres, parfois en surcharge de travail, ou en déficit de compétences. Même si l'équipe s'est renforcée, il conviendrait de mener une réflexion sur le dimensionnement du service, en y intégrant la dématérialisation de la chaîne de la dépense amorcée en 2017 avec la mise en place du portail Chorus.

Le contrôle interne comptable s'est formalisé depuis le dernier contrôle de la Miilos avec la rédaction de procédures et modes opératoires achevés en 2019. L'installation d'un logiciel de révision comptable permet de suivre et sécuriser l'ensemble des opérations comptables.

Plusieurs remarques sont toutefois à formuler.

En premier lieu, même si la comptabilité de programmes donne lieu à une mise à jour tous les deux mois des prévisions d'investissement, les fiches de situation financière et comptable (FSFC) ne sont pas suffisamment, ni régulièrement, épurées pour les opérations « en cours » et « terminées non soldées (TNS) ». Ainsi, il demeurerait une trentaine d'opérations en TNS ne présentant plus aucun flux à dépenser ou encaisser. L'office doit donc veiller à modifier régulièrement l'état des opérations des FSFC. En outre, une opération de démolition figurait toujours en « en cours » au 31/12/2018 alors qu'elle avait été réalisée depuis 2012. Elle aurait dû être inscrite en transfert de réserve foncière.

Obs 9 : Les clôtures financières sont menées très tardivement.

Il est apparu que l'office passait très tardivement ses clôtures financières : les procès-verbaux de CA de fin 2018 montrent des opérations dont la réception des travaux est intervenue entre 2010 et 2015. L'office a réagi et mis en œuvre une procédure en 2019 : il se fixe l'objectif de clôturer les opérations à l'issue de la période de parfait achèvement, d'une durée d'un an après réception des travaux, et après obtention de l'ensemble des financements prévus.

Des délais de paiement fournisseurs dépassent le seuil réglementaire de 30 jours (article L. 2192-10 du code de la commande publique).

Le constat a été fait lors du contrôle de délais de paiement des fournisseurs supérieurs à 30 jours (de 42 jours à 44 jours en moyenne annuelle), et qui se sont anormalement allongés en 2018 et début 2019 (52 jours), sans information au CA en 2018.

L'office doit veiller à respecter la réglementation sur ces délais et à en informer sa gouvernance.

La PGE n'est pas établie à partir du PPI depuis 2015, contrairement aux indications fournies dans les états réglementaires, mais par un suivi extra comptable.

D'autre part, l'annexe littéraire des comptes annuels pourrait être utilement complétée afin d'apporter tout l'éclairage nécessaire à la lecture des comptes annuels. Rappelons que l'objectif d'une annexe littéraire est, suivant l'instruction comptable, de donner « *toute information d'importance significative nécessaire à l'obtention de l'image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat* » de la société. Ainsi, elle dispense très peu de détails, voire aucun, sur :

- Le détail des provisions pour risques et charges avec les montants associés ;
- La répartition au forfait des différents composants pour les opérations de VEFA (alors que la part de la VEFA est importante) ;
- Le récapitulatif des passages en non-valeur des créances locatives (alors que les chiffres sont élevés à compter 2016) sur l'année ;
- Une explication sur le calcul de la PGE, avec les années auxquelles s'adosse le montant provisionné des travaux ;
- Le détail des dépréciations liées à la vacance (notamment les immeubles visés) ;
- Les ventes de certificats d'économie d'énergie-CEE (à noter aussi une mauvaise imputation comptable : en C/74 « subventions d'exploitation » alors qu'il s'agit normalement du C/758).

Enfin, les concours bancaires courants (lignes de trésorerie) n'ont pas pu être tracés dans la comptabilité. Les états réglementaires sont mal remplis.

5.2 ANALYSE FINANCIERE

L'analyse financière a principalement pour objet :

- D'apprécier la performance d'exploitation de l'office. Il s'agit de mesurer sa capacité à générer, dans le cadre de ses activités normales et courantes, les ressources nécessaires au financement de sa stratégie d'investissement, tout en assurant un service de qualité à ses locataires ;
- D'analyser plus généralement sa rentabilité. Celle-ci intègre la performance d'exploitation présentée auparavant et y ajoute les flux financier et exceptionnel. La rentabilité représente la trésorerie que l'office constitue au cours d'un exercice donné et qu'il pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement ;
- De présenter les modalités de financement de ses investissements, en évaluant les parts respectives des emprunts, des subventions et des fonds propres. Il s'agit également d'étudier l'effet de cette stratégie de financement sur la structure financière de l'office ;
- D'évaluer la soutenabilité de sa structure financière, à travers une analyse de son niveau d'endettement et des équilibres de son bilan, y compris à terminaison des opérations en cours ;
- De présenter ses perspectives financières à moyen terme.

5.2.1 Performance d'exploitation

Le premier indicateur de mesure de la performance d'exploitation d'un organisme est l'excédent brut d'exploitation (EBE). Il est calculé en retranchant du produit des activités (cf. §5.2.1.1) les charges réelles

d'exploitation⁷ (cf. §5.2.1.2) et ne prend donc pas en compte les flux financiers et les flux exceptionnels. Il constitue la ressource fondamentale d'un organisme et traduit sa capacité à produire des ressources propres à partir de son activité courante.

Pour Alcéane, l'EBE est non seulement très faible, mais en recul de plus de 3 millions d'euros sur la période de contrôle. Il se situe bien en deçà des valeurs de référence. Hors incidence de la RLS (2,8 millions d'euros en 2018), ceci est dû à :

- Des ressources provenant des loyers, modérés, obérées par la vacance ;
- Des coûts de maintenance qui augmentent de façon très conséquente ;
- Le passage en pertes massif des créances devenues irrécouvrables à compter de 2016, plus d'1 million d'euros entre 2015 et 2016 (politique de rattrapage lié à un retard, puis essor des Plans de Rétablissement Personnel) ;
- Un niveau de taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) très important.

Tableau 18 : Evolution de l'excédent brut d'exploitation (EBE)

en milliers d'euros	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	55 227,64	98,07%	56 153,72	97,20%	55 769,16	97,91%	55 928,17	96,96%	52 979,32	94,54%
Écart de récupération de charges	36,75	0,07%	- 67,28	0,12%	- 641,02	1,13%	- 863,53	1,50%	- 955,07	1,70%
Produits des activités annexes	1 052,48	1,87%	1 686,64	2,92%	1 834,05	3,22%	2 619,35	4,54%	3 385,84	6,04%
Péréquation RLS									631,12	1,13%
Chiffre d'affaires	56 316,88	100,00%	57 773,08	100,00%	56 962,20	100,00%	57 683,98	100,00%	56 041,21	100,00%
Production immobilisée	0,00		183,75		55,44		0,00		22,94	
Produit des activités	56 316,88		57 956,83		57 017,63		57 683,98		56 064,15	
Coût personnel (hors régie)	- 9 404,58	16,70%	- 8 992,71	15,57%	- 8 530,95	14,98%	- 8 943,80	15,50%	- 8 767,45	15,64%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 4 965,34	8,82%	- 4 167,46	7,21%	- 4 655,42	8,17%	- 4 598,09	7,97%	- 4 167,56	7,44%
Coût de gestion	- 14 369,92	25,52%	- 13 160,18	22,78%	- 13 186,36	23,15%	- 13 541,89	23,48%	- 12 935,01	23,08%
Charges de maintenance (y.c régie)	- 10 014,09	17,78%	- 10 404,49	18,01%	- 11 779,70	20,68%	- 13 322,91	23,10%	- 12 946,24	23,10%
Cotisation CGLLS			- 658,41	1,14%	- 455,78	0,80%	- 595,22	1,03%	- 960,11	1,71%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 11 112,10	19,73%	- 11 336,78	19,62%	- 10 587,42	18,59%	- 10 513,25	18,23%	- 10 665,38	19,03%
<i>Valeurs de référence</i>		13,90%		14,28%		14,08%		13,80%		14,66%
Créances irrécouvrables	- 673,91	1,20%	- 898,27	1,55%	- 1 861,97	3,27%	- 1 735,78	3,01%	- 1 530,41	2,73%
Excédent brut d'exploitation	20 146,87	35,77%	21 498,69	37,21%	19 146,40	33,61%	17 974,94	31,16%	17 027,01	30,38%
<i>Valeurs de référence Régional 1</i>		44,82%		45,04%		44,49%		44,89%		42,42%
<i>Valeurs de référence National 2</i>		49,42%		49,46%		49,26%		48,66%		47,45%

5.2.1.1 Les ressources d'exploitation : chiffre d'affaires et produit des activités

Le produit des activités est presque exclusivement constitué des loyers, qui sont plus faibles que les médianes tant nationales que régionales. Afin d'améliorer les recettes locatives, Alcéane applique une politique d'augmentation des loyers à la relocation.

L'office se caractérise par un niveau de recettes locatives peu élevé par rapport aux référents régionaux pour les organismes de même taille. En 2018, elles représentaient 3 386 euros par logement pour une médiane régionale de 4 041 euros, soit un écart de près de 16 %. Cette situation a pour origines la structure de financement de son parc, dans laquelle les financements antérieurs à 1980 sont plus représentés, et une volonté affichée de la gouvernance de ne pas augmenter les loyers. Ainsi, il n'y a eu aucune évolution votée en CA entre 2015 et 2017.

Les recettes locatives ont très peu progressé : +1,3 % entre 2014 et 2017, avant de se contracter de 5,6 % en 2018 sous l'effet conjugué de la réduction de loyer de solidarité (RLS) et de la vacance, en particulier celle,

⁷ A la différence de l'EBE HLM, l'EBE calculé selon les modalités du plan comptable général ne prend en compte ni les charges calculées (dotations aux amortissements locatifs et reprises de subventions) ni les charges financières (intérêts d'emprunts).

technique, de Gravelle-la-Vallée. En 5 ans, les loyers d'Alcéane n'ont augmenté en moyenne que de 0,28 % contre 0,52 % pour l'indice de référence des loyers (IRL).

Les nouvelles livraisons de l'année 2018 (174 logements prévus) n'ont pas produit les effets escomptés du fait de reports de mises en location. Globalement, le développement de l'offre nouvelle sur la période de contrôle ayant été très limité (augmentation du parc de 4,3 %), de nouvelles ressources locatives s'appuyant sur des loyers plus élevés n'ont pas pu être dégagées.

En outre, les augmentations de loyers après réhabilitation ne contribuent que de façon marginale à la progression des loyers observée à l'échelle de l'ensemble du parc de l'office.

La vacance qui a atteint un niveau élevé, et non maîtrisé, pèse sur l'évolution des produits locatifs au cours de la période observée. Le coût de la vacance, incluant la vacance technique, s'élève ainsi à 5,2 millions d'euros en 2018 (cf. supra).

En 2018, la RLS, en contrepartie de la baisse de l'APL, s'est traduite pour Alcéane par une diminution brute de produits locatifs de 2,8 millions d'euros (C/709), soit 5,4 % du montant des loyers quittancés.

Cette diminution est atténuée par un dispositif de lissage qui prend la forme d'une modulation de la cotisation à la Caisse de garantie du logement locatif social (GLLS), soit 631 000 euros pour Alcéane. Il a pour objet d'uniformiser les effets de la RLS sur les organismes HLM en corrigeant les distorsions provoquées par les écarts de taux de locataires bénéficiaires de l'APL. Les organismes dans lesquels la part des locataires bénéficiaires est inférieure à la moyenne nationale se voient ainsi appliquer une majoration de la cotisation CGLLS et ceux qui sont dans la situation inverse bénéficient d'une réduction. Pour 2018, ce dispositif a été calibré afin que la RLS représente 4,19 % des loyers des logements conventionnés (hors foyers)⁸.

Enfin, la vente de certificats d'économie d'énergie (CEE) pourra être optimisée : le montant atteint seulement 200 000 euros en 2018.

5.2.1.2 Les charges d'exploitation : du produit des activités à l'excédent brut d'exploitation

Les charges d'exploitation sont principalement constituées des coûts de gestion (charges de personnel et frais généraux), des charges de maintenance du patrimoine et de la TFPB.

5.2.1.2.1 Analyse des coûts de gestion

Au regard du contexte d'intervention d'Alcéane, les coûts de gestion sont maîtrisés sur l'ensemble de la période de contrôle et diminuent de 11 %, recul essentiellement lié à la baisse des coûts de personnel.

Si, rapporté au nombre de logements, leur montant est très inférieur à la médiane des organismes de taille comparable, comme le montre le tableau ci-dessous, ils sont en revanche conformes aux valeurs de référence rapportés aux loyers, en raison des loyers faibles pratiqués par l'organisme.

⁸ Article L.452-4 (II) du code de la construction et de l'habitation et arrêté du 4 juin 2018.

Tableau 19 : Evolution des coûts de gestion et leurs composantes

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Coûts de personnel (1)	9 404,58	8 992,71	8 530,95	8 943,80	8 767,45
Autres charges externes (2)	4 965,34	4 167,46	4 655,42	4 598,09	4 167,56
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	14 369,92	13 160,18	13 186,36	13 541,89	12 935,01
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	15 448	15 556	15 553	15 521	15 645
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	930,21	845,99	847,83	872,49	826,78
<i>Valeurs de référence Normandie</i>	1 005,59	963,53	977,80	986,34	976,18
Loyers (5)	55 227,64	56 153,72	55 769,16	55 928,17	52 979,32
Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5)	26,02%	23,44%	23,64%	24,21%	24,13%
<i>Valeurs de référence Normandie</i>	23,52%	23,04%	23,17%	23,06%	23,74%
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)	17,03%	16,01%	15,30%	15,99%	16,35%
<i>Valeurs de référence Normandie</i>	16,17%	16,40%	15,97%	15,62%	16,35%
Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)	8,99%	7,42%	8,35%	8,22%	7,77%
<i>Valeurs de référence Normandie</i>	7,78%	6,50%	6,94%	7,32%	6,86%

Source : états réglementaires

5.2.1.2.1 Les charges de personnel

Les charges de personnel non récupérables constituent 68% des coûts de gestion en 2018. Elles représentent 16,35 % des loyers en 2018, pour une médiane des organismes de plus de 10 000 logements à un niveau équivalent.

La masse salariale s'est contractée sur la période de contrôle : en effet, l'effectif moyen a diminué pour passer de 315 agents à 281 en 2018, avec une inflexion notable en 2017 et 2018 due à des départs en retraite et volontaires (démissions, ruptures conventionnelles). Cependant, les départs des agents étant plutôt intervenus sur le 2^e semestre, l'effet sur la masse salariale a été limité, d'autant qu'une indemnité de départ a souvent été versée. En outre, la baisse des effectifs constatée intègre la diminution du nombre de contrats aidés.

Les nouveaux entrants sont recrutés à des niveaux plus élevés de rémunération, avec moins de personnel récupérable.

Tableau 20 : Effectif au 31/12 et effectif moyen

Effectifs	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Effectif total au 31/12	320	321	321	319	300	269
Effectif moyen	315	322	318	318	312	281

Source : données fournies par l'organisme

5.2.1.2.2 Les frais généraux

Les frais généraux sont en diminution sur la période, avec un recul de 800 000 euros entre 2014 et 2018. Cependant, rapportés aux loyers quittancés, ils sont supérieurs à la médiane des organismes de même taille de la région Normandie.

L'office apporte une vigilance particulière aux dépenses de déplacement, aux frais de réception, à la téléphonie et à la documentation. Il s'est également tourné vers des abonnements de logiciels plutôt que vers des achats, plus coûteux.

Les frais de recours à du personnel intérimaire a significativement diminué du fait de la baisse de l'absentéisme et des accidents de travail.

L'office possède une flotte de 74 véhicules, dont 6 véhicules de direction. 54 % de ces véhicules sont en location longue durée avec des contrats souscrits pour 5 ans, ce qui permet à l'office de bénéficier d'un parc en bon état avec des coûts d'entretien limités.

Il faut toutefois signaler que les charges liées aux emprunts mobilisés pour la construction de l'actuel nouveau siège de l'office, bien que non prises en compte dans le calcul des frais généraux, pèsent sur sa rentabilité. En 2018, ces annuités représentent 436 000 euros.

Enfin, le poste de nettoyage des cages d'escaliers a subi une importante augmentation entre 2014 et 2018, en passant de 278 000 euros à 924 000 euros, en raison de son extension conséquente à de nouvelles résidences. Cette augmentation est prise en charge par l'office, alors qu'elle doit être normalement récupérée auprès des locataires. Si les visites de patrimoine ont permis de constater la propreté des parties communes et des cages d'escaliers, ceci a un coût pour Alcéane. Ces charges potentiellement récupérables mais non récupérées pèsent donc sur la performance d'exploitation, alors que son niveau est déjà faible.

5.2.1.2.2 Maintenance du patrimoine

Détaillées au paragraphe 3.5.1, les charges de maintenance (comptabilisées au compte de résultat), composées de l'entretien courant et du gros entretien, sont très supérieures à la médiane des organismes de même taille en région Normandie, mais aussi au plan national. En moyenne, elles sont de 752 euros par logement, contre 691 euros pour les autres bailleurs de la région. A partir de 2016, l'inflexion est bien marquée, avec un point culminant en 2018. En raison du niveau inférieur des loyers pratiqués par Alcéane, ces charges pèsent plus fortement sur les marges d'exploitation de l'office.

Les dépenses de Gros Entretien (GE) augmentent très fortement en 2017 et 2018 : cette hausse est liée en partie à la mise en place du Contrat Entretien Dépannage (CED) pour les locataires et à sa prise en charge partielle par Alcéane (25 % du montant en 2018, soit 480 000 euros). Cette part devrait diminuer progressivement dans les prochaines années, pour se stabiliser à 10 %.

L'office comptabilise en changement de composants, et donc en investissement, des opérations qui constituent des travaux de GE au regard de l'instruction comptable et pourraient être éligibles à la PGE. Il s'agit des opérations intitulées « confort parties communes ». Elles combinent plusieurs interventions : remplacement portiers phoniques, remplacements de portes palières, peinture de cages d'escaliers, changement de boîtes aux lettres, et reprise de l'éclairage au besoin. Ainsi, 950 000 euros sont planifiés à la résidence Fort de Tourneville entre 2019 et 2022 dans le PPI.

La conséquence de cette comptabilisation en investissement du GE est une minimisation des coûts de gestion, et donc une rentabilité surestimée.

5.2.1.2.3 Les autres charges d'exploitation

La taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) est la principale des autres charges d'exploitation entrant dans le calcul de l'EBE. Les pertes pour créances irrécouvrables constituent l'autre poste significatif de charges.

5.2.1.2.3.1 Taxe foncière sur les propriétés bâties

La TFPB grève lourdement les ressources de l'office en raison d'un niveau élevé localement, mais aussi d'un patrimoine très ancien ; ainsi 93 % du parc d'Alcéane est soumis à cette taxe.

Le paiement de la TFPB neutralise en moyenne 19% du chiffre d'affaires, et représente 697 euros par logement et par an. L'office se situe très au-dessus des valeurs de références régionales, elles-mêmes déjà plus élevées que les valeurs nationales.

Tableau 21 : Evolution de la TFPB

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Taxe foncière sur les propriétés bâties (A)	- 11 112,10	- 11 336,78	- 10 587,42	- 10 513,25	- 10 665,38
TFPB en euros au logement et équivalents en propriété	719,32	728,77	680,73	677,36	681,71
Valeurs de référence Normandie	596,26	602,70	598,60	595,86	603,08
Valeurs de référence France entière	467,24	464,39	448,95	465,18	472,43
Dégrèvements de TFPB obtenus (B)	675,59	553,91	2 088,63	1 427,16	2 801,42
TFPB nette de dégrèvements (A-B)/CA	19%	19%	15%	16%	14%

Source : états réglementaires

Le montant de la TFPB diminue pourtant sur la période de 4 % au global et de 5,5 % au logement, suite aux abattements dont elle a pu bénéficier. Avec 47 % du patrimoine situé en zone de Quartier Prioritaire de la Ville, l'office peut ainsi prétendre à un abattement de 30% sous condition de dépenses d'amélioration sur ce patrimoine pour le même montant.

Cette charge de TFPB ne prend pas en compte les dégrèvements obtenus pour les dépenses engagées pour l'accessibilité et l'adaptation des logements aux personnes en situation de handicap, qui sont entièrement déductibles, ni ceux accordés en contrepartie de travaux d'économie d'énergie (dégrèvement égal au quart des dépenses engagées nettes des subventions). Ces dégrèvements totalisent ainsi 2,8 millions d'euros en produits exceptionnels en 2018, d'où un impact de la TFPB nette des dégrèvements sur le chiffre d'affaires de 14 %.

5.2.1.2.3.2 Les pertes sur créances irrécouvrables

Le passage en pertes des créances irrécouvrables impacte négativement l'EBE de l'office. Ces pertes se situent à niveau élevé et en augmentation entre 2014 et 2016 avec, dans un premier temps, l'apurement d'un stock de créances irrécouvrables, puis, dans un second temps, avec l'émergence des PRP (Procédures de Rétablissements Personnels). La tendance pour les prochaines années ne s'inscrit pas dans une amélioration.

5.2.2 Analyse de la rentabilité : de l'EBE à la CAF brute et à l'autofinancement net

La rentabilité mesure la capacité d'un organisme à générer des ressources à partir de son activité et à constituer ainsi des fonds propres qu'il pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement. La performance d'exploitation mesurée par l'EBE contribue fortement à la rentabilité et en est une composante essentielle. Mais pour pouvoir apprécier celle-ci dans son ensemble, il convient d'ajouter au flux d'exploitation les flux financier et exceptionnel.

La capacité d'autofinancement (CAF) brute complète l'EBE avec les résultats financier et exceptionnel hors éléments calculés. Elle correspond au flux net de trésorerie dégagé par son activité, à l'exclusion des produits de cession, et avant remboursement des emprunts. Lorsqu'elle est comparée aux produits issus de l'activité d'un organisme (produit total ou chiffre d'affaires), elle est un important indicateur de la rentabilité.

L'autofinancement net complète la CAF brute avec les remboursements à échéance des emprunts locatifs. Cet indicateur est spécifique au secteur HLM et est associé à un dispositif d'alerte déclenché en cas de niveau inférieur à un seuil défini réglementairement.

5.2.2.1 Capacité d'autofinancement brute

Tableau 22 : Evolution de la capacité d'autofinancement brute

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Excédent brut d'exploitation	20 146,87	21 498,69	19 146,40	17 974,94	17 027,01
Autres charges d'exploitation		- 516,98	- 206,00	- 618,52	0,00
Autres produits d'exploitation	95,34	116,80	341,87	366,45	336,81
Résultat d'exploitation	4 423,95	6 763,23	4 814,99	1 822,70	3 575,55
Produits financiers divers	936,69	760,39	570,21	513,17	519,12
Produits financiers	936,69	760,39	570,21	513,17	519,12
Intérêts sur financements locatifs	- 3 441,25	- 3 288,38	- 3 387,88	- 3 211,30	- 3 205,45
Autres charges d'intérêt	- 1 094,40	- 1 140,26	- 539,21	- 511,62	- 496,45
Charges d'intérêts	- 4 535,65	- 4 428,64	- 3 927,08	- 3 722,92	- 3 701,90
Autres charges financières	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Charges financières	- 4 535,65	- 4 428,64	- 3 927,08	- 3 722,92	- 3 701,90
Résultat financier	- 3 598,96	- 3 668,25	- 3 356,87	- 3 209,75	- 3 182,78
Résultat courant	824,98	3 094,98	1 458,11	- 1 387,05	392,77
Autres produits et charges exceptionnels	807,12	- 93,41	710,36	1 214,13	2 720,25
Résultat exceptionnel	3 764,49	1 558,94	2 731,41	3 653,93	1 835,12
Résultat net avant impôt	4 589,47	4 653,92	4 189,52	2 266,89	2 227,89
Impôt sur les bénéfices			0,00	0,00	0,00
Résultat net comptable	4 589,47	4 653,92	4 189,52	2 266,89	2 227,89
	17 450,35	17 336,86	16 635,76	15 727,25	16 901,28

Sources: états réglementaires

L'office dégage peu de profitabilité. Entre 2014 et 2017, la CAF brute, alors qu'elle se situe à un niveau relativement faible, et nettement inférieur aux valeurs régionales et nationales, se dégrade de 3 points pour s'établir à 27% du chiffres d'affaires. En 2018, malgré la RLS, elle remonte jusqu'à 30% du chiffre d'affaires, ce qui demeure toutefois encore faible ; l'écart est de quasiment 9 points avec la médiane régionale pour les organismes de même taille.

La profitabilité n'évolue pas à mesure des investissements réalisés.

Les flux exceptionnels participent à la formation de la CAF brute et à sa progression en 2018. Ils sont principalement constitués des dégrèvements de TFPB obtenus en contrepartie des travaux d'adaptation des logements et d'économie d'énergie.

Les dégrèvements de TFPB sont en franche augmentation à compter de 2016 et atteignent 2,8 millions d'euros en 2018. L'office a mesuré les enjeux financiers de ces dégrèvements et devrait pouvoir les optimiser dans les années à venir avec les nombreuses réhabilitations thermiques programmées.

Tableau 23 : Evolution des dégrèvements de TFPB

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
TFPB nettes des abattements	- 11 112,10	- 11 336,78	- 10 587,42	- 10 513,25	- 10 665,38
Dégrèvements	675,60	553,90	2 088,60	1 427,10	2 801,40
en % de la TFPB	6%	5%	20%	14%	26%

Source : états réglementaires

En raison de la rentabilité insuffisante, Alcéane doit mobiliser d'autres sources de financement pour ses besoins d'investissement.

5.2.2.2 Autofinancement net

L'autofinancement net⁹ HLM correspond à la capacité d'autofinancement disponible après remboursement du capital de la dette locative (hors remboursements anticipés). Il constitue la ressource propre disponible dégagée annuellement pour financer les investissements nouveaux. Il est fortement dépendant des modalités retenues par l'office pour financer ses investissements, en particulier, outre le niveau des emprunts, de sa politique de remboursement. Son évolution est détaillée ci-dessous :

Tableau 24 : Evolution de l'autofinancement net HLM

Montants en milliers d'euros

CAF brute	17 450,35	30,99%	17 336,86	30,01%	16 635,76	29,20%	15 727,25	27,26%	16 901,28	30,16%
Remboursement des emprunts locatifs	13 643,90	24,23%	13 582,79	23,51%	13 896,54	24,40%	13 038,97	22,60%	13 166,74	23,49%
Autofinancement net HLM	3 806,46	6,76%	3 754,07	6,50%	2 739,22	4,81%	2 688,28	4,66%	3 734,54	6,66%
Valeurs de référence		10,80%		10,79%		8,56%		11,29%		13,87%
Total des produits financiers (compte 76) (b)	938,50		760,39		570,21		513,17		519,12	
Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	75 467,01		75 845,67		75 231,10		75 569,15		73 754,73	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	19 186,88		18 005,31		17 627,89		17 021,63		17 389,57	
Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : (b + c - d)	57 218,63		58 600,76		58 173,42		59 060,69		56 884,28	
Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)		6,65%		6,41%		4,71%		4,55%		6,57%
Valeurs de référence		10,51%		10,46%		8,28%		10,46%		12,97%

Source : états réglementaires

L'autofinancement de l'office se situe à un niveau faible et bien en deçà des valeurs de référence régionales. S'il s'est réduit en 2016 et 2017, il remonte de 2 points en 2018 en raison d'une CAF en progression et du remboursement des emprunts locatifs en léger retrait.

5.2.3 Structure financière

5.2.3.1 Analyse de la dette

L'endettement et les annuités se situent à un niveau limité et diminuent sur la période. Le niveau d'endettement est inférieur à celui constaté dans les organismes de même taille en région normande. Une part importante de la dette actuelle doit s'éteindre d'ici 5 à 15 ans.

Alcéane mène sur la période de contrôle une politique active de gestion de sa dette. Ainsi, un réaménagement de dette a été réalisé en 2016 et un allongement de la dette a été contractualisé en 2018 dans le cadre des mesures d'accompagnement de la RLS.

⁹ 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.

En 2019, le profil de la dette de l'office est le suivant :

- 70 % de la dette est indexée sur le livret A avec un taux moyen de 1,31 % ;
- La part de dette à taux fixe est de 24 %, avec un taux moyen de 2,19 %, plutôt à court terme (14 ans en moyenne) ;
- 74 % de la dette est réalisée auprès de la Banque des Territoires (groupe Caisses des dépôts et consignations).

5.2.3.2 Encours de dette et annuités d'emprunts locatifs

L'encours de dette a progressé modérément de 12% entre 2014 et 2018, avec une hausse assez marquée sur cette année. Le rythme d'investissement s'accélère en fin de période de contrôle.

Cependant, le poids des annuités rapporté aux loyers est en léger recul pour s'établir à moins de 32% des ressources locatives et il reste nettement inférieur à la médiane des organismes de taille comparable en Normandie.

Tableau 25 : Variation de la dette financière et des annuités d'emprunts locatifs

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement ouverture	188 017,24	197 922,09	211 927,75	217 692,92	224 062,28
Nouveaux emprunts	26 352,97	17 920,26	11 030,42	2 748,95	13 861,64
Remboursement en capital	17 606,69	14 687,98	14 983,45	13 771,81	14 454,91
Endettement clôture	196 763,53	201 154,38	207 974,72	206 670,06	223 469,02
Variation capital restant dû	8 746,29	3 232,29	- 3 953,03	- 11 022,86	- 593,27
Ressources Stables clôture	565 491,16	573 127,18	583 487,03	578 949,96	610 784,91
Variation capital restant dû / Ressources stables	1,55%	0,56%	- 0,68%	- 1,90%	- 0,10%
<i>Valeurs de référence</i>	1,15%	0,32%	0,09%	0,50%	1,02%
Remboursement des emprunts locatifs (1)	13 643,90	13 582,79	13 896,54	13 038,97	13 166,74
Charges d'intérêts (2)	4 535,65	4 428,64	3 927,08	3 722,92	3 701,90
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	18 179,55	18 011,44	17 823,63	16 761,89	16 868,64
Loyers de l'exercice	55 227,64	56 153,72	55 769,16	55 928,17	52 979,32
Annuités emprunts locatifs / Loyers	32,92%	32,08%	31,96%	29,97%	31,84%
<i>Valeurs de référence</i>	37,70%	38,79%	39,97%	37,29%	35,96%

Sources: états réglementaires

Le portage sur la trésorerie et le recours à des lignes de trésorerie permet de différer l'encaissement des emprunts.

Alcéane a procédé à un réaménagement auprès de la Caisse des dépôts et consignations (CDC), initié en 2015 et validé par la gouvernance en septembre 2016. L'enjeu était de réduire le poids des annuités sur le moyen terme, de sécuriser la dette et d'optimiser certaines lignes d'emprunts. Pour ce faire, plusieurs actions ont été menées : baisse de la marge sur certaines lignes d'emprunts à taux révisable, conversion de taux variable en taux fixe, allongement résiduel de certains emprunts. Cette renégociation a porté sur 115 lignes d'emprunts pour un montant de capital restant dû de plus de 52 millions d'euros.

Si le coût du réaménagement (avec un terme en 2061) est estimé à 1,5 million d'euros, il lui a permis de dégager une marge de manœuvre de 4,5 millions d'euros cumulés sur les prochaines 10 années., soit un gain moyen annuel de 452 K euros. Cependant, à compter de 2026, il y aura un alourdissement des annuités.

L'office a ensuite élargi en 2018 à l'offre de la CDC sur l'allongement de la dette, lancée auprès des bailleurs sociaux dans le cadre des mesures prévues par la loi de Finances 2018. Après analyse, 62 lignes de crédit étaient éligibles au dispositif pour un montant de capital restant dû de 41,8 millions d'euros, soit 20% de l'encours au 31 décembre 2017. A compter de 2018, une baisse des échéances de l'ordre de 312 K euros est attendue ; puis, dès 2019, et sur les 5 années suivantes, la réduction annuelle atteindra 1,093 millions d'euros. Les simulations réalisées établissent une baisse des échéances de 4,7 millions d'euros sur les 5 premières années, de 8,3 millions d'euros à 10 ans et de 10,3 millions d'euros au terme des 15 ans.

Ces réaménagements, combinés à la baisse du taux du livret A (taux de 0,75% depuis le 1er août 2015), ont permis à l'office de diminuer les annuités sur la période, et ainsi dégager des marges de manœuvre pour financer sa politique d'investissement à venir.

Analyse de la soutenabilité de la dette

Les ratios présentés dans le tableau ci-dessous permettent d'évaluer le niveau de soutenabilité de la dette d'Alcéane :

Tableau 26 : Encours de la dette financière et de la capacité de désendettement

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement (1)	196 763,53	201 154,38	207 974,72	206 670,06	223 469,02
CAF courante	16 800,95	17 810,14	15 894,40	14 511,56	14 158,37
Endettement / CAF courante	11,71	11,29	13,08	14,24	15,78
<i>Valeurs de référence</i>	14,63	14,14	14,38	13,77	15,17
Trésorerie (2)	30 299,29	28 141,93	31 741,22	24 859,35	28 804,49
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	166 464,24	173 012,45	176 233,50	181 810,70	194 664,52
Endettement net de trésorerie / CAF courante	9,91	9,71	11,09	12,53	13,75
<i>Valeurs de référence</i>	12,52	13,29	13,29	12,31	13,18
Valeur nette comptable du parc locatif	217 899,09	234 098,48	247 516,47	241 084,32	251 420,48
Dotations Amortissements du parc locatif	15 042,72	15 057,89	15 137,91	14 948,40	14 069,51
VNC / Amortissement du parc locatif	14,49	15,55	16,35	16,13	17,87
<i>Valeurs de référence</i>	20,06	19,60	19,64	19,76	19,47
Ressources propres	366 969,09	370 590,36	374 502,30	371 561,62	386 791,58
Ressources stables	565 491,16	573 127,18	583 487,03	578 949,96	610 784,91
Ressources propres / Ressources stables	64,89%	64,66%	64,18%	64,18%	63,33%
<i>Valeurs de référence</i>	59,99%	60,00%	60,04%	62,79%	63,33%

Source : états réglementaires

Si la situation de l'office est actuellement saine, les marges pour accroître son endettement pourraient s'avérer moins confortables qu'on ne pourrait d'emblée le supposer.

L'analyse porte en premier lieu sur la capacité de désendettement théorique de l'office, qui est évaluée en calculant le nombre d'années qui seraient nécessaires à Alcéane pour rembourser la totalité des capitaux restant dus (dans le cas purement théorique où l'office consacrerait l'intégralité de sa capacité d'autofinancement à cet objectif). Cette durée s'élèverait à 13 années, sur les 5 derniers exercices, ce qui est très satisfaisant. Si on la met

en perspective avec la durée résiduelle moyenne d'amortissement des emprunts, qui est de 25 ans, cela laisserait supposer des marges confortables.

D'autre part, la durée de vie théorique des actifs est supérieure à la durée théoriquement nécessaire pour rembourser les emprunts mobilisés pour les constituer. La durée de vie résiduelle des actifs locatifs, mesurée par le rapport entre la Valeur Nette Comptable (VNC) de ces actifs et les dotations aux amortissements comptabilisées chaque année, est de 16 ans en moyenne sur les 5 derniers exercices. Cela signifie que le parc d'Alcéane actuellement en service sera amorti totalement d'ici 16 ans. L'office a donc la capacité de rembourser l'intégralité de ses emprunts avant d'avoir à remplacer ces actifs, ce qui est sain.

Pour autant, l'écart entre les 2 ratios n'est pas assez significatif pour laisser supposer des marges confortables permettant un recours massif à l'endettement.

Le second point d'analyse s'attache au ratio d'autonomie financière, qui rapporte les ressources propres aux ressources stables. Celui-ci s'élève à 63 % en 2018. Les dettes représentent par conséquent un bon tiers des ressources stables. Alcéane peut ainsi en théorie couvrir ses dettes avec ses ressources propres, ce qui montre que sa situation financière est aujourd'hui solide.

Alcéane dispose d'une capacité résiduelle d'endettement, mais celle-ci s'inscrit dans un contexte peu favorable : chiffres de la vacance très élevés, territoire détendu, marges de manœuvre limitées pour les augmentations de loyers, peu d'offre nouvelle, et un poids excessif de la TFPB. Ces paramètres d'exploitation laissent supposer que l'office pourrait avoir des difficultés à faire face à une évolution conséquente de la charge financière liée à de nouveaux emprunts. Si les différents réaménagements ont permis un allègement des annuités sur les dix prochaines années, cette situation est temporaire et pourrait présenter des risques au-delà si l'office n'obtient pas de résultats significatifs sur la vacance.

5.2.3.3 Analyse du bilan fonctionnel

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou que, dans le cas contraire, le besoin en fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie est positive.

Le fonds de roulement net global (FRNG) mesure l'excédent ou le déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) par rapport à ses emplois stables (immobilisation corporelles et financières essentiellement).

Le niveau du fonds de roulement net global (FRNG) est tributaire des modalités de mobilisation des financements retenues par la société, lesquelles sont neutralisées par le biais d'une analyse à terminaison des opérations¹⁰.

¹⁰ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent ou du déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) déduction faite des emplois stables (immobilisation corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées toutes dépenses comptabilisées et toutes recettes encaissées.

Tableau 27 : Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	70 018,10	12,38%	74 607,87	13,02%	88 986,89	15,25%	93 176,41	16,09%	95 443,30	15,63%
Résultat de d'exercice (b)	4 589,47	0,81%	4 653,92	0,81%	4 189,52	0,72%	2 266,89	0,39%	2 227,89	0,36%
Autres capitaux (c)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Subventions nettes d'investissement (d)	41 395,84	7,32%	38 944,10	6,80%	37 153,06	6,37%	35 371,92	6,11%	35 174,75	5,76%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	116 003,41	20,51%	118 205,89	20,62%	130 329,48	22,34%	130 815,22	22,60%	132 845,93	21,75%
Valeurs de référence		22,35%		22,65%		22,53%		22,99%		22,00%
Provisions pour gros entretien (f)	13 954,48	2,47%	12 513,48	2,18%	2 700,40	0,46%	2 734,70	0,47%	630,80	0,10%
Autres provisions pour risques et charges (g)	2 110,32	0,37%	3 020,21	0,53%	3 570,64	0,61%	4 092,50	0,71%	5 576,10	0,91%
Amortissements et dépréciations (h)	234 900,88	41,54%	236 850,78	41,33%	237 901,78	40,77%	233 919,21	40,40%	247 738,74	40,56%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	366 969,09	64,89%	370 590,36	64,66%	374 502,30	64,18%	371 561,62	64,18%	386 791,58	63,33%
Dettes financières (j)	198 522,07	35,11%	202 536,82	35,34%	208 984,73	35,82%	207 388,34	35,82%	223 993,33	36,67%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	565 491,16	100,00%	573 127,18	100,00%	583 487,03	100,00%	578 949,96	100,00%	610 784,91	100,00%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	537 432,62	95,04%	545 848,07	95,24%	553 765,24	94,91%	556 510,69	96,12%	581 643,99	95,23%
Fonds de roulement économique (m) = (k)-(l)	28 058,53	4,96%	27 279,11	4,76%	29 721,79	5,09%	22 439,28	3,88%	29 140,92	4,77%
Immobilisations financières (n)	3 269,79	0,58%	2 941,83	0,51%	1 339,32	0,23%	1 082,76	0,19%	924,46	0,15%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	24 788,74	4,38%	24 337,28	4,25%	28 382,47	4,86%	21 356,51	3,69%	28 216,45	4,62%
Valeurs de référence		4,22%		1,78%		3,80%		2,32%		3,66%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	174,12	0,03%	139,06	0,02%	138,35	0,02%	77,96	0,01%	45,71	0,01%
Emprunts promotion immobilière (p)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	174,12	0,03%	139,06	0,02%	138,35	0,02%	77,96	0,01%	45,71	0,01%
Créances locataires et acquéreurs (s)	7 490,65	1,32%	6 930,54	1,21%	7 849,98	1,35%	9 626,79	1,66%	10 468,75	1,71%
Subventions à recevoir (t)	4 175,98	0,74%	2 686,52	0,47%	1 757,65	0,30%	698,84	0,12%	1 918,40	0,31%
Autres actifs réalisables (u)	3 090,25	0,55%	3 771,53	0,66%	4 181,08	0,72%	4 955,84	0,86%	4 725,21	0,77%
Dettes sur immobilisations (v)	6 133,18	1,08%	4 280,36	0,75%	4 229,01	0,72%	5 531,44	0,96%	5 871,75	0,96%
Dettes d'exploitation et autres (w)	14 308,37	2,53%	13 051,94	2,28%	13 056,80	2,24%	13 330,83	2,30%	11 874,36	1,94%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	- 5 510,55	- 0,97%	- 3 804,65	- 0,66%	- 3 358,75	- 0,58%	- 3 502,84	- 0,61%	- 588,04	- 0,10%
Valeurs de référence		- 0,41%		- 0,76%		- 0,42%		- 0,73%		- 0,40%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	33 790,84	5,98%	31 700,19	5,53%	35 373,33	6,06%	28 512,47	4,92%	32 557,49	5,33%
Concours bancaires courants et découverts (y)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	3 491,55	0,62%	3 558,27	0,62%	3 632,11	0,62%	3 653,12	0,63%	3 753,00	0,61%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	30 299,29	5,36%	28 141,93	4,91%	31 741,22	5,44%	24 859,35	4,29%	28 804,49	4,72%
Valeurs de référence		4,54%		2,78%		3,91%		2,91%		3,58%
Report immobilisations financières (B)	3 269,79	0,58%	2 941,83	0,51%	1 339,32	0,23%	1 082,76	0,19%	924,46	0,15%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	33 569,08	5,94%	31 083,76	5,42%	33 080,54	5,67%	25 942,12	4,48%	29 728,96	4,87%
Valeurs de référence		5,11%		4,44%		5,08%		3,64%		4,87%

Sources : états réglementaires

Tableau 28 : Analyse du bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	24 788,74	24 337,28	28 382,47	21 356,51	28 216,45
Charges courantes hors dotation	41 132,66	41 598,38	42 630,48	44 719,66	43 027,24
FNRG en nombre de jours de charges courantes	219,97	213,54	243,01	174,31	239,36
Valeurs de référence	272,64	156,24	249,66	167,27	259,82
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	15 448	15 556	15 553	15 521	15 645
FNRG au logement et équivalent logement en propriété	1 604,66	1 564,49	1 824,89	1 375,98	1 803,54
Valeurs de référence	1 897,02	1 293,99	1 964,45	1 229,66	1 807,85
Trésorerie	30 299,29	28 141,93	31 741,22	24 859,35	28 804,49
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	268,87	246,93	271,77	202,90	244,35
Valeurs de référence	307,21	240,21	259,78	239,67	276,70
Trésorerie en nombre de logements et équivalent logement en propriété	1 961,37	1 809,07	2 040,84	1 601,66	1 841,13
Valeurs de référence	2 081,84	1 793,43	2 191,66	1 681,74	1 925,25

Source : Etats réglementaires

5.2.3.3.1 Analyse du fonds de roulement au 31 décembre 2018

Le fonds de roulement net global (FRNG) mesure l'excédent ou le déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) par rapport à ses emplois stables (immobilisation corporelles et financières essentiellement).

Le FDR d'Alcéane s'accroît sur la période et s'élève en 2018 à 28,2 millions d'euros, soit 239 jours de charges courantes (charges d'exploitation et charges financières). Ce niveau est assez proche de la médiane régionale (259 jours de charges courantes au 31 décembre 2017) et équivalent au niveau national.

Les capitaux propres sont principalement confortés chaque année par le niveau des résultats comptables issus de l'exploitation locative et les ventes de patrimoine. Ils augmentent ainsi de 16 millions d'euros entre 2014 et 2018. L'actif immobilisé progresse assez peu, de l'ordre de 8%.

Du fait de la forte activité d'investissement des organismes de logements sociaux, et d'un financement important sur emprunts et subventions, le montant du FRNG ne correspond pas à l'excédent de ressources durables réel. En effet, il existe souvent un décalage entre, d'une part, l'inscription des actifs, et d'autre part, la notification de subventions et l'encaissement des emprunts. L'analyse du fonds de roulement à terminaison des opérations en cours (FRNGT) permet de prendre en compte ces décalages.

Pour Alcéane, le FRNGT se dégrade très nettement après incorporation de l'ensemble des financements prévus (emprunts restant à encaisser et subventions restant à notifier) et des dépenses restant à comptabiliser. Pour autant, il reste à un niveau correct au regard de sa dynamique d'investissement, notamment en fin de période. L'office supporte à hauteur de 15% sur ses fonds propres les investissements réalisés, ce qui est conforme à sa politique de financement des opérations. Le niveau de fonds propres a évolué sur la période de contrôle. Il était de 20 à 30 % du coût de l'opération en 2015. En 2017, l'office a fait évoluer ses critères et réduit le montant des fonds propres injectés dans ses opérations. Ils doivent désormais être limités au maximum et même tendre vers zéro pour la réhabilitation et les remplacements de composants et ne pas dépasser 15 % pour le neuf.

Tableau 29 : Fonds de roulement à terminaison (FRNGT) des opérations en cours

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	24 788,74	24 337,28	28 382,47	21 356,51	28 216,45
Subventions restant à notifier		520,22	416,19	871,09	451,53
Emprunts restant à encaisser		15 155,41	17 637,44	31 328,48	31 050,05
Dépenses restant à comptabiliser		23 100,80	27 294,78	37 454,97	36 684,30
Neutralisation emprunts relais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Neutralisation opérations préliminaires	3 499,96	2 584,19	2 570,30	2 942,01	- 3 946,29
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours (FRNGT)	28 288,70	19 496,32	21 711,61	19 043,12	19 087,44
FRNGT en nombre de jours de charges courantes	214,76	143,24	167,79	135,13	199,93
<i>Valeurs de référence</i>	287,71	158,73	186,47	194,85	251,41
Nombre de logements et équivalent logement gérés	15 448	15 556	15 553	15 521	15 645
FRNGT en nombre de logements et équivalent en propriété	1 566,65	1 049,43	1 260,01	1 066,73	1 506,46
<i>Valeurs de référence</i>	1 885,21	1 220,32	1 420,93	1 642,19	2 396,27

Source : états réglementaires

Le niveau du FRNGT est très inférieur à celui du FRNG, ce qui est assez inhabituel et interpelle sur la politique de mobilisation des emprunts de l'office.

En 2018, la neutralisation des opérations préliminaires porte sur des montants négatifs. En effet, l'office a encaissé des emprunts, avant le lancement de l'ordre de service et avant même d'avoir engagé les dépenses, pour plus de 6,7 millions d'euros, dont 1,6 millions d'euros sur l'opération d'Harfleur en raison de retard pris sur le projet, et 5,1 millions d'euros sur la réhabilitation de la résidence Belle Etoile. L'office doit veiller à éviter ce type de pratique à l'avenir.

5.2.3.3.2 Analyse de la trésorerie

La trésorerie nette des concours bancaires courants et des dépôts de garantie des locataires s'élève en 2018 à 28,8 millions d'euros, soit 244 jours de charges courantes. Cette valeur est très proche de la médiane nationale et son niveau est satisfaisant et reflète le pilotage des fonds disponibles sur la base de la comptabilité de programme. A noter que le défaut de comptabilisation des lignes de trésorerie en compte 519 implique qu'elles n'ont pas été déduites et que la trésorerie nette n'en tient pas compte. Son niveau est donc inférieur.

Alcéane a recours à des lignes de trésorerie, ou assimilés, peu coûteuses, à hauteur de 9 millions d'euros. Elles assurent le préfinancement des opérations d'investissement de la société.

5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Courant 2018, une projection financière a été réalisée par le prestataire chargé d'établir le nouveau PSP, sous l'outil « Visial », et adossé au document stratégique. Il permet de vérifier la faisabilité des investissements prévus. Alcéane a révisé cette étude prévisionnelle en 2019 et l'a présentée à la direction générale en juillet, à la suite de la validation du PSP par le CA du 26 juin 2019. La présentation à la gouvernance est prévue à l'automne 2019. L'office a également pris l'engagement auprès de l'équipe d'inspection de l'ANCOLS dans une note du 19 septembre 2019 d'en effectuer désormais une présentation semestrielle en direction générale et surtout d'en faire son outil de pilotage privilégié.

L'office prévoit également une procédure pour capitaliser et cadencer la production de l'analyse prévisionnelle actualisée.

5.3.1 Hypothèses d'évolution de l'activité

Les hypothèses macro-économiques retenues dans l'analyse prévisionnelle de juillet 2019, intitulée « Visial 2019 », sont basées sur les perspectives publiées par la Banque des Territoires de juillet 2017 et actualisées par l'office ; elles n'appellent pas de remarques particulières. Ce sont les suivantes :

- Un taux de livret A à 1,25 % à compter de 2025 ;
- Un taux d'inflation à 1,5 % ;
- Une évolution de l'IRL de 1,5 % ;
- Une évolution de l'ICC porté à 1,30 % par prudence et corrélé avec l'IRL.

L'étude prévisionnelle intègre les effets de la RLS.

Les hypothèses économiques retenues sont appréciées par l'ANCOLS dans le tableau ci-après :

Tableau 30 : Appréciation des hypothèses macro-économiques

Rubriques	Qualification des tendances retenues
Loyers	Hypothèse cohérente avec une augmentation annuelle des loyers +1,30%, générant un produit complémentaire de 605 k€ ; si l'organisme décide d'appliquer systématiquement les augmentations prévues par la loi. Les produits complémentaires issus des loyers à la relocation (mis au loyer plafond) génèrent une hausse des loyers de 0,05%, soit 27 k€. La RLS est répertoriée dans la rubrique "autres charges" (et correspond au compte 709 : 2885 k€ – modulation cotisation CGLLS : 631 k€). La RLS prise en compte est calculée sur le rendement attendu au plan national. La modulation est retenue suivant la même méthode. A partir de 2020, les sommes restent inchangées sous réserve d'une évolution parallèle des loyers, soit 4,5 millions de coût RLS pour Alcéane auquel vient s'imputer une modulation de 1,2 millions d'euros.
Vacance locative	Hypothèse prudente, basée sur un niveau maximum fixé sur celui de 2018, d'autant que la démolition de Gravelle la Vallée achevée en 2021 viendra mécaniquement diminuer les pertes d'exploitation sur cette résidence. A compter de 2022, un coût annuel de la vacance lié aux pertes de loyers estimé aux alentours de 3,8 millions d'euros.
Créances locatives passées en perte	Hypothèse prudente sur l'évolution des PRP avec un taux majoré de 2,5% à compter de 2020.
TFPB et dégrèvements	Hypothèses cohérente de prélèvement TFPB, ajustée suivant les fisn d'exonération de longue durée des résidences, un taux d'évolution des bases de 1,5% (inflation) et une augmentation des taux d'imposition à hauteur de 0,7% par an, soit 0,4 point d'imposition Hypothèse cohérente de dégrèvements de TFPB si les objectifs d'investissement sont tenus Le taux de dégrèvement de TFPB moyen est estimé à 11% pour les réhabilitations, 15% pour les éco-rénovations et 6% des travaux de renouvellement de composants, soit 24,3 millions d'euros entre 2019 et 2028.
Fiscalité HLM	Un niveau réaliste de prélèvement CGLLS avec une cotisation suivant le rythme de l'inflation et recalculée sur la base des produits et mises en service retenus
Coût de gestion	Hypothèse analytique reposant sur un découplage d'évolution entre les coûts variables liés au patrimoine qui augmentent et les coûts fixes structurels, non liés au patrimoine, qui doivent rester fixes Augmentation des frais de fonctionnement de 2% par an Les frais de personnel augmentent avec l'embauche de 14 ETP ciblés d'ici 2022, puis stabilité de la masse salariale.
Maintenance (EC et GE)	Hypothèse d'un niveau de maintenance d'exploitation stable. <u>Pour le patrimoine historique</u> : niveau élevé maintenu avec évolution des prix suivant ICC (1,30%), sauf pour le GE où le montant est revalorisé afin de mettre en œuvre des travaux préventifs (1,7 million en 2019 puis 1,9 million à compter de 2020) <u>Pour le neuf</u> : la maintenance courante est maintenue à 315 € par logement . Le GE (comprenant le coût des états des lieux, les travaux de GE, la maintenance des chaufferies externalisée et la part à charge pour l'office du CED) est maintenu à 480 € par logement pour tous les logements neufs avec un report de 5 ans. Soit 14% des loyers sur les prochaines années (pour mémoire 2017 :13,5%) soit un flux annuel moyen de 5,7 millions à comparer avec le flux annuel moyen 2013 - 2017 de 5,9 M€. Pour les aménagements liés aux handicap, un budget annuel de 400 k€ est retenu, pour aménager 150 logements par an
Ventes	Hypothèse optimiste : objectifs de 50 ventes à compter de 2019 (30 actuellement). Le recrutement d'un ETP supplémentaire est envisagé pour y parvenir. L'office devra faire face à la concurrence des autres bailleurs qui ont également un programme de ventes, sur un secteur par ailleurs détendu.

Enfin, il faut souligner une sous-évaluation des annuités de 794 milliers d'euros dans la simulation, par rapport aux Etats réglementaires.

La dernière étude financière prévisionnelle produite par l'office ne retient pas les mêmes objectifs que le PSP, validé par la gouvernance un mois avant.

Si cela ne remet pas en cause la qualité de l'analyse prévisionnelle, il convient toutefois de souligner le manque de cohérence entre les éléments stratégiques du PSP et sa traduction dans l'analyse prévisionnelle à quelques semaines d'intervalles seulement.

Concernant les actions patrimoniales, il est intéressant de mettre en perspective les objectifs du PSP, validé en juin 2019, avec les résultats de l'étude prévisionnelle de juillet 2019 et le bilan rétrospectif :

Tableau 31 : Actions patrimoniales - Mise en perspective des documents stratégiques

En euros constants	Rétrospectif de 2014 à 2018	Objectifs du PSP (2019-2026)	Etude prévisionnelle
Remplacement de composants	NC	31,5 millions en euros :	42,3 millions d'euros :
		4,5 millions d'euros par an jusqu'en 2023 puis 3 millions d'euros	5,4 millions d'euros en moyenne jusqu'en 2023, puis 5 millions d'euros
Toutes réhabilitations confondues (thermiques et globales), identifiées ou non	17,6 millions d'euros pour 517 réhabilitations livrées	112 millions d'euros pour 4 180 lots réhabilités (thermiques ou classiques), sans compter les actions spécifiques sur les parties communes et les espaces extérieurs	<u>Tableaux VISIAL</u> : 100 millions d'euros pour 2 942 logements réhabilités entre 2019 et 2026
		1. Réhabilitation classique : 55,3 millions d'euros (dont 490 milliers d'euros hors PPI)	<u>Présentation</u> : 4 261 logements
		2. Réhabilitation thermique ou éco-rénovation : 61,7 millions d'euros (dont 37,8 millions d'euros hors PPI)	1. Différentiel important sur les travaux non identifiés
Offre nouvelle	465 logements	156 millions pour 1 226 logements	157 millions d'euros pour 1 477 logements
Ventes – produits de cessions	7,8 millions d'euros pour 99 logements vendus	19 millions d'euros pour 380 cessions	27 millions d'euros pour 380 cessions

Il apparaît que les objectifs pour la période 2019-2026 sont beaucoup plus ambitieux que les investissements réalisés sur la période précédente.

On relève des discordances entre le PSP et « Visial 2019 ». Dans ce dernier, l'enveloppe annuelle des remplacements de composants (RC) est largement supérieure aux cibles du PSP. La différence de financement est prise en charge par les fonds propres à hauteur de 34 %, ce qui est contraire aux orientations définies dans les critères de financement des opérations (tendre vers zéro de fonds propres).

Concernant les réhabilitations, les chiffres sont différents entre le PSP et Visial et entre la présentation de la simulation financière à la direction générale et le contenu de la simulation. L'office explique ces écarts par un décalage dans l'année prise en compte dans chaque document, ce qui rend leur rapprochement peu aisé : ainsi, dans le PSP, le nombre de logements à réhabiliter est indiqué en année de livraison et dans l'étude prévisionnelle en année de démarrage de travaux. L'écart résiduel serait dû à un étalement en trois tranches annuelles d'un programme de réhabilitation au niveau du quartier de Caucriauville.

Les produits de cessions sont largement plus élevés que celui estimé dans le PSP, pour des objectifs de ventes identiques. Au regard des chiffres de la période de contrôle, « Visial 2019 » semble plus réaliste que l'estimation du PSP.

Concernant les démolitions, leur nombre est quasi identique entre les deux documents, pourtant la simulation financière en minore le montant de 1,4 millions d'euros.

Il est regrettable que le PSP adopté le 26 juin 2019 par la gouvernance de l'office repose sur une projection financière datant de courant 2018 et qu'elle n'ait pas été mise à jour avec la dernière version de la prévisionnelle, révisée et présentée à la direction générale en juillet 2019. De ce fait, non seulement les enveloppes financières, mais aussi le nombre de logements prévus en réhabilitations ne coïncident plus. Il devient donc difficile d'avoir une bonne lisibilité de la soutenabilité du PSP.

Enfin, sur l'ensemble de ces opérations d'investissements, la consommation prévisionnelle des fonds propres annuelle est largement supérieure aux estimations du PSP.

Tableau 32 : Total des investissements entre 2019 et 2026

Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	Total
Investissement en k€	36 722	29 227	48 355	36 814	35 977	38 175	39 015	36 455	300 740
Fonds propres	5 096	3 950	7 424	5 587	5 543	5 866	6 336	6 221	46 023
en % de l'investissement	13,9%	13,5%	15,4%	15,2%	15,4%	15,4%	16,2%	17,1%	11,8%
Subventions	767	461	8 172	1 482	1 429	1 606	1 586	1 441	16 944
en % de l'investissement	2,1%	1,6%	16,9%	4,0%	4,0%	4,2%	4,1%	4,0%	4,2%
Emprunts	30 860	24 817	32 759	29 747	29 006	30 703	31 093	28 793	237 778
en % de l'investissement	84,0%	84,9%	67,7%	80,8%	80,6%	80,4%	79,7%	79,0%	83,9%

5.3.2 Evolution des principaux agrégats financiers

Compte tenu de ces différentes hypothèses, les principaux agrégats financiers de l'office évolueraient comme présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 33 : Evolution des principaux agrégats financiers

Montants en milliers d'euros										
Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Loyers quittancés logements	53 634	54 665	55 865	57 342	58 750	60 280	61 479	62 761	64 215	65 717
Charges non récupérées / logements vacants	-948	-959	-967	-675	-681	-659	-650	-641	-648	-655
Redevances foyers (hors interventions foyers)	1 707	1 707	1 707	1 707	1 707	1 707	1 707	1 707	1 707	1 707
Impact des interventions foyers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres loyers (hors lots annex. op. nouv.)	2 157	2 181	2 205	2 230	2 255	2 280	2 523	2 655	2 686	2 717
Total des loyers	56 550	57 594	58 810	60 604	62 031	63 608	65 059	66 482	67 960	69 486
Production immobilisée	607	629	600	507	613	683	710	687	705	733
Autres produits et marges sur autres activités	4 051	4 148	4 414	4 520	4 327	4 437	4 550	4 665	4 783	4 904
Total produits des activités	61 208	62 371	63 824	65 631	66 971	68 728	70 319	71 834	73 448	75 123
Frais de personnel (y compris régie)	-11 272	-11 409	-11 792	-12 102	-12 344	-12 591	-12 842	-13 099	-13 361	-13 628
- Correction régie d'entretien	1 780	1 825	1 870	1 917	1 965	2 014	2 064	2 116	2 169	2 223
Frais de personnel	-9 492	-9 584	-9 922	-10 185	-10 379	-10 577	-10 778	-10 983	-11 192	-11 405
Frais de gestion	-7 176	-6 912	-7 017	-7 220	-7 419	-7 624	-7 822	-8 021	-8 241	-8 467
Coûts de gestion	-16 668	-16 496	-16 939	-17 405	-17 798	-18 201	-18 600	-19 004	-19 433	-19 872
Maintenance totale (y compris régie)	-11 839	-12 207	-12 424	-12 668	-12 903	-13 228	-13 526	-13 837	-14 193	-14 534
Cotisation CGLLS	-1 143	-953	-1 025	-1 044	-1 081	-1 273	-1 303	-1 395	-1 492	-1 597
Taxe foncière	-11 330	-11 609	-11 835	-11 754	-11 970	-12 189	-12 412	-12 591	-12 760	-12 992
Coût des impayés	-1 207	-1 464	-1 494	-1 532	-1 568	-1 607	-1 643	-1 678	-1 715	-1 754
Excédent Brut d'Exploitation	19 021	19 642	20 107	21 228	21 651	22 230	22 835	23 329	23 855	24 374
Produits financiers	490	502	498	498	499	507	511	513	521	530
Charges financières locatives	-3 845	-4 170	-4 255	-4 450	-4 679	-4 934	-5 258	-5 510	-5 791	-6 107
Autres charges financières	-2 594	-3 582	-3 606	-3 631	-3 657	-3 689	-3 720	-3 753	-3 785	-3 818
Résultat financier	-5 949	-7 250	-7 363	-7 583	-7 837	-8 116	-8 467	-8 750	-9 055	-9 395
Eléments exceptionnels	1 825	5 878	2 821	1 673	1 274	2 137	2 898	3 028	2 781	2 886
Capacité d'autofinancement	14 897	18 270	15 565	15 319	15 088	16 251	17 266	17 607	17 581	17 865
Remboursement emprunts locatifs	-11 742	-12 037	-12 305	-11 682	-11 953	-12 538	-13 133	-13 348	-13 836	-13 958
Autofinancement HLM	3 155	6 233	3 260	3 637	3 135	3 713	4 133	4 259	3 745	3 907
Fonds de Roulement net global début	13 511	8 254	11 194	11 164	11 766	12 539	14 649	15 963	16 945	19 162
Produits cessions éléments d'actif	2 446	3 540	3 635	3 619	3 682	3 762	3 960	3 968	4 065	4 075
Fonds propres opérations nouvelles	-3 748	-4 143	-3 045	-3 084	-3 124	-3 165	-3 206	-3 248	-3 290	-3 333
Fonds propres investis sur patrimoine	-6 454	-2 427	-3 451	-3 127	-2 596	-1 867	-3 231	-3 646	-1 941	-1 966
Remboursement emprunts non locatifs	-656	-463	-429	-443	-324	-333	-342	-351	-362	-356
Autres variations	0	200	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds de Roulement net global fin	8 254	11 194	11 164	11 766	12 539	14 649	15 963	16 945	19 162	21 489
Dette fin de période	-219 279	-223 994	-218 221	-233 926	-250 500	-270 066	-289 856	-307 349	-325 625	-347 903
Dette / CAF	15	12	14	15	17	17	17	17	19	19
Annuité / Loyers	29%	30%	30%	28%	28%	29%	30%	30%	31%	31%

Cette simulation des principaux agrégats repose sur la projection réalisée par l'office. Les principaux agrégats financiers évoluent positivement, malgré une dynamique d'investissement très forte. Celle-ci semble donc être soutenable, mais l'incohérence de certaines données, comme vu précédemment, conduit à une certaine prudence dans l'exploitation des résultats.

5.3.2.1 Analyse de la rentabilité

La rentabilité d'Alcéane, mesurée par l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE) et par la Capacité d'Autofinancement (CAF), se maintient à un niveau assez faible, mais ne se dégrade pas. En fin de période, l'EBE et la CAF représenteraient respectivement 35 % et 25,7 % des loyers. Cette relative stabilité s'explique principalement par une diminution de la vacance, une évolution contenue des coûts de gestion et des éléments exceptionnels conséquents pour la CAF.

La progression des dépenses d'exploitation est inférieure à celle des produits locatifs, qui augmentent en raison de la croissance du patrimoine (environ 150 logements livrés par an, soit 12 millions d'euros de recettes supplémentaires).

5.3.2.2 Analyse de la structure financière

En 2028, l'endettement augmente fortement avec un encours de 347 millions d'euros, soit une hausse de 48 %. Le poids des annuités sur les loyers serait stable, autour de 30 %, et la dette représenterait 19 années de CAF.

L'office investit 64 millions d'euros de fonds propres dans ses investissements locatifs. Le soutien aux investissements est également assuré par les produits nets de cession qui atteignent 34 millions d'euros sur 10 ans.

5.4 CONCLUSION

La nouvelle stratégie patrimoniale ambitieuse de l'office repose sur les objectifs annuels définis dans le PSP en matière de :

- Livraison d'opérations neuves pour créer à terme 7,6 millions d'euros de nouvelles ressources locatives ;
- Réhabilitations pour améliorer l'attractivité du patrimoine et enrayer le grave phénomène de vacance ;
- Ventes pour se ménager une ressources financière interne, soit 4 millions d'euros annuels de produits nets de cessions sur 10 ans.

L'office doit continuer à optimiser les dégrèvements de TFPB et rechercher les certificats d'économie d'énergie (CEE), et, plus généralement, il doit chercher à activer au mieux les leviers lui permettant d'améliorer sa rentabilité, qui demeure faible.

Néanmoins, avec un recours à l'emprunt massif pour financer sa politique d'investissement, et en raison des incertitudes et incohérences de l'étude prévisionnelle, la situation d'Alcéane pourrait se trouver fragilisée à l'avenir. Aussi, des besoins de financements externes ne sont pas à exclure, comme les titres participatifs, ou des moyens spécifiques auprès de sa collectivité de rattachement.

Enfin, le suivi du PSP doit être assuré par une présentation claire et régulière à la gouvernance de l'avancement des livraisons au regard des objectifs définis initialement.

6. ANNEXES

6.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT

RAISON SOCIALE : ALCEANE – OPH DE LA COMMUNAUTE URBAINE LE HAVRE SEINE METROPOLE			
SIÈGE SOCIAL :			
Adresse du siège : 444, Avenue du Bois au Coq Code postal, Ville : 76620 LE HAVRE			Téléphone : 02 32 85 08 50
PRÉSIDENT : M. Jean-Baptiste GASTINNE			
DIRECTRICE GÉNÉRALE : M. Jean-Pierre NIOT			
COLLECTIVITÉ DE RATTACHEMENT : Communauté Urbaine Le Havre Seine Métropole			
CONSEIL D'ADMINISTRATION au 01/01/2019 <i>En application de l'article R. 421-4 du CCH : 17, 23 ou 27 membres</i>			
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	M. Jean-Baptiste GASTINNE	Communauté Urbaine	Maire du Havre
	Mme Marie-Laure DRONE		Adjoint Maire du Havre, conseiller communautaire
	M. Régis DEBONS		Enseignant Université du Havre
	M. Daniel FIDELIN		Maire de Montivilliers, Vice-président CU
	M. Jean-Paul LECOCQ		Député
	M. Gilbert CONAN		Maire Epouville, Vice-président CU
	M. Jean MOULIN		Retraité
	M. Jean-François MASSE		Retraité
	Mme Jacqueline MARAIS		Retraîtée
	Mme Mireille GARCIA		Retraîtée
	Mme Pascale CHERIF		Chef du service Logement Fondation Armée du salut
	Mme Thérèse FARBOS		Médecin gastro-antérologue
	Mme Christelle MSICA-GUEROUT		Assistante parlementaire
	M. Jean-Claude METAYER		Président association La Passerelle
	M. Thierry DELPECHES	CAF	Technicien en Pétrochimie
	M. Bertrand GAUTHIER	UDAF	Directeur de compte
	M. Patrick GACQUEREL	Action Logement	Retraité
	M Sylvain TURPIN	Représentant CSE au CA (voix consultative)	
Représentants des locataires	M Alain LEVASSEUR	CGT	Retraité
	Mme ANDRIEU Chantal	CFDT	Retraîtée
	Mme COLLINO Yamina	CGL ALIL	Retraîtée
	M Christophe FOURMI	CLCV	Référent logement
	Mme LAASRI Chantal	CNL	Retraîtée
	M LONGUET Jean-Baptiste	CNL	Retraité
Commissaire aux Comptes : CABINET SOREGOR – 49070 BEAUCOUZE			
EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 31/12/2018	Cadres : 64		Effectif total : 270
	Maîtrise : 45		
	Employés- ouvriers-surveillants : 161		

6.2 SYNTHÈSE DE L'ÉTUDE FINANCIÈRE PRÉVISIONNELLE RÉALISÉE EN AOÛT 2019

Synthèse des résultats prévisionnels											
Evolution du patrimoine	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Livraisons		167	101	117	192	150	150	150	150	150	150
- Ventes et Démolitions		-30	-50	-481	-50	-50	-50	-112	-129	-50	-50
Patrimoine logs et equiv logs au 31/12	15 636	15 773	15 824	15 460	15 602	15 702	15 802	15 840	15 861	15 961	16 061
En milliers d'euros courants											
Loyers patrimoine de référence	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Loyers patrimoine de référence	57 239	58 194	58 981	59 757	60 537	61 325	62 123	62 931	63 749	64 578	65 417
Effets des cessions et démolitions		-73	-249	-610	-2 292	-2 562	-2 843	-3 432	-3 973	-4 289	-4 615
Impact des travaux immobilisés		24	87	151	257	319	422	544	670	796	949
Loyers opérations nouvelles avec lots annexes		758	1 176	1 940	2 588	3 453	4 240	5 048	5 877	6 729	7 604
Loyers théoriques logements	57 239	58 903	59 995	61 238	61 090	62 535	63 942	65 091	66 323	67 814	69 355
Perte de loyers / logements vacants	-5 323	-5 269	-5 330	-5 373	-3 748	-3 785	-3 662	-3 612	-3 562	-3 599	-3 638
Loyers quittancés logements	51 916	53 634	54 665	55 865	57 342	58 750	60 280	61 479	62 761	64 215	65 717
Redevances foyers (hors interventions foyers)	1 707	1 707	1 707	1 707	1 707	1 707	1 707	1 707	1 707	1 707	1 707
Impact des interventions foyers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres loyers (hors lots annex. op. nouv.)	2 124	2 157	2 181	2 205	2 230	2 255	2 280	2 523	2 655	2 686	2 717
Total loyers	55 747	57 498	58 553	59 777	61 279	62 712	64 267	65 709	67 123	68 608	70 141
Production immobilisée	456	607	629	600	507	613	683	710	687	705	733
Autres produits et marges sur autres activités	3 718	4 051	4 148	4 414	4 520	4 327	4 437	4 550	4 665	4 783	4 904
Produits financiers	519	502	518	498	500	500	502	504	506	515	524
Total des produits courants	60 440	62 658	63 848	65 289	66 806	68 152	69 889	71 473	72 981	74 611	76 302
Annuités patrimoine de référence	-16 074	-14 144	-13 341	-12 754	-12 043	-11 474	-11 107	-10 668	-9 761	-9 242	-8 319
Effets des cessions et démolitions logements		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Annuités des travaux immobilisés logements		-678	-1 610	-2 400	-2 486	-2 900	-3 559	-4 356	-5 169	-5 888	-6 668
Annuités des opérations nouvelles logements		-761	-1 256	-1 406	-1 602	-2 258	-2 806	-3 367	-3 928	-4 497	-5 078
Annuités des interventions foyers		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total annuités emprunts locatifs	-16 074	-15 587	-16 207	-16 560	-16 131	-16 632	-17 472	-18 391	-18 858	-19 627	-20 065
Taxe foncière	-11 330	-11 330	-11 609	-11 835	-11 754	-11 970	-12 189	-12 412	-12 591	-12 760	-12 992
Maintenance totale (y compris régie)	-11 640	-11 839	-12 207	-12 424	-12 668	-12 903	-13 228	-13 526	-13 837	-14 193	-14 534
Solde après annuités, TFPB et maintenance	21 396	23 902	23 825	24 470	26 253	26 647	27 000	27 144	27 695	28 031	28 711
Frais de personnel (y compris régie)	-11 301	-11 272	-11 409	-11 792	-12 102	-12 344	-12 591	-12 842	-13 099	-13 361	-13 628
- Correction régie d'entretien	1 780	1 780	1 825	1 870	1 917	1 965	2 014	2 064	2 116	2 169	2 223
Frais de gestion	-5 899	-7 176	-6 912	-7 017	-7 220	-7 419	-7 624	-7 822	-8 021	-8 241	-8 467
Cotisation CGLLS	-900	-1 143	-953	-1 025	-1 044	-1 081	-1 273	-1 303	-1 395	-1 492	-1 597
Autres charges et intérêts des autres emprunts	-2 547	-2 594	-3 582	-3 606	-3 631	-3 657	-3 689	-3 720	-3 753	-3 785	-3 818
Coût des impayés	-1 505	-1 207	-1 464	-1 494	-1 532	-1 568	-1 607	-1 643	-1 678	-1 715	-1 754
Charges non récupérées / logements vacants	-958	-948	-959	-967	-675	-681	-659	-650	-641	-648	-655
AUTOFINANCEMENT COURANT HLM	66	1 342	371	439	1 966	1 862	1 571	1 228	1 224	958	1 015
en % des loyers	0,1%	2,3%	0,6%	0,7%	3,2%	3,0%	2,4%	1,9%	1,8%	1,4%	1,4%
Taux moyen de pertes de loyers dues à la vacance	-9,3%	-8,9%	-8,9%	-8,8%	-6,1%	-6,1%	-5,7%	-5,5%	-5,4%	-5,3%	-5,2%
Éléments exceptionnels d'autofinancement	3 466	1 825	5 878	2 821	1 673	1 274	2 137	2 898	3 028	2 781	2 886
AUTOFINANCEMENT NET HLM GLOBAL	3 532	3 167	6 249	3 260	3 639	3 136	3 708	4 126	4 252	3 739	3 901
en % des produits des activités et financiers	5,90%	5,10%	10,00%	5,10%	5,50%	4,70%	5,40%	5,80%	5,90%	5,10%	5,20%
POTENTIEL FINANCIER début d'exercice à la livraison	21 985	19 392	23 077	20 051	20 730	20 965	21 382	21 807	22 559	24 541	Total
Autofinancement net HLM	3 168	6 247	3 260	3 639	3 135	3 709	4 125	4 252	3 739	3 901	39 175
Affectation à la PGE	0	-81	-82	-83	-84	-85	-86	-87	-88	-89	
Produits nets de cessions sur patrimoine de réf.	2 446	3 540	3 635	3 619	3 682	3 762	3 960	3 968	4 065	4 075	36 752
Fonds propres investis sur travaux	-5 096	-4 001	-6 416	-1 960	-2 792	-3 173	-2 383	-1 916	-1 941	-1 966	-31 644
Fonds propres investis sur démolitions	0	0	-629	0	0	0	-1 340	-1 730	0	0	-3 699
Fonds propres investis sur opérations nouvelles	-2 666	-1 827	-2 799	-3 847	-3 045	-3 084	-3 124	-3 165	-3 206	-3 248	-30 011
Fonds propres investis sur interventions foyers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Remboursements en capital emp. non locatifs	-656	-463	-429	-443	-324	-333	-342	-351	-362	-356	-4 059
Autres variations du potentiel financier	0	200	0	0	0	0	0	0	0	0	200
Variation des ACNE	211	70	434	-246	-337	-379	-385	-219	-225	-96	
POTENTIEL FINANCIER fin d'exercice à la livraison	21 985	19 392	23 077	20 051	20 730	20 965	21 382	21 807	22 559	24 541	243 251
Provision pour gros entretien	6 206	6 206	6 287	6 368	6 451	6 535	6 620	6 706	6 793	6 882	72 025
Dépôts de Garantie	3 753	3 819	3 848	3 746	3 804	3 845	3 886	3 904	3 927	3 970	42 516
FONDS DE ROULEMENT LONG TERME (livraison)	31 944	29 417	33 212	30 165	30 985	31 345	31 888	32 417	33 279	35 393	357 792
rappel des taux d'évolution en %	2018	2019	2020	2021 à 2028	Autres Hypothèses						
Taux d'inflation		1,50	1,50	1,50	Plafonnement des loyers						
Taux d'évolution de l'ICC		1,30	1,30	1,30	Consommation des fonds propres						
IRL		1,50	1,50	1,50	Livraison						
Taux livret A	0,75	0,75	0,75	1,25	Annuité courue non-échue						

6.3 SIGLES UTILISES

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

SIRET 130 020 464 00090 – APE 8411Z – Établissement public national à caractère administratif

La Grande Arche Paroi Sud – 92055 Paris-La-Défense Cedex

www.ancols.fr

 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE
MINISTÈRE CHARGÉ DU LOGEMENT	MINISTÈRE CHARGÉ DES COMPTES PUBLICS