

SA BATIGERE NORD EST

Nancy (54)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-010

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017
N° 2017-010
SA BATIGERE NORD EST

Nancy (54)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-010 SA BATIGERE NORD EST – (54)

N° SIREN : 645 520 164
Raison sociale : BATIGERE NORD EST
Président : M. Nicolas Zitoli
Directeur général : M. Michel Ciesla
Adresse : 12 rue des Carmes - BP 750 - 54 064 NANCY CEDEX
Actionnaire principal : SA d'HLM Batigere Sarel

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logement familiaux gérés	19 835	Nombre de logements familiaux en propriété:	19 846	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	602
---------------------------------------	---------------	--	---------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Réf. région Grand Est	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE CONVENTIONNE (2)				
Logements vacants	4,15%	6,52%	4,76%	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances	1,14%	2,19%	1,55%	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	12,07%	11,22%	9,73%	
Evolution du parc géré depuis 4 ans (% annuel)	1,7%	4,1%	2,1%	
Âge moyen du parc (en années)	44 ans	41 ans	38 ans	
POPULATIONS LOGÉES PARC SOCIAL (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	19,7%	22,70%	21,63%	
- < 60 % des plafonds	56,4%	59,35%	59,73%	
- > 100 % des plafonds	12,4%	11,25%	11,19%	
Bénéficiaires d'aide au logement	46,6%	50,15%	47,74%	
Familles monoparentales	20,8%	19,10%	20,91%	
Personnes isolées	40,7%	40,98%	38,31%	
GESTION LOCATIVE (PARC CONVENTIONNE)				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface	5,30 €		5,54 €	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	14,10%	nd	13,30%	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	2,7	nd	nd	
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	3,5	nd	3,7	(3)
Autofinancement net / chiffre d'affaires	-4,86%	nd	10,82%	(3)

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 1/1/2016

(3) Bolero 2015 : ensemble des SA d'HLM de province

POINTS FORTS :

- ▶ Société bien gouvernée et pilotée
- ▶ Rythme et qualité des réhabilitations
- ▶ Accompagnement social des locataires
- ▶ Vacance maîtrisée sur l'agglomération de Mulhouse depuis le dernier contrôle
- ▶ Ventes HLM professionnalisées favorisant le parcours résidentiel

POINTS FAIBLES :

- ▶ Profitabilité de l'exploitation insuffisante avec des coûts de gestion élevés
- ▶ Insuffisance du relogement des publics prioritaires
- ▶ Ajustement des provisions de charges
- ▶ Maîtrise des bases de données

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ 30 attributions irrégulières en QPV en raison de dépassement de plafond de ressources
- ▶ 65 occupants sans droits ni titres alors que leur dette locative est apurée
- ▶ Seulement 15 % des DAPP réalisés

Précédent rapport de contrôle : 2011-081 de mars 2013
Contrôle effectué du 23/02/17 au 29/09/17
RAPPORT DE CONTRÔLE : Juillet 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-010

SA BATIGERE NORD EST – 54

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	9
2.1 Présentation du groupe Batigère	9
2.2 Contexte socio-économique	12
2.3 Gouvernance et management	12
2.4 Conclusion	16
3. Patrimoine	17
3.1 Caractéristiques du patrimoine	17
3.2 Accessibilité économique du parc	19
3.3 Conclusion	22
4. Politique sociale et gestion locative	23
4.1 Caractéristiques des populations logées	23
4.2 Accès au logement	24
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	26
4.4 Traitement des impayés	26
4.5 Conclusion	28
5. Stratégie patrimoniale	29
5.1 Analyse de la politique patrimoniale	29
5.2 Évolution du patrimoine	30
5.3 Réhabilitations	30
5.4 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	30
5.5 Maintenance du parc	32
5.6 Ventes de patrimoine à l'unité	33
5.7 Patrimoine en copropriété	34
5.8 Conclusion	34
6. Tenue de la comptabilité et analyse financière	35
6.1 Tenue de la comptabilité	35
6.2 Analyse financière	35
6.3 Analyse prévisionnelle	41

6.4	Conclusion	44
7.	Annexes.....	45
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	45
7.2	Organigramme général de l'organisme.....	46
7.3	Organigramme du réseau Batigère	47
7.4	Tableau récapitulatif des irrégularités en matière d'attributions de logements.....	48
7.5	Liste des occupants sans droit ni titre dont la dette est apurée.....	49
7.6	Sigles utilisés.....	50

SYNTHESE

La Société Anonyme d'HLM Batigère Nord Est (BNE) a fusionné en juin 2017 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2017 avec sa maison mère la SA Batigère Sarel. Le groupe Batigère auquel appartiennent ces deux entreprises comprend un pôle privé totalement séparé du pôle HLM, lui-même composé de sociétés situées dans le Grand Est, l'Île-de-France et Rhône-Alpes. Au sein du groupe, BNE utilise les services du GIE Amphithéâtre pour les fonctions support et plus récemment du GIE Batigère Développement Grand Est (BDGE) pour les opérations de construction/réhabilitation et la fonction achat. BNE confie à l'association AMLI¹, également dans le périmètre du groupe, des missions d'accompagnement social, d'études et de maîtrise d'œuvre urbaine et sociale.

Suite à la réforme d'Action Logement intervenue le 1^{er} janvier 2017, le groupe Batigère a souhaité conserver une indépendance stratégique par rapport à Action Logement pour maîtriser son développement sur les territoires qui concentrent une forte demande de logement social. Un protocole de partenariat sur 2016-2018 signé avec Action Logement permet de maintenir les financements des projets des sociétés du groupe et de conserver le bénéfice de prestations mutualisées aux filiales d'Action Logement membres des GIE et associations du groupe Batigère.

BNE possède un patrimoine de près de 20 000 logements situés à 80 % sur le territoire de la Meurthe-et-Moselle et pour le reste sur les agglomérations de Strasbourg et Mulhouse.

Le précédent rapport Miilos diffusé en 2013 relevait plusieurs irrégularités en matière de gouvernance qui ont été corrigées, notamment par la séparation du pôle privé et du pôle HLM, et par la création du GIE Amphithéâtre constitué exclusivement de pouvoirs adjudicateurs. Le rapport soulignait également une part importante de produits structurés dans l'encours de dette, dont BNE poursuit son désengagement progressif mais avec des coûts de sortie élevés qui pèsent sur sa situation financière. La situation du patrimoine mulhousien, source d'inquiétude lors du précédent contrôle, a été réglée et la vacance largement réduite. Plus généralement, le niveau des réhabilitations et l'entretien du patrimoine n'appellent pas d'observation.

Le modèle économique de la société, similaire à celui des autres SA d'HLM du groupe, repose sur un volume régulier de vente HLM associé à la mobilisation d'un niveau élevé de ressources propres pour les opérations de construction neuve et de réhabilitation limitant ainsi le recours à l'emprunt.

Ce modèle, théoriquement vertueux en ce qu'il permet un renouvellement plus rapide et une réhabilitation plus complète du patrimoine, ne produit pas pleinement son effet. La rentabilité de l'exploitation de ce patrimoine en renouvellement est faible, d'autant que les coûts de gestion sont élevés. Ainsi, sur la période contrôlée, la capacité d'autofinancement de la société progresse peu (+1,5 %) tandis que le coût des remboursements d'emprunts locatifs augmente de 26 %, ce qui explique un taux d'autofinancement net proche du seuil d'alerte.

Les marges de manœuvre financières sont aujourd'hui faibles : le ratio rapportant le montant de l'annuité aux loyers est déjà à près de 48 % soit supérieur de trois points à la valeur médiane des SA d'HLM. La capacité d'endettement est limitée notamment par la faible rentabilité de l'exploitation et par le choix de réaliser des réhabilitations assez complètes associé à un volume constant de constructions pour compenser les ventes

¹ Association pour le mieux-être et le logement des isolés.

annuelles. Cette situation a pour conséquence de ne pas permettre de répondre aux objectifs nationaux de réduction à horizon 2020 de la part du parc le plus énergivore, classé en E, F et G.

Pour dégager des marges de manœuvre financière, il est impératif de travailler à la réduction des coûts de structure. De ce point de vue, la mutualisation des activités support, des achats et des activités de conduite d'opération au sein de 2 GIE, ne produit pas les gains financiers que l'on aurait pu attendre. Structurellement, Batigère fonctionne avec des coûts de personnel élevés : alors même qu'une grande partie du support est mutualisée au sein du GIE Amphithéâtre, les coûts de personnel propres à BNE sont très peu inférieurs aux ratios des SA d'HLM de province. BNE est néanmoins sensiblement mieux positionné sur ce terrain de la maîtrise des coûts de gestion que les autres sociétés du groupe et notamment que la SA d'HLM Sarel qu'elle vient d'absorber.

De la même façon, les coûts de production des logements sont élevés et renchérissent le coût des investissements, participant au niveau élevé d'endettement. Enfin, s'il apporte indéniablement une qualité supérieure en termes d'accompagnement social, le recours aux prestations d'AMLI est relativement coûteux. Les éléments recueillis lors du contrôle ne permettent pas de corréler la facture avec les prestations effectuées par AMLI.

Plus généralement, la fonction de contrôle de gestion et d'analyse de gestion est insuffisamment développée au sein de la société notamment pour interroger l'efficacité des mutualisations.

Concernant la gestion locative, BNE intervient de manière très visible pour développer des actions relevant de la gestion urbaine de proximité qui contribuent à l'animation des quartiers et à l'intégration des habitants. Il apparaît cependant, sur la masse importante des logements en Meurthe-et-Moselle, comme un bailleur qui loge moins de ménages prioritaires ou en grande difficulté que les autres bailleurs du département. Lors de l'instruction des dossiers de demandes, l'attention portée aux capacités contributives des demandeurs conduit à privilégier les attributions à de jeunes actifs, dont la situation économique est sur une trajectoire ascendante plutôt que les bénéficiaires de minimas sociaux.

Par ailleurs, la société devra réduire très sensiblement le provisionnement des charges, cette invitation figurant déjà dans le précédent rapport de contrôle, et les pratiques n'ayant pas progressé. Enfin, concernant les locataires en situation d'impayés, dont le bail a été résilié par mesure judiciaire et qui ont régularisé leur situation, la signature d'un nouveau bail doit être réalisée sans délais. L'erreur relevée par l'équipe de contrôle a été corrigée, il reste à la société à mettre en place le dispositif de contrôle interne qui ne permette pas le renouvellement de cette pratique irrégulière. Les attributions irrégulières réalisées par méconnaissance de la réglementation applicable, et notamment des règles de la dérogation préfectorale en ZUS sont difficilement admissibles pour une société de la taille de BNE et dont la capacité d'ingénierie est conséquente et reconnue. Là encore un dispositif de contrôle interne visant à prévenir ce type d'omission doit être développé.

Enfin, BNE détient 1919 logements non conventionnés sur lesquels la gouvernance devra définir une stratégie en termes de loyers et de ressources au regard de la mission d'intérêt général de l'organisme.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la SA d'HLM Batigère Nord-Est 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'État 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 le ministre chargé 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 contrôle effectué par la mission interministérielle du logement social (Miilos) en 2011 avait mis en exergue des irrégularités liées aux dispositifs de coopération au niveau du groupe, aux conventions réglementées, à la mise à disposition du directeur général par la maison mère. La santé financière de la société restait à surveiller, du fait notamment du poids important des produits structurés et le patrimoine de Mulhouse nécessitait un traitement adapté.

Le rapport provisoire a été présenté et débattu lors du conseil d'administration du 12 mars 2013 et le rapport définitif a été remis aux administrateurs et présenté lors de la séance suivante le 12 juin 2013.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

Batigère Nord-Est est une SA d'HLM appartenant au groupe Batigère.

2.1 PRESENTATION DU GROUPE BATIGERE

2.1.1 Historique

L'histoire du groupe Batigère s'inscrit dans celle de la sidérurgie lorraine. Ce groupe a ainsi progressivement été bâti à partir des années 1970 consécutivement à la volonté des entreprises sidérurgiques lorraines de céder leur parc immobilier : la gestion du parc social a donné naissance au groupe Batigère ; en parallèle, le collecteur 1 % logement Cilgère est créé. Un partenariat étroit est alors développé entre ce collecteur (devenu Action Logement depuis le 1^{er} janvier 2017) et le groupe Batigère afin de favoriser le développement de logements pour les salariés.

À la fin des années 1980, la SA Interpart, société d'intéressement créée dans le cadre d'un plan d'épargne entreprise a racheté le capital social des sociétés du pôle HLM, et le Crédit Immobilier de la Moselle a intégré l'actionnariat du groupe.

Le groupe Batigère s'est ensuite développé durant plus de 20 ans en intégrant ou en créant plusieurs sociétés (sociétés spécialisées dans le logement des personnes en difficulté, dans la vente de logements...) afin d'offrir aux publics concernés des solutions complètes de logement, sur un territoire qui s'est progressivement étendu aux régions Alsace, Île-de-France, Rhône-Alpes, Bourgogne...

Aujourd'hui, les SAS Quadral et Batigère sont respectivement holdings d'un pôle privé qui regroupe notamment les activités d'administration de biens et de vente, et d'un pôle HLM qui fédère six ESH et une SCP (cf. § 2.1.2). À partir de 2012, et afin de supprimer tout risque de porosité entre secteur privé et secteur HLM, les participations capitalistiques croisées ont été supprimées et aucun dirigeant ne cumule désormais de fonctions sur les deux pôles.

Le partenariat historique qui lie Batigère et Cilgère s'est traduit en 2005 dans l'actionnariat de référence des ESH détenues conjointement, avec des pactes d'actionnaires signés entre Batigère SAS et Cilgère. Ces pactes n'ont pas été reconduits en 2016, Batigère souhaitant conserver une indépendance stratégique par rapport à Action Logement. Toutefois, le groupe Batigère et Action Logement ont conclu le 9 novembre 2016 un protocole de partenariat 2016-2018 « *pour le développement en synergie de leurs activités respectives, notamment la construction de logements neufs pour répondre aux besoins des salariés sur les territoires, et réaliser les réhabilitations de patrimoine, notamment thermiques* ». Il prévoit qu'Action Logement maintiendra un financement des projets des sociétés du groupe Batigère, en échange de réservations de logements. Il prévoit également que les entités sous gouvernance d'Action Logement qui bénéficient des prestations des GIE et associations du groupe Batigère ne s'en retireront pas avant fin 2018.

2.1.2 Présentation du groupe

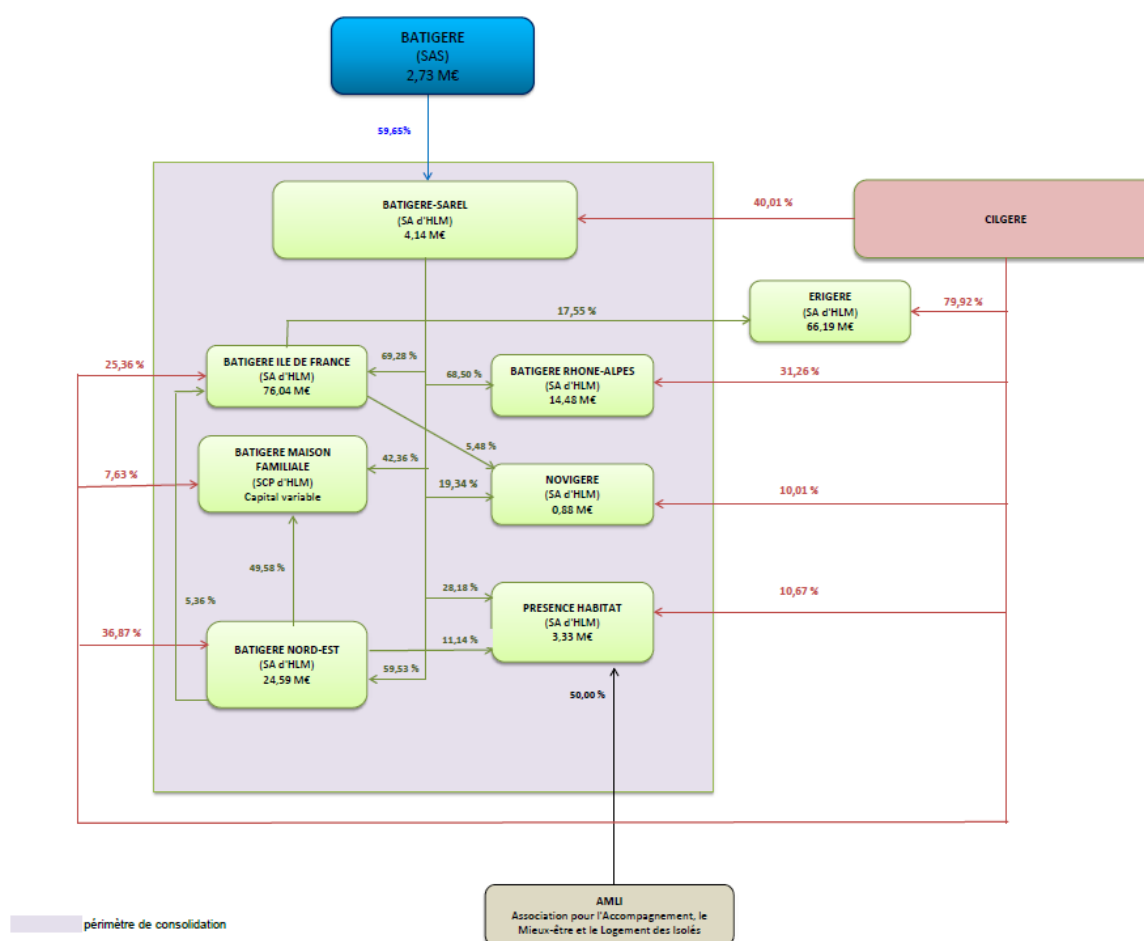
Au 31 décembre 2016, le pôle HLM du groupe (cf. organigramme juridique infra) s'articule autour de la société par actions simplifiées (SAS) Batigère, entité non-opérationnelle exerçant une activité de société holding. Ses principaux actionnaires sont des établissements bancaires lorrains (48 %) et la SA Interpart (52 %).

La SAS Batigère détient 59,65 % de la SA d'HLM Batigère-Sarel (13 700 logements en Moselle et en Île-de-France), qui elle-même, en possédant des participations majoritaires ou minoritaires, directes et indirectes, fait office de structure faîtière des autres sociétés HLM du groupe constitué par :

- la SA Batigère Nord-Est (19 800 logements en Meurthe-et-Moselle et en Alsace) ;
- la SA Batigère Ile-de-France (13 245 logements sur l'ensemble du territoire francilien à l'exception du Val d'Oise) ;
- la SA Batigère Rhône-Alpes (3 600 logements détenus principalement dans l'agglomération lyonnaise) ;
- la SA Novigère issue de la fusion en 2014 des SA d'HLM « Foyer des invalides et des anciens combattants (FIAC) » et les « Cités-jardins de la région parisienne (CJRP) » (7 000 logements) ;
- la SA Présence Habitat, spécialisée dans le logement très social (1 000 logements en Lorraine) ;
- la SCP Batigère Maison Familiale dédiée à l'accession sociale.

Ces sociétés détiennent au total près de 58 000 logements.

ORGANIGRAMME GROUPE BATIGERE au 31.12.2016



Au 1^{er} juillet 2017 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier, Batigère Nord-Est (BNE) a absorbé sa société mère Batigère Sarel, et ce dans le but de renforcer la tête de groupe. La nouvelle société prend la dénomination de Batigère.

Pour éviter que de cette fusion ne résulte une participation majoritaire d'Action Logement (AL) au capital de la nouvelle société, Batigère Sarel a fait jouer la clause d'agrément des cessions d'actions à un tiers non-actionnaire. En effet, cette clause qui figure dans les statuts types des SA d'HLM prévoit que le transfert d'actions à un tiers non-actionnaire de la société, doit être autorisé par la gouvernance qui peut refuser et désigner un autre bénéficiaire de la transaction. Le conseil de surveillance de Sarel, considérant qu'AL avait la qualité de nouvel actionnaire par rapport à Cilgère, ne l'a pas agréé. Les actions ont été transférées à l'association AMLI. Une fois la fusion effective, AMLI a rétrocédé à AL la fraction de ses titres nécessaire à assurer le maintien de cette dernière à hauteur de 40 % dans le capital de la nouvelle structure issue de la fusion.

En Île-de-France, le groupe qui détient du patrimoine au sein de trois sociétés, s'interroge sur la rationalisation de ses implantations avec notamment des échanges de patrimoine.

La stratégie du groupe est marquée par un modèle économique qui repose sur un volume élevé de ventes HLM qui permet de dégager des fonds propres investis dans le développement. Par ailleurs, la mutualisation des moyens au sein de GIE (cf. § 2.1.3) participe à la construction de procédures et d'outils communs.

2.1.3 Structures de mutualisation et de coopération

Après une première étape de fonctionnement avec un seul GIE, le choix a été fait de dissocier un GIE « généraliste » dont les membres et clients peuvent appartenir ou non au groupe Batigère, et trois GIE spécialisés dans les activités d'assistance à maîtrise d'ouvrage, majoritairement au bénéfice des entités du groupe. Ce choix correspond à la volonté de spécialiser une expertise dans le développement du patrimoine, et à la nécessité ressentie par les dirigeants du groupe de disposer d'une visibilité et d'un ancrage territorial plus favorables au dialogue avec les collectivités. Il conduit néanmoins ces GIE dédiés au développement à bénéficier des prestations support du GIE généraliste. Deux types différenciés de GIE coexistent ainsi :

- le GIE Amphithéâtre, issu de la transformation en 2012 de l'association Batigère Ressources. Fin 2016, ce GIE regroupait, outre les six SA d'HLM du groupe Batigère, 13 autres entités (sept SA d'HLM, deux associations, un GIE et trois SA filiales d'Action Logement).
Il a pour objet la réalisation de prestations de support, principalement dans les domaines juridique et informatique, mais également ceux des ressources humaines et de la formation. Il assure en outre des missions d'expertise et anime des échanges métiers dans les principaux domaines d'intervention des ESH ;
- les GIE Batigère Développement Grand-Est, Batigère Développement Grand Paris, et pour la région Rhône-Alpes, le GIE Cilgère Entreprise-Habitat mutualisent les activités d'assistance à maîtrise d'ouvrage liées au développement et à l'ingénierie pour les achats des sociétés situées sur leurs territoires respectifs. La mutualisation de ces activités a débuté le 1^{er} janvier 2014, tout d'abord au sein du GIE Amphithéâtre, puis, à compter du 1^{er} juillet 2015, au sein des trois GIE territorialisés (Grand-Est, Île-de-France, Rhône-Alpes) créés afin d'héberger ces activités opérationnelles, le GIE Amphithéâtre demeurant spécialisé dans les activités de support.

Au-delà de ces structures, l'association « Avec Batigère », est un réseau qui regroupait, fin 2016, 16 ESH, deux coopératives d'HLM, et une association œuvrant dans le domaine du très social, implantées dans sept régions, et représentant 135 000 logements (cf. annexe 7.3). L'association a pour objet de créer un réseau professionnel en rapprochant des organismes d'HLM, des filiales immobilières de collecteurs ainsi que des associations titulaires d'un agrément visé à l'article L. 365-1 du CCH, indépendantes, qui partagent une éthique commune et des intérêts convergents.

Enfin, une fondation d'entreprise Batigère a été créée fin 2007. Sa finalité est « *d'améliorer les conditions de vie, de contribuer à l'égalité des chances et de développer la cohésion sociale dans les quartiers dans lesquels interviennent les entreprises fondatrices* ». Dix-huit sociétés adhèrent à cette fondation qui subventionne une trentaine de projets chaque année.

2.2 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Batigère Nord-Est est historiquement implantée dans le nord de la Meurthe-et-Moselle, notamment à Longwy et Mont-Saint-Martin, territoire marqué par l'industrie sidérurgique aujourd'hui disparue. Ce secteur bénéficie désormais de l'attractivité du Luxembourg, frontalier.

En 2009, Batigère Nord-Est a fusionné et absorbé Batigère-Nancy, société qui possédait majoritairement du patrimoine dans les grands quartiers de l'agglomération nancéenne. La métropole nancéenne concentre un tiers de la population départementale. Son marché locatif tend à se détendre depuis la fin des reconstructions liées aux opérations de renouvellement urbain auxquelles s'ajoutent la construction de programmes privés bénéficiant de dispositifs de défiscalisation.

BNE est également implanté et se développe sur les territoires de l'Eurométropole de Strasbourg et de l'agglomération de Mulhouse, depuis l'absorption d'une petite société alsacienne en 1998. Ces territoires sont plutôt attractifs.

2.3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.3.1 Évaluation de la gouvernance

Au 31 décembre 2016, avant la fusion avec Batigère-Sarel, le capital social de BNE, inchangé depuis 2009, s'élève à 24 595 802 €. Suite au non-renouvellement en 2016 du pacte d'actionnaire constitué en 2005 entre la SA d'HLM Batigère-Sarel et le Cil Cilgère, l'actionnaire unique de référence est Batigère-Sarel, qui détient 59,53 % du capital ; Cilgère est devenu actionnaire de catégorie 4 avec 36,87 % du capital.

Sur la période contrôlée, un centime d'euro par action a été versé annuellement au titre des dividendes, soit 153 724 € annuels. Ces montants, qui représentent un taux de rémunération de 0,63 %, respectent les dispositions du CCH (clause 12 des statuts type des SA HLM) qui autorisent, sur la période 2012/2016, un taux maximum compris entre 2,25 % et 3,75 %.

Le Conseil d'Administration (CA) de BNE est composé de 18 membres. Trois d'entre eux représentent les locataires, conformément aux dispositions du CCH et quatre représentent des collectivités territoriales : Conseil Départemental du Bas-Rhin, métropole du Grand Nancy, villes de Longwy et Mont-Saint-Martin.

Le CA a mis en place divers comités présidés par des administrateurs : comité projets qui étudie toute opération d'acquisition, construction, réhabilitation ; comité audit qui suit l'évolution de la maîtrise des risques ; comité des rémunérations qui propose la rémunération allouée au DG. Ces comités éclairent et participent à la sécurisation des décisions du CA.

Le CA se réunit régulièrement (4 à 5 fois par an) et l'assiduité de ses membres est satisfaisante (78 % en 2015). Il dispose globalement des informations nécessaires à l'exercice de ses prérogatives. Les procès-verbaux des séances rendent compte des présentations faites et des débats qui s'ensuivent.

Les conventions réglementées et les conventions entre BNE et les structures du Réseau Batigère conclues ou poursuivies durant l'exercice sont présentées chaque année au CA. Depuis le contrôle, les conditions financières sont portées à la connaissance des administrateurs, afin de compléter utilement l'information communiquée.

La direction générale de la société est assurée depuis juin 2016 par M. Michel Ciesla, qui dispose des pouvoirs les plus étendus. Il succède à M. Michel Seyers, appelé à d'autres fonctions au sein du groupe, qui occupait ce poste depuis mars 2012. M Ciesla détient d'autres mandats au sein du groupe : il est membre du directoire de Batigère Sarel (avant la fusion), administrateur de la SA d'HLM Batigère Rhône-Alpes et de la SCP Batigère Maison Familiale. Par ailleurs, il était directeur général du GIE Batigère Développement Grand-Est jusqu'au 30 juin 2017.

Depuis janvier 2014, le directeur général de BNE n'est plus salarié de la maison-mère. Sa rémunération de mandataire social est fixée chaque année par le CA.

2.3.2 Relations intra-groupes

2.3.2.1 Missions mutualisées au sein au GIE Amphithéâtre

BNE adhère au GIE Amphithéâtre (cf. 2.1.3). L'activité du groupement, centré sur les activités support, respecte bien le caractère auxiliaire par rapport à l'activité de BNE.

Les clés de répartition des coûts du GIE sont fixées par le règlement intérieur : selon la nature des prestations, les coûts sont répartis en fonction de la masse salariale, du nombre d'équivalents-temps-plein, de logements, jours de stage, réunions, appels, bulletins de salaires ou sont facturées au temps réel. En fin d'année, BNE reçoit un budget prévisionnel avec explication des écarts par rapport à l'année précédente. La nature des prestations et la facturation prévisionnelle sont ensuite contractualisées en début d'année par une convention bipartite.

Pour l'exercice 2016, la quote-part de la mutualisation facturée à BNE a représenté 2,67 M€ (18,4 % des coûts du GIE qui compte 98,7 ETP).

2.3.2.2 Missions mutualisées au sein du GIE Batigère Développement Grand Est

BNE adhère au GIE Batigère Développement Grand Est (cf. 2.1.3). L'activité du groupement respecte bien le caractère auxiliaire par rapport à l'activité de BNE : BNE reste maître d'ouvrage et signe tous les marchés d'ingénierie et de travaux et c'est bien son CA, assisté du comité projet qu'il a mis en place, qui décide de l'engagement des opérations. Des revues mensuelles permettent de suivre l'avancement des projets confiés.

Le règlement intérieur du GIE prévoit une répartition des coûts en fonction du temps passé (pôle développement) et, pour la coordination des achats, en fonction du montant des marchés notifiés. Une convention annuelle, conclue en début d'année entre le GIE et BNE, acte la facturation prévisionnelle de l'intervention du GIE. Pour l'exercice 2016, la quote-part de la mutualisation facturée à BNE a représenté 1,7 M€ (55 % du chiffre d'affaires du GIE qui compte 33,2 ETP).

2.3.2.3 Prestation confiée à la SA d'HLM Présence Habitat

Depuis 2006, BNE confie la gestion de quelques logements à la SA d'HLM Présence Habitat, opérateur du groupe dédié au logement très social en Lorraine. Initialement, 2 logements ont été ainsi mis en gestion ; depuis 2010, 11 logements sont concernés. Le mandat de gestion précise les missions confiées et fixe la rémunération annuelle (1 407 € par logement). Il n'appelle aucune observation.

2.3.2.4 Prestations confiées à l'association AMLI

En 2009, BNE et l'association AMLI ont signé une convention de prestations de services concernant le « traitement du très social ». Les prestations d'AMLI s'articulent autour d'études, conseils, suivi de familles et recherche d'habitat adapté. La convention prévoit un remboursement de cette mission à l'euro-l'euro selon des clés de répartition arrêtées en fonction du type de prestations : nombre de logements, temps passé ou nombre de dossiers suivis. Sur les 5 derniers exercices, l'intervention d'AMLI dans ce cadre a été facturée environ 1,6 M€ chaque année.

Batigère Nord-Est rémunère AMLI sur la base d'une facture non détaillée ne lui permettant pas de contrôler la bonne application de la convention.

Un avenant annuel à la convention arrête le montant de rémunération définitive de l'exercice et le montant prévisionnel pour l'exercice suivant sans en détailler le calcul ; les facturations ne font également apparaître qu'un montant forfaitaire reprenant le montant inscrit dans l'avenant. BNE ne dispose donc d'aucun élément lui permettant de vérifier que les modalités de facturation prévues dans la convention sont correctement appliquées. Dans ses réponses, la société Batigère indique qu'elle se rapprochera d'AMLI afin d'organiser les modalités de mise en œuvre d'une facturation détaillée lui permettant de contrôler la bonne application de la convention et précise que le développement de la fonction contrôle de gestion permettra également de contribuer à une meilleure analyse

Le bilan d'activité adressé par AMLI chaque année à BNE détaille la nature et le volume des prestations réalisées mais il ne comporte aucune donnée financière permettant de mesurer l'efficacité des interventions d'AMLI, sujet qui n'est ainsi jamais interrogé (cf. § 2.3.2.6).

Par ailleurs, l'AMLI est gestionnaire d'une pension de famille et d'un foyer pour personnes âgées situés à Longwy et propriétés de BNE. Les conventions de gestion afférentes n'appellent pas d'observations.

Enfin, l'AMLI réalise pour le compte de BNE des missions de maîtrise d'œuvre urbaine et sociale (MOUS). Depuis 2015, le CA est informé des conventions conclues au cours de l'exercice mais il n'est pas précisé les coûts afférents (cf. § 2.3.1). En 2015, ces missions ont représenté 62 422 € facturés.

2.3.2.5 Prestations facturées par Batigère-Sarel

Depuis 2005, Batigère Sarel supporte pour l'ensemble des ESH du groupe dans lequel le logiciel a été déployé, les dépenses liées au progiciel métier (Immoware). Ces dépenses concernent les contrats de maintenance (évolutions du progiciel notamment) et l'acquisition des licences.

Une convention fixe les modalités de répartition des coûts qui se fait selon les prestations, au prorata du nombre de logements ou de licences. Pour l'exercice 2015, la refacturation s'est élevée à 494 885 €.

BNE a rémunéré Batigère Sarel sur la base d'une facture non détaillée et n'était donc pas en mesure de vérifier que les modalités appliquées étaient bien celles qui sont prévues dans la convention.

2.3.2.6 Efficacité économique des mutualisations

Dans un contexte de coût de gestion élevé, le CA ne s'interroge pas sur l'efficacité économique des mutualisations au sein du groupe.

Les mutualisations ont pour objet de gagner en compétences et en qualité par le partage des bonnes pratiques, le développement de la recherche... mais également de faire des économies sur les coûts de gestion. L'équipe de contrôle constate que le CA ne dispose d'aucun élément financier lui permettant de mesurer le coût et

l'efficience des choix de mutualisation opérés. Seules des informations relatives à la nature et la qualité des prestations fournies par les divers opérateurs lui sont présentées.

Le déficit de contrôle sur la facturation établie par AMLI illustre cette absence d'interrogation de l'efficacité économique des structures de mutualisation du groupe Batigère. Ainsi, les éléments recueillis dans l'organigramme d'AMLI permettent d'estimer qu'environ 10 ETP sont mobilisés au profit de BNE, pour un montant facturé de 1,6M€. Même en neutralisant des frais de structure appréciés largement, la masse salariale par ETP suscite des interrogations. En outre, la mobilisation d'AMLI n'est nullement contingentée ni budgétisée par BNE. La qualité et le volume d'activité sont arbitrés par le « fournisseur » ; le contrôle n'a pas permis d'apprécier l'intervention du « client » BNE dans l'évaluation du rapport qualité-prix. Le même questionnaire gagnerait à être conduit pour chaque structure de mutualisation.

Dans sa réponse, Batigère précise que la fusion a été envisagée pour favoriser la mutualisation des compétences afin d'optimiser les coûts de fonctionnement. Batigère indique également que le développement du contrôle de gestion permettra un pilotage plus précis. En outre, le projet de loi ELAN a conduit le groupe Batigère à engager une réflexion dans le but d'optimiser les coûts de gestion et envisager le mode d'organisation le plus adapté.

L'Ancols invite la société, au-delà des intentions affichées, à se fixer des objectifs réalistes et mesurables, pour mieux engager et fédérer les énergies au service de cet objectif de réduction des coûts. L'Agence souligne l'urgence à agir au regard de l'évolution de l'environnement économique du logement social et des responsabilités particulières de Batigère, société-mère du groupe HLM.

2.3.3 Évaluation de l'organisation et du management

L'organigramme de la société (cf. annexe 7.2) est cohérent au regard de l'implantation du patrimoine : il distingue, sous l'autorité du DG et d'un directeur général adjoint (DGA), deux délégations territoriales (Meurthe-et-Moselle Nord et Alsace) et trois directions fonctionnelles : activités locatives et relation client (ALRC) ; développement immobilier et patrimoine ; administrations et finances. Dix agences, rattachées aux délégations territoriales et pour la Meurthe-et-Moselle Sud à la direction ALRC, assurent le maillage du territoire. Quatre services rattachés à la direction générale sont chargés de missions transversales (communication, fondation, responsabilité sociétale de l'entreprise/qualité, ressources humaines/formation).

La coordination entre service est favorisée par les réunions bimensuelles du comité de direction réunissant les directeurs et les services rattachés à la direction générale ; les comptes rendus témoignent des nombreux partages d'informations. En outre, un comité mensuel de la direction ALRC animé par le DGA permet un suivi détaillé de l'activité locative : les principaux indicateurs relatifs à l'activité de chaque agence et service (vacance, impayés, baromètre satisfaction, traitement des réclamations, engagements financiers) sont présentés et commentés.

Les difficultés rencontrées pour fiabiliser les données demandées par l'équipe de contrôle révèlent une maîtrise insuffisante dans l'exploitation des bases de données.

Des tableaux de bords adaptés, développés par le GIE, sont produits régulièrement pour le suivi des activités. En complément, des requêtes informatiques sont disponibles pour répondre à la majorité des questionnements des équipes. Toutefois, le contrôle a permis de constater que peu de salariés en interne disposent d'une bonne connaissance de l'organisation des données et des compétences nécessaires au développement de nouvelles requêtes, ce qui est préjudiciable pour la vérification des données produites et pour l'analyse de nouveaux champs. Le recours aux compétences du GIE est alors nécessaire avec une réactivité moindre que celle que permettrait la maîtrise en interne à BNE et, si la demande est mal formulée, l'obtention d'une réponse

inadaptée. BNE doit améliorer les compétences de ses équipes dans ce domaine pour mieux exploiter les outils et nombreuses données mises à sa disposition. Dans sa réponse, l'organisme indique travailler à la fiabilisation des données avec pour objectif la mise en œuvre d'un entrepôt de données et le développement d'outils de restitution au second semestre 2018.

Batigère Nord-Est est certifiée ISO depuis 1998, ISO 9001 depuis 2015. La société dispose de procédures formalisées. Certaines activités sont largement couvertes (comptabilité, achat...) mais d'autres domaines souffrent d'un manque de mises à jour (gestion locative par exemple). Des réflexions sont en cours pour décider de la poursuite de la norme ISO ou du choix d'un autre référentiel, ce qui pourrait combler les lacunes constatées.

Au 31 décembre 2016, BNE emploie 245 salariés représentant 238 ETP soit 12,1 salariés pour 1 000 logements gérés, ratio inférieur à la moyenne des ESH (14,4 salariés)². Toutefois, les fonctions supports et assistance à maîtrise d'ouvrage assurées par les GIE représentent une quarantaine d'ETP, ce qui porte ce ratio à 14,5 ETP / 1 000 logements gérés, le situant dans la moyenne. BNE, comme les autres sociétés du groupe, adhère à l'unité économique et sociale (UES) Batigère qui gère la politique de ressources humaines, les accords d'entreprise et le dialogue social pour le compte de ses membres.

2.3.4 Commande publique

La fonction achat est mutualisée depuis 2014 au sein du GIE (Amphithéâtre puis Développement Grand Est) qui organise et veille au respect des procédures administratives et groupe les achats lorsque cela s'avère pertinent (marché à bon de commande pour les travaux avant relocation, contrats d'entretien et d'exploitation...). Le GIE a mis au point, pour les ESH adhérentes, un guide qui décrit l'organisation mise en place, rappelle et explicite la réglementation.

Le CA de BNE a validé un règlement interne de la commande publique, qui définit des seuils et des modalités de mise en concurrence adaptés aux enjeux et a mis en place une commission d'appel d'offres dont la composition et le fonctionnement n'appellent pas d'observations. Les marchés soumis à la commission d'appels d'offres font l'objet d'un rapport annuel d'exécution présenté chaque année au conseil d'administration.

2.4 CONCLUSION

La gouvernance de Batigère Nord-Est dispose d'informations complètes lui permettant d'exercer ses prérogatives et la société est organisée efficacement.

Des structures de mutualisations ont été mise en place au sein du groupe Batigère. La gouvernance de BNE ne s'interroge pas sur l'efficacité économique de ces choix alors que le coût de ces prestations représente près de 20 % des coûts de gestion de la société. En outre, les facturations des prestations confiées à AMLI nécessitent un meilleur contrôle.

Enfin, la complexification et la multiplication des données entraînent une spécialisation de leur exploitation qui, au-delà des tâches courantes, les rend difficiles à manipuler. La maîtrise des données relatives à la gestion locative et au patrimoine va devenir un enjeu dans les prochaines années et nécessite le maintien d'un socle minimal de compétences au sein de BNE.

² Source : fédération des ESH – AG juin 2016 – Rapport « analyses et statistiques », données 2015

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

	Logements familiaux	Places en foyers	
		Unités autonomes *	Places et chambres **
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	19 835	0	0
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	11	597	14
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0
Total	19 846	597	14

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

Source : données transmises par l'organisme

Au 31/12/2016, BNE possède 19 846 logements familiaux, dont 11 gérés par la SA d'HLM Présence Habitat. BNE est également propriétaire de 11 foyers représentant 602 équivalents-logements gérés par des tiers.

La majorité du patrimoine se situe en Meurthe-et-Moselle (81 % soit 16 131 logements), notamment sur les territoires d'implantation historique : Métropole du Grand Nancy (46 % du parc, dont une moitié construit entre 1960 et 1975 au sein des 2 grands ensembles de Vandœuvre/Haussonville-Les-Nations et Laxou/Les Provinces) ; Pays-Haut, c'est à dire la partie nord du département (26 %, dont deux-tiers construit de l'après-guerre jusqu'aux années 1980 sur les communes de Longwy et Mont-Saint-Martin, anciennes cités sidérurgiques frontalières du Luxembourg qui profitent aujourd'hui de son attractivité). Le reste du patrimoine est implanté en Alsace, principalement au sein de l'Eurométropole de Strasbourg et de la ville de Mulhouse, où BNE s'est développé après l'absorption d'une petite société fin 1998. Il s'agit de patrimoine majoritairement situé en centre-ville. BNE possède également un programme de 39 logements dans les Vosges.

En termes de zonage 1/2/3 des politiques du logement³, 91 % du parc relève de la zone 2, le reste se situe en zone 3.

Au total, près de 7 000 logements (35 % du patrimoine) se trouvent au cœur de 16 quartiers prioritaires de la ville (QPV) dont 4 se situent sur la Métropole du Grand Nancy, 4 dans le Pays-Haut et 4 sur l'Eurométropole de Strasbourg.

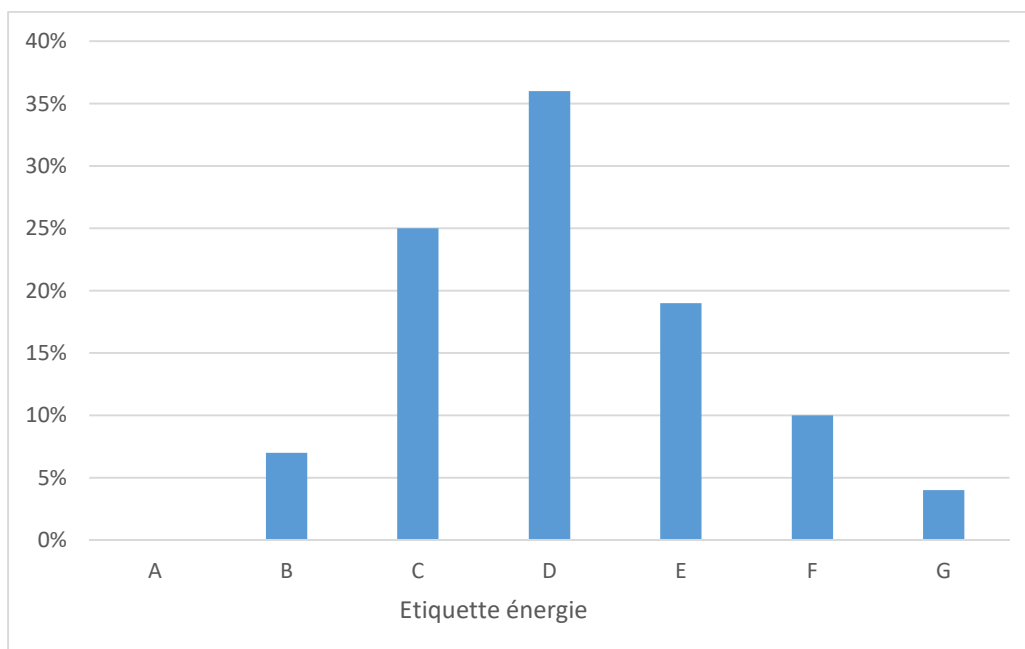
1 919 logements ne sont pas conventionnés, soit 9,7 % du parc, majoritairement financés par des prêts expérimentaux (PEX) et par des prêts locatifs intermédiaires (PLI). Trois quart de ce patrimoine a été acquis entre 2004 et 2008, principalement dans le cadre du développement en Alsace et, dans une moindre mesure (264 logements), dans le Pays-Haut. Pour le reste, il s'agit de patrimoine détenu antérieurement.

Le parc est constitué de 2 334 logements individuels. Ils se situent principalement dans le Pays-Haut (1 760 pavillons), où ils représentent 33 % du patrimoine. Sur les autres territoires, ils ne représentent que 4 % du parc.

³ Zonage 1/2/3 : Un critère de population a été initialement employé pour définir ce zonage en 1978. Régulièrement révisé, il est utilisé dans le calcul des aides personnelles au logement et rentre en compte pour déterminer les plafonds de loyer du logement social.

L'âge moyen de l'ensemble du patrimoine est de 46 ans. Dans le Haut-Rhin, 50 % a été construit avant 1949 ; dans le Bas-Rhin, cette proportion s'élève à 22 % et en Meurthe-et-Moselle à 4 % (parc dans le Pays-Haut).

La répartition du parc au regard de sa performance énergétique est la suivante :



Le patrimoine le plus énergivore (classement E, F ou G) représente encore un tiers du patrimoine. La moitié de ces logements se situe dans le Pays-Haut, soit 63 % du patrimoine de ce secteur ; en Alsace, il représente 39 % du parc et 15 % en Meurthe-et-Moselle hors Pays-Haut.

3.1.2 Données sur la vacance

Au 1/1/2017, la vacance globale sur l'ensemble du parc se situe à 5,4 %. Elle a fortement diminué sur la période contrôlée (- 1,7 points en 3 ans, ce qui représente plus de 300 logements reloués). Au 1/1/2016, elle se situait à 6,4 %, valeur proche de la moyenne de la Région Grand-Est (6,5 %).

La vacance commerciale est globalement maîtrisée : au 1/1/2017, elle s'élève à 2,4 % ; dans le Pays-Haut, elle est particulièrement faible (1,5 %) ; à l'inverse, le patrimoine de Strasbourg affiche un taux plus élevé (4,6 %). L'organisation de l'agence a été revue en vue d'améliorer les synergies et l'efficacité de la commercialisation.

La vacance technique globale est de 3 %. Près de la moitié des logements concernés (242 logements fin 2016) se situent à Mulhouse où des investissements conséquents sont en cours pour terminer de résorber la vacance, qui était très importante depuis l'achat de ce patrimoine. Sur la période 2012/2018, près de 500 logements auront bénéficié de travaux de remise en état pour un coût de plus de 24 M€, soit 48 k€ par logement. Fin 2018, la société prévoit d'inscrire 42 logements au plan de vente et elle devra se prononcer sur l'avenir de 46 autres.

⁴ Source : RPLS (répertoire des logements locatifs des bailleurs sociaux) – exploitation des données par l'Ancols.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Sur la période contrôlée, les loyers des logements loués ont été augmentés au maximum de ce que permet la réglementation ; quelques modulations sont effectuées sur du patrimoine moins attractif. A la relocation, les loyers sont fixés au maximum autorisé.

Malgré cette politique d'augmentation maximale, les loyers des logements conventionnés pratiqués au 1^{er} janvier 2016 et rapportés au m² de surface habitable sont, en Meurthe-et-Moselle où le patrimoine de BNE représente près d'un tiers du parc social, inférieurs de 4 % en moyenne à ceux pratiqués par les autres bailleurs locaux. En Alsace, où le poids de BNE est moindre (3 % du parc), ils sont par contre largement supérieurs (de plus de 20 %) :

	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
BNE - 54	14 958	4,68	5,10	5,88
Ratio 54 (*)	45 250	4,73	5,29	6,07
BNE – UU Nancy	8 463	4,84	5,29	6,24
Ratio UU Nancy (*)	27 126	4,91	5,55	6,33
BNE – UU Strasbourg	1 772	5,96	6,76	8,29
Ratio UU Strasbourg (*)	44 684	4,82	5,39	6,27
BNE – UU Mulhouse	1 014	6,56	7,18	8,42
Ratio UU Mulhouse (*)	19 506	4,77	5,55	6,45

* Source : RPLS 2016

La comparaison des niveaux de loyers avec les plafonds théoriques de l'APL⁵ corrobore ce constat :

Part du parc avec des loyers supérieurs aux plafonds théoriques de l'APL (avec une occupation conforme aux typologies)	BNE	Ensemble des bailleurs sociaux (source : RPLS)
En Meurthe-et-Moselle	30,4%	54,6%
En Alsace	79,0%	46,9%

Le parc alsacien apparaît donc peu accessible aux populations modestes et fragiles. Le financement en PLS de plus d'un tiers du parc conventionné alsacien éclaire ce constat.

Ce constat de l'écart entre le niveau de loyer et le plafond théorique de l'APL doit toutefois être tempéré par l'analyse de la structure du patrimoine : le parc alsacien, dont les loyers sont supérieurs à ceux pratiqués par les autres bailleurs, est majoritairement composé de T1/T2/T3 (72 % du parc), typologies correspondant aux besoins des ménages, alors que ces typologies ne représentent que 56 % du parc Meurthe-et-Moselle où pourtant les besoins sont les mêmes ; on peut donc déduire que le parc lorrain connaît davantage de situations

⁵ Les loyers maximums théoriques pris en compte dans le calcul de l'APL sont déterminés à partir de la typologie des logements à laquelle correspond une occupation type (une personne dans un T1 ; un couple dans un T2, un ménage avec une personne à charge dans un T3...).

de sous-occupation. Le calcul de l'APL étant basé sur la composition des ménages et non sur les surfaces ou la typologie des logements, le nombre de bénéficiaires de l'APL est donc en réalité, certes plus important en Meurthe-et-Moselle (48 % des locataires BNE en 2016) qu'en Alsace (38 % des locataires), mais l'adaptation des typologies en Alsace compense en partie le niveau élevé des loyers rapportés au m².

Une contribution au partage des économies d'énergie est mise en place sur les programmes bénéficiant de travaux éligibles, après concertation locative et étude individuelle de chaque locataire : 929 logements sont concernés fin 2016, tous situés en Meurthe-et-Moselle, pour un montant mensuel moyen de 12,50 €/mois. Cette pratique n'appelle pas d'observations.

Au moment du contrôle, les loyers appliqués pour 63 logements dépassaient les maxima autorisés par les conventions APL les régissant. Il s'agit de logements conventionnés récemment ou dont les surfaces ont diminué suite à réhabilitation... Ces modifications ont induit une diminution de loyer que le progiciel n'applique qu'en cas de relocation et pas pour les locataires en place. L'organisme a procédé aux remboursements des loyers trop-perçus.

Le loyer moyen des logements non-conventionnés est modéré, il s'établit à 6,64 €/m² de SH, avec une surface moyenne de 63 m². Toutefois, 215 logements présentent des loyers supérieurs aux loyers PLI : 102 logements à Mulhouse (surface moyenne de 19 m²), 95 logements à Strasbourg et 19 logements à Haguenau, Schiltigheim, Heillecourt et Nancy.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS)

46 % du parc de l'organisme est exempté du SLS car il est situé en QPV ou non conventionné. BNE a choisi d'appliquer, pour l'ensemble du parc concerné par le SLS, les modulations minimales permises par la réglementation.

En décembre 2016, le SLS a été quittancé pour 429 locataires pour un montant mensuel moyen de 63 €, auxquels s'ajoutent 19 locataires quittancés forfaitairement, car n'ayant pas répondu à l'enquête, pour un montant mensuel moyen de 725 €. Le SLS concerne donc 2,2 % des ménages logés par BNE. Il n'est pas observé de concentration de tels ménages au sein du patrimoine : ils se répartissent sur 151 programmes au sein de 56 communes.

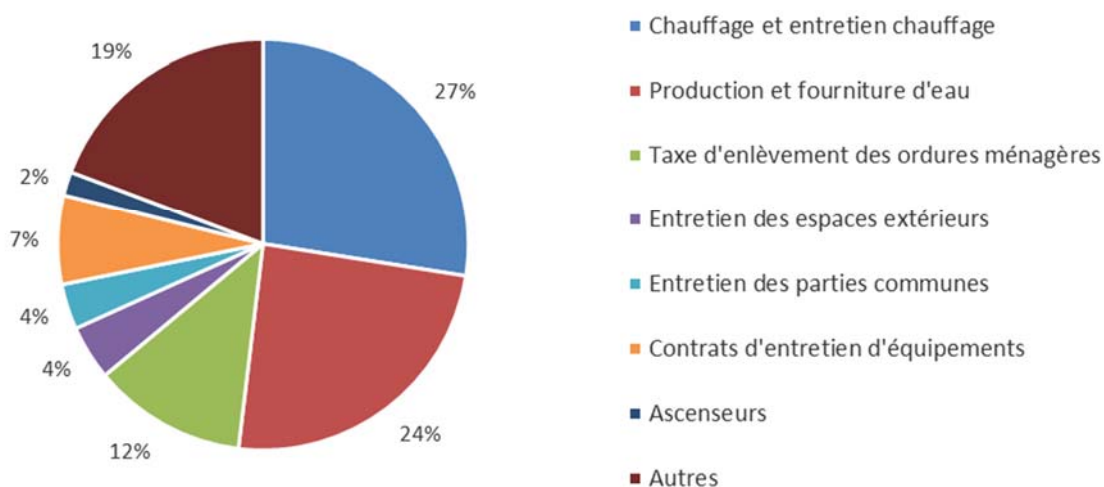
3.2.3 Charges locatives

Les investigations conduites par l'équipe de contrôle ont porté sur l'exercice 2015.

3.2.3.1 Les charges des logements collectifs et individuels sont globalement maîtrisées.

En 2015, le montant des charges récupérables représente 23,9 M€ sur un total de loyers et charges récupérées de 113,5 M€. Le niveau des charges générales réparties mensuellement est en moyenne de 90 €/logement ou encore de 1,32 €/m² de surface habitable, ce qui confirme l'effort de maîtrise des coûts sur ce point (renégociation des contrats de chauffage, suivi des consommations, ...) au regard de l'enquête logement Insee 2013.

Répartition des charges par poste (2015)



Les principaux postes de charges locatives sont le chauffage (27 %), la production d'eau (24 %) ; le poste « Autres » proche de 20 % semble surdimensionné. Les explications fournies concernant le contenu de cette rubrique conduisent à penser qu'elle a été trop largement interprétée, au détriment de postes comme l'entretien des parties communes et l'entretien des espaces extérieurs. Sur les 40 % du parc bénéficiant d'un chauffage collectif, le coût moyen du chauffage (y compris contrat d'entretien) est contenu à 8,9 €/m² de SH, comparativement aux ratios de l'observatoire des charges de 2013 (9,82 €/m² pour le gaz, 12,86 €/m² pour l'urbain). Hors fourniture d'eau et chauffage, les charges locatives s'élèvent en moyenne à 43 € par mois et par logement.

La réglementation en matière de récupération des charges de personnel est bien respectée sur la base de calculs détaillés, ajustant précisément le pourcentage de récupération en fonction du temps sur site et des fonctions exercées. Des contrôles aléatoires sur pièces ont permis de vérifier l'absence de charges indûment récupérées.

3.2.3.2 Des provisions pour charges en excédent

Les charges locatives sont sur-provisionnées, entraînant des remboursements de sommes importantes aux locataires.

En revanche, au vu des éléments fournis par l'organisme, le taux de sur-provisionnement moyen constaté lors du contrôle est de 22 %. Cette moyenne masque des disparités importantes : 81 opérations soit 6 746 logements (34 % du parc) présentent un solde créditeur de plus de 250 €/logement. Il a par exemple été constaté des soldes à devoir aux locataires de 800 € (pour un total des provisions quittancées de 2 300 €) sur le programme 1099 à St-Max (120 logements) ou encore 1 100 € (pour un total des provisions quittancées de 3 000 €) sur le programme 3011 à Strasbourg (120 logements). Fin juin 2017, alors que la régularisation n'est pas encore terminée, 30 opérations soit 3 400 logements présentent déjà un solde créditeur de plus de 250€ par logement. On note au bilan de l'organisme une évolution défavorable liée à cette pratique : le solde du compte 4195 « locataires - excédents d'acomptes » passe de 1 851 119 € en 2012 à 4 896 046 € en 2016 (+165 %) alors que le compte d'actif 418 « produits non encore facturés » est à 0. Les procédures et consignes de provisionnement de BNE doivent être revues pour ne pas conduire à un sur-provisionnement chronique.

Conscient de ces difficultés, l'organisme a mis en place un suivi détaillé des opérations et un seuil d'alerte fixé à 400 € qui impacte directement les primes de résultat des gestionnaires de charges. Pour autant, sur 2012-2016, 165 € en moyenne sont remboursés chaque année à environ 14 000 locataires. Pour mémoire, seuls 14 programmes soit 150 logements (0,7 % du parc) présentent un solde débiteur de plus de 250 € par logement.

Dans sa réponse, Batigère justifie cette situation par une politique visant à maîtriser les charges locatives et à éviter aux locataires de se retrouver en difficulté de paiement au moment des régularisations ; elle met en avant plusieurs facteurs (conditions climatiques, renégociation de contrats, ...) expliquant partiellement l'écart entre provisions et charges constatées. Batigère indique également conduire des actions afin d'ajuster au mieux les acomptes de charges.

La régularisation se fait tout au long de l'année, en fonction de la disponibilité des factures et de la tenue des assemblées générales de copropriété. A titre d'exemple, le taux de régularisation pour l'exercice 2016 était de 67 % fin juin 2017. Enfin, l'information fournie aux locataires dans le décompte de régularisation de charges est claire et détaillée.

3.3 CONCLUSION

BNE possède 19 846 logements principalement en Meurthe-et-Moselle (16 131). Le reliquat se situe en Alsace, en majorité au sein des agglomérations de Mulhouse et Strasbourg. Plus d'un tiers du patrimoine se situe en quartier prioritaire de la ville, notamment à Vandœuvre et Laxou (54), et un peu moins d'un dixième n'est pas conventionné.

Rapporté au m² de surface habitable, les loyers du parc meurthe-et-mosellan conventionné sont plutôt inférieurs à ceux pratiqués par les autres bailleurs ; par contre en Alsace, où un tiers du parc conventionné a été financé en PLS, ils sont largement supérieurs. Ce constat est légèrement tempéré au vu de la typologie des logements alsaciens qui est mieux adaptée aux caractéristiques des demandeurs de logements sociaux, avec des logements plus petits, donc une quittance globale plus faible.

Concernant le patrimoine non conventionné, 215 logements ont des niveaux de loyer supérieurs au plafond des logements financé par des PLI. La gouvernance doit s'interroger sur la stratégie à adopter vis-à-vis de ces logements.

Le provisionnement des charges, largement surévalué, doit être ajusté plus fréquemment en fonction des consommations réelles qui peuvent varier fortement d'une année sur l'autre. Dans sa réponse, Batigère évoque la poursuite du développement d'un observatoire des charges locatives interne visant à améliorer l'analyse des charges locatives.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

L'enquête sur l'occupation du parc social (OPS) a porté en 2016 sur 17 811 logements, avec un taux de réponse satisfaisant de 85,9 %. Le tableau ci-dessous présente les principales données 2016, comparées avec les moyennes 2016 des périmètres significatifs retenus. La première ligne rappelle les données globales 2014 :

	Nb logts champ OPS	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono- parentales	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Titulaire bail + 75 ans
BNE 2014 Tout patrimoine	18 170	40,4%	8,4%	19,2%	17,2%	54,5%	12,8%	45,3%	13,3%
BNE 2016 Tout patrimoine	17 811	40,7%	9,6%	20,8%	19,7%	56,4%	12,4%	46,6%	12,9%
BNE 2016 Emménagés récents **	3 505	33,5%	12,1%	25,1%	30,4%	71,4%	3,8%	54,2%	3,6%
BNE 2016 54	15 928	41,6%	9,0%	20,7%	19,3%	55,9%	12,6%	46,1%	13,6%
Ratio 2016 54	50 239	42,1%	9,1%	20,9%	24,2%	59,4%	11,2%	52,3%	11,5%
BNE 2016 Mètr. Grand Nancy	9 044	40,0%	10,0%	21,3%	19,8%	55,4%	12,3%	47,7%	10,0%
Ratio 2016 Mètr. Grand Nancy	27 238	42,3%	9,0%	20,7%	26,5%	60,3%	10,9%	54,7%	9,5%
BNE 2016 Euromètr. Strasbourg	904	29,3%	17,5%	22,3%	23,1%	61,3%	10,8%	53,5%	7,6%
Ratio 2016 Euromètr. Strasbourg	49 690	32,7%	11,5%	20,1%	25,1%	62,6%	11,2%	51,3%	11,0%
BNE 2016 CA Mulhouse (M2a)	601	37,8%	12,8%	16,9%	29,0%	62,4%	10,4%	52,9%	4,7%
Ratio 2016 CA Mulhouse (M2a)	21 522	35,5%	14,1%	19,2%	23,9%	63,4%	9,7%	55,8%	10,7%

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

Source : OPS 2014 et 2016

** emménagés depuis moins de 2 ans

La composition familiale des locataires du parc de BNE est proche de celle de la moyenne des bailleurs sociaux possédant du patrimoine sur les périmètres étudiés, à l'exception de la part de familles nombreuses sur l'Eurométropole de Strasbourg.

La part de locataires de BNE ayant des ressources très modestes est plus faible que la moyenne des bailleurs sociaux intervenant sur les mêmes territoires.

Si la population logée s'est paupérisée entre 2014 et 2016 (en effet, la part d'emménagés à revenus modestes augmente chaque année), le niveau de ressources des occupants du parc de BNE reste plus élevé que celui de la moyenne des bailleurs sociaux sur l'ensemble des périmètres étudiés, à l'exception de celui de Mulhouse. A titre d'illustration, en Meurthe-et-Moselle, la part de ménages dont les ressources n'atteignent pas 20 % des plafonds PLUS est inférieure de 5 points à la moyenne; cet écart s'élève même à 6,7 points sur le territoire de la métropole du Grand Nancy. L'occupation moins sociale que celle des autres bailleurs est également illustrée par la part de bénéficiaires d'aides au logement qui est plus faible que les ratios présentés.

Ainsi les attributions sont réalisées plutôt au profit de ménages disposant de revenus d'activité (jeunes actifs) qu'au profit de bénéficiaires de prestations sociales qui, en 2016, ne représentent que 16 % des attributaires⁶. En effet, si pour les années 2014 et 2015, 54 % des attributions ont été prononcées au profit de ménages disposant de ressources N-2 inférieures à 20 % des plafonds Plus⁷, au 1^{er} janvier 2016, une part de cette population dispose de revenus supérieurs puisque l'enquête OPS indique que le taux de locataires ayant emménagé sur cette même période et disposant de ce faible niveau de ressources est de 30,4 % (cette part

⁶ Source : rapport de la Cal au CA.

⁷ Source : exploitation du fichier des attributions transmis par l'organisme.

s'établit à 28,9 % pour les locataires du Grand Nancy ; la référence pour l'ensemble des bailleurs sociaux de ce territoire étant de 33,8 %).

Les réponses apportées par Batigère ne remettent pas en cause l'analyse de l'Agence et n'apportent aucun élément complémentaire témoignant d'une volonté d'infléchir sensiblement sa politique d'attribution.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

BNE remplit ses obligations au regard du système national d'enregistrement (SNE) : les demandes de logements sociaux et les modifications de dossier sont enregistrées dans le progiciel de la société qui se met à jour quotidiennement avec le SNE via, pour l'Alsace, le fichier partagé de la demande. Les radiations des demandes sont réalisées dans des délais satisfaisants : sur la période contrôlée (2013/2015), 80 % sont effectuées dans un délai inférieur à 10 jours.

L'ensemble des demandeurs de logements sociaux est bien pris en compte : 31 % des attributions de la période 2014/2016 proviennent de demandeurs n'ayant pas déposé leur dossier chez BNE.

Si, sur la période 2013/2015, 7 % des attributions ont été réalisées au profit de demandeurs en délais anormalement longs fixés à 16 mois en Meurthe-et-Moselle, 24 mois dans le Bas-Rhin et 30 mois dans le Haut-Rhin, ce stock ne fait l'objet d'aucun examen particulier. Celui-ci doit être mis en place pour participer plus largement à la diminution du nombre de demandes en délai anormalement long.

Aucune analyse qualitative de la demande, qui pourrait alimenter objectivement toute réflexion relative à la politique d'attribution, n'est formalisée par la société.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le CA a validé une politique d'attribution et des critères de sélection des demandes qui reprennent les critères et priorités définis par le CCH.

Un observatoire de l'occupation développé par le GIE Amphithéâtre a récemment été mis en place. Il permet d'obtenir aisément divers indicateurs sur plusieurs périmètres, qui peuvent aller jusqu'à l'immeuble. Cet observatoire constitue un outil qui facilitera l'analyse, le dialogue avec les institutions, les élus, les locataires...

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Les dossiers de demande de logements qui sont présentés en Cal sont sélectionnés au sein des agences par les chargés de commercialisation, en fonction de l'adéquation entre l'offre et la demande (composition familiale, ressources, secteur souhaité) et de l'ancienneté de la demande. L'AMLI est sollicité pour une analyse sociale des ménages les plus fragiles (396 analyses en 2015). Des critères relatifs au taux d'effort et reste à vivre ont été définis (taux maximums de 25 %, charges comprises, pour les ménages en dessous du seuil de pauvreté-critères INSEE).

BNE a mis en place cinq commissions d'attribution de logement (Cal) qui se réunissent chacune deux fois par mois. Le règlement n'appelle pas d'observations.

Jusque juin 2017, la composition des Cal était irrégulière car le représentant d'un organisme bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique siégeait au titre des membres à voix délibérative alors qu'il devait être présent en plus des 6 membres siégeant à ce titre (article R. 441-9 du CCH). Lors du CA du 29 juin 2017, la composition des Cal a été modifiée pour se conformer à la réglementation.

Sur la période 2013/2016, en moyenne 2 900 attributions par an ont été prononcées.

En méconnaissance des dispositions des articles R. 441-1-1 du CCH, BNE a procédé à 30 attributions irrégulières en ZUS/QPV en raison de dépassement de plafonds de ressources.

L'analyse de 4 525 attributions réalisées sur la période 2014/2016 (les données relatives à 424 attributions prononcées en Alsace n'ont pas pu être récupérées du fait d'un changement de mode de gestion) a révélé 30 irrégularités (cf. annexe 7.4). Il s'agit d'attributions en ZUS/QPV pour lesquelles l'autorisation préfectorale permettant de déroger aux plafonds de ressources prévue à l'article R. 441-1-1 du CCH n'a pas été respectée ou sollicitée :

- 10 sur le territoire de la CUGN pour des demandeurs dont les revenus dépassent de plus de 30 % les plafonds HLM ; la dérogation préfectorale autorise les dépassements sur ce territoire mais dans cette limite de 30 % ;
- 17 à Mont-Saint-Martin, dont 7 concernent des demandeurs avec des revenus supérieurs à 30 % des plafonds de ressources, territoire particulièrement attractif car frontalier du Luxembourg (taux de vacance inférieur à 1 %) sur lequel aucune dérogation n'a été sollicitée ;
- 3 à Mulhouse, dont 1 concerne un demandeur dont les revenus sont supérieurs à 30 % des plafonds de ressources, territoire sur lequel aucune dérogation ne s'applique.

Dans sa réponse, Batigère indique avoir donné des instructions à ses équipes et aux membres de la Cal pour mettre fin à ces pratiques, dès signalement de ces irrégularités. Batigère indique par ailleurs que des dispositions pourront être prises pour solliciter de nouvelles dérogations.

Concernant les logements non conventionnés, leur attribution fait l'objet d'un examen en Cal. Toutefois, aucun plafond de ressources n'est pris en compte. Or, pour les logements ayant bénéficié d'un concours financier de l'État, les plafonds prévus à l'article L. 441-1 du CCH s'appliquent (Plus, PLS ou PLI selon le concours apporté) ; pour les autres logements non-conventionnés, l'organisme, ayant pour vocation de loger des ménages de ressources modestes (L. 411-1 du CCH), est invité à fixer des plafonds de ressources.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Les contingents préfectoraux sont gérés en flux. Les droits de réservation à ce titre s'élèvent à 27 logements par an dans le Bas-Rhin, 18 dans le Haut-Rhin et jusqu'en 2015, 407 par an en Meurthe-et-Moselle (la convention est caduque depuis cette date et n'a pas été renouvelée). Ils bénéficient aux publics prioritaires répondant aux critères DALO et ceux définis dans les PDALHPD. Les ménages dont les ressources annuelles n'excèdent pas 60 % des plafonds de ressources HLM sont également comptabilisés en critère complémentaire dans ce contingent.

Pour l'atteinte de ses objectifs, BNE mobilise largement le critère complémentaire : à titre d'exemple, en 2015, seuls 94 ménages prioritaires répondant aux critères DALO et PDALHPD ont été relogés par BNE en Meurthe-et-Moselle. L'objectif a été atteint en tenant compte des 1 222 ménages dont les ressources n'excèdent pas 60 % des plafonds HLM.

Par ailleurs, 12 % du parc bénéficie de droits de réservation par les collectivités locales et 9 % par les collecteurs. Ces contingents sont gérés en stock.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Dix agences, regroupant 61 % du personnel de l'organisme, dont 23 gardiens, assurent la gestion de proximité. L'organisation retenue permet une bonne présence sur le terrain et contribue à la bonne efficacité du service rendu. Les visites de patrimoine ont permis de constater un état globalement correct du bâti et le bon suivi des espaces communs et extérieurs.

La société est dotée, conformément à la réglementation, d'un plan de concertation locative, le dernier a été validé en février 2015. Deux niveaux de concertation adaptés ont été retenus : un conseil pour chacun des 3 territoires et 10 autres conseils pour chacune des agences. Chaque conseil se réunit une fois par an.

La satisfaction des locataires est mesurée à l'aide de diverses enquêtes : questionnaires aux nouveaux entrants, aux locataires après intervention dans leur logement, baromètres groupe et enquêtes des associations régionales, enregistrements téléphoniques... Les résultats sont utilisés comme outil de management, la comparaison d'indicateurs ou le constat de leur baisse permet d'identifier les points faibles et conduit à des actions ciblées : par exemple, une réflexion est en cours pour améliorer le taux de satisfaction lié à la qualité des sols.

Un extranet (D'Clic), déployé depuis le printemps 2017, permet à chaque locataire de mettre à jour ses informations et de formuler des demandes notamment d'interventions techniques. Ces dernières sont relayées directement après des prestataires retenus par BNE. Ce système a pour objectif de réduire les délais d'intervention et permettre des gains de temps pour les personnels de BNE.

En ce qui concerne l'accompagnement social lié au logement, le recours aux services de l'association AMLI apporte une réelle valeur ajoutée. L'expertise des travailleurs sociaux d'AMLI est sollicitée pour détecter des fragilités sociales et accompagner les locataires au moment de l'entrée ou en cours de location mais également pour aider à la décision en ce qui concerne le choix des programmes à mettre en vente, la possibilité d'engager des réhabilitations avec augmentation de loyers ou pour travailler au relogement des locataires en cas de démolition. Toutefois, le coût de cet accompagnement est élevé et n'est jamais interrogé (cf. § 2.3.2.4).

BNE a mis en place depuis de nombreuses années diverses manifestations destinées à animer les grands quartiers au sein desquels elle possède du patrimoine : challenge basket, ateliers de sculpture, animations en collaboration avec le salon du livre de Nancy... Les partenariats noués (avec le Sluc Nancy Basket, la Ville de Nancy...) et le recours à des animateurs qualifiés permettent de proposer des animations de qualité dans l'objectif d'emporter l'adhésion des publics ciblés. Le coût de ces actions a représenté 250 k€ en 2016.

Enfin, pour les mutations dans un logement individuel (par location ou achat) et les adaptations des logements aux personnes vieillissantes ou en situation de handicap, BNE a constitué deux commissions présidées par des administrateurs en vue d'assurer une égalité de traitement des demandes.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Le montant cumulé des créances au bilan représente 13,6 % des loyers et charges quittancés au 31/12/2015 (et 14,1 % au 31/12/2016) ; il se situe légèrement au-dessus de la médiane de référence des SA d'HLM de province (13,3 % en 2015).

L'évolution des créances locataires est la suivante :

En k€	2012	2013	2014	2015	Evolution 2012 - 2015
loyers et charges quittancés (c/703+c/704)	106 308	109 340	111 351	113 505	7%
créances locataires (c/411) (B)	6 534	5 397	5 510	5 486	-16%
créances douteuses (c/416) (C)	6 242	8 143	8 989	9 298	49%
créances irrécouvrables (c/654) (D)	561	650	650	650	16%
total des créances locataires (E) E= B+C+D	13 337	14 190	15 149	15 434	16%
impayés/quittancement (E/A)	12,5%	13,0%	13,6%	13,6%	

NB : en 2016, un changement de méthode comptable ne permet pas la comparaison avec les années précédentes.

L'agence constate une augmentation de 16 % sur la période 2012-2015 du total des créances locataires, ce qui est supérieur à l'évolution des loyers et charges quittancés.

En effet, les impayés représentent un enjeu pour l'organisme déjà relevé lors du précédent contrôle. Un renforcement des moyens humains et une spécialisation du traitement des impayés sont intervenus en 2014 pour y répondre. Par exemple, en Alsace, une chargée de clientèle est spécialisée dans la gestion des impayés et suit au jour le jour le portefeuille d'impayés pour les deux agences. Les chiffres clés des impayés sont examinés au moins une fois par mois en comité de délégation alsacienne. En Lorraine, le service contentieux locatif apporte un appui aux agences pour le traitement du précontentieux.

La procédure de recouvrement datée de septembre 2011 est respectée et les actions menées tant au niveau des chargés de clientèle lors du précontentieux que du service du contentieux font l'objet d'un suivi avec des échéances et d'une traçabilité. Le passage au contentieux intervient en moyenne à partir de 2 mois d'impayés. Tout au long de la procédure, les travailleurs sociaux et intervenants d'AMLI sont sollicités pour limiter le taux d'impayés. Ils peuvent l'être également au cas par cas dès l'attribution du logement. En 2015, 151 interventions ont été réalisées par AMLI au titre d'un impayé locatif, en baisse par rapport à 2014 (189 interventions). Ce chiffre paraît faible au regard du nombre de dossiers impayés pour lesquels la CAF a été saisie (445 en 2015) et la tendance à la baisse est surprenante compte tenu de l'augmentation du volume des dossiers d'impayés. Cet effort contribue à limiter la hausse des impayés dont le volume reste néanmoins dans la moyenne supérieure des SA d'HLM.

Dans ses réponses, l'organisme indique qu'une étude approfondie par agence a fait ressortir des disparités de traitement et manifeste sa volonté de sensibiliser ses personnels au suivi régulier et personnalisé des ménages en difficulté.

La structure des impayés reflète également cette situation : près de 80 % de la créance locataires date de plus de 2 ans dont 73 % concerne des locataires sortis. L'organisme fait donc le choix comptable d'apurer à un rythme relativement lent son stock d'impayés dans la durée en limitant les admissions en non-valeur à 650 k€ par an sur la période contrôlée.

65 occupants sans droits ni titres ayant apuré leur dette locative doivent se voir proposer la signature d'un bail dans les meilleurs délais (article 98 de la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005).

Le contrôle a identifié 65 occupants sans droits ni titres (cf. annexe 7.5) qui remplissent les conditions de l'article 98 de la loi n°2005-32 du 18 janvier 2005, alinéa V. Parmi eux, certains ont apuré leur dette depuis 1999 ou 2000. Ces locataires doivent se voir proposer la signature d'un nouveau bail dans les meilleurs délais. Enfin, le processus « Recouvrement » devra être mis à jour afin d'intégrer la possibilité de signature d'un nouveau bail aux locataires ayant apuré leur dette.

Dans sa réponse, Batigère indique procéder aux régularisations en proposant la signature d'un nouveau bail.

4.5 CONCLUSION

Si les attributions sont bien réalisées au profit de ménages disposant de faibles ressources l'année N-2, la population logée dispose globalement de ressources plus élevées que celle logée par les autres bailleurs sociaux sur les territoires concernés. Les attributaires sont en effet plutôt de jeunes actifs au détriment de bénéficiaires de prestations sociales.

BNE doit également faire un effort pour le relogement des publics prioritaires au regard des critères des DALO et PDALHPD.

En termes de qualité du service rendu, la société évalue régulièrement la satisfaction des locataires et met en place les actions ou outils nécessaires à l'amélioration continue du service rendu. BNE mène de nombreuses actions pour l'animation des grands quartiers sur lesquels elle possède du patrimoine. Le recours aux prestations assurées par AMLI apporte une réelle plus-value qualitative pour l'accompagnement social lié au logement. Cependant, son coût n'est pas interrogé.

Les impayés sont toujours d'un niveau élevé et en augmentation significative malgré les efforts de l'organisme ; sa vigilance sur ce thème doit être maintenue.

5.Stratégie patrimoniale

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Une nouvelle politique immobilière pour la période 2013/2020 a été validée lors du CA d'octobre 2013. BNE prévoit annuellement :

- la construction de 250 logements neufs : 50 en Meurthe-et-Moselle Nord pour compenser les ventes et diversifier l'offre, 100 en Meurthe-et-Moselle Sud, sur le bassin de vie de Nancy et 100 en Alsace pour accroître l'offre sur ce territoire ;
- la vente de 140 logements (en Meurthe-et-Moselle, le patrimoine alsacien acquis récemment n'étant pas cessible) ;
- des investissements sur le parc existant à hauteur de 108 millions d'euros en portant les efforts sur le patrimoine du nord de la Meurthe-et-Moselle plutôt énergivore, le parc de la métropole du Grand-Nancy situé en QPV ayant bénéficié de programmes ANRU, à l'exception du quartier Les Provinces à Laxou concerné par le nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU); des moyens sont également prévus pour la restructuration lourde de près de la moitié du patrimoine de Mulhouse dont le taux de vacance s'élevait à 44 % en février 2012.

Des objectifs sont affichés dans le plan stratégique de patrimoine (PSP) en termes d'amélioration des performances énergétiques (passage d'une étiquette énergétique moyenne de 244 KWh/m²/an en 2012 à 199 KWh/m²/an en 2020) et de l'accessibilité des logements (passage de 34 % de logements accessibles en fauteuil et 34 % en canne à respectivement 44 % et 37 %).

Les interventions prévues dans le PSP permettent de répondre à ces objectifs et sont priorisées à partir d'un diagnostic technique du patrimoine existant croisé avec une analyse de l'attractivité des territoires. Les réhabilitations dépassent le volet énergétique (réfection des parties communes, travaux à l'intérieur des logements...), afin d'éviter d'intervenir plusieurs fois sur les mêmes programmes.

Ce choix d'intervention conduit à ralentir le rythme des réhabilitations. En conséquence, en 2020 une part conséquente du parc sera encore énergivore (27 % classé en étiquette E, F ou G) dont 3 % du patrimoine soit environ 500 logements classés en étiquette G. BNE considère que ce patrimoine, dont la moitié concerne du logement individuel, est situé sur des secteurs attractifs dont la relocation en l'état est aisée (Longwy, Mont-Saint-Martin, Malzéville, Maxéville, Strasbourg, Molsheim et Schiltigheim).

Les montants de dépense prévus s'inscrivent dans le plan à 5 ans de la société.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

	Parc au 1er janvier	Construction	Acquisition amélioration	Vente	Démolition	Restruct. et chgt d'usage	Parc au 31 décembre	Évolution
2012	19 192	357	8	151	0	-33	19 373	0,9%
2013	19 373	286	11	121	1	-49	19 499	0,7%
2014	19 499	300	28	125	4	-10	19 688	1,0%
2015	19 688	125	0	109	5	-11	19 688	0,0%
2016	19 688	194	139	161	0	-14	19 846	0,8%
Total		1 262	186	667	10	-117		3,4%

Source : données de l'organisme

Sur la période 2012/2016, l'accroissement net du parc s'établit à 654 logements, soit 131 logements par an en moyenne.

Conformément à la stratégie affichée, l'offre nouvelle (construction neuve et acquisition/amélioration) a représenté en moyenne 115 logements en Meurthe-et-Moselle Sud, 50 logements en Meurthe-et-Moselle Nord et 125 logements en Alsace (dont 139 logements acquis en 2016 auprès d'un autre bailleur social). Le recours à la Vefa est modéré puisqu'il n'a concerné que 5 opérations, ce qui représente 13 % des logements mis en service sur la période.

La vente de patrimoine à l'unité est une activité soutenue : elle a concerné en moyenne 133 logements par an, soit 0,7 % du patrimoine.

5.3 REHABILITATIONS

Sur les 5 dernières années, 2 200 logements ont été réhabilités soit 11 % du patrimoine, ce qui constitue un niveau correct.

En Meurthe-et-Moselle, 400 logements par an en moyenne sont concernés. Les réhabilitations sont étudiées et d'un niveau adapté aux besoins : pour près de la moitié, les interventions, d'un coût moyen de 40 k€/logement, incluent l'amélioration des performances énergétiques ; pour le reste, le montant des investissements représente 25 k€/logement.

En Alsace, les réhabilitations ont concerné la remise à niveau de patrimoine mulhousien dans le cadre du plan d'actions « Mulhouse 2016 » : 136 logements ont fait l'objet d'interventions pour un montant moyen de 64 k€. Ces investissements conséquents ont permis d'atteindre l'objectif de maîtrise de la vacance sur ce secteur, les logements étant reloués dès leur remise en service.

Par ailleurs, des interventions sont conduites pour le remplacement de composants (chaudières, toitures...) sur des immeubles ne nécessitant pas de réhabilitation plus complète.

5.4 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.4.1 Engagement et suivi des opérations

En termes de réserves foncières et au regard de ses objectifs de production, BNE dispose d'un stock suffisant sur le Nord de la Meurthe-et-Moselle. Sur le territoire de la métropole du Grand-Nancy, la société est

propriétaire depuis novembre 2015 d'un site (ancien hôpital Villemin-Maringer-Fournier) dont elle assure l'aménagement et dont le potentiel de construction s'élève à 750 logements avec une partie à céder à des opérateurs privés. En Alsace, la société dispose de très peu de réserves foncières, néanmoins les projets en cours permettent d'atteindre les objectifs à 5 ans.

L'engagement des opérations (construction neuve, acquisition, réhabilitation) est validé par le conseil d'administration, après avis du comité projet composé d'un administrateur, du DG, du directeur du développement et du directeur financier. L'étude de faisabilité qui lui est proposée a été enrichie ces dernières années de notes relatives au comportement du marché locatif et au produit (avis sur les typologies, niveaux de loyers, charges...) émanant de chaque service concerné.

La conduite des opérations est confiée au GIE depuis 2014 (Amphithéâtre puis Batigère Développement Grand-Est). Deux réunions mensuelles (une par région) permettent de faire le point sur le déroulement des opérations avec des points d'arrêts définis et sur le suivi financier.

Cette organisation est de nature à garantir le bon déroulement des opérations.

5.4.2 Analyse d'opérations

Les caractéristiques et les conditions de financement des opérations livrées entre 2012 et 2016 sont présentées dans le tableau suivant :

	nombre d'opération	nombre de logements	SU moyenne	Prix de revient au logement	Prix de revient au m² de SU	Prix de revient TTC par m² de SU			Plan de financement		
						charge foncière	Bâtiment	Ingénierie + Autre	Prêt	Sub	RP
neuf	37	1 022	68	152 867	2 257	322	1 644	291	73%	9%	18%
Dpt 54	22	633	68	141 817	2 085	238	1 599	249	73%	9%	19%
Dpt 67	11	220	63	170 943	2 698	651	1 627	421	67%	12%	21%
Dpt 68	4	169	72	170 725	2 360	241	1 825	294	79%	7%	14%
Vefa	5	185	66	143 747	2 177	1 869	286	21	72%	8%	20%
Dpt 54	4	154	67	146 194	2 188	2 156	14	18	71%	9%	20%
Dpt 67	1	31	62	131 592	2 121	339	1 744	39	77%	2%	21%
Acquisition	9	85	62	144 308	2 346	1 467	658	221	60%	5%	35%
Dpt 54	4	25	68	156 419	2 294	1 520	581	192	65%	5%	31%
Dpt 67	4	34	69	200 961	2 907	1 513	1 042	352	71%	6%	23%
Dpt 68	1	26	45	58 578	1 297	1 296	1	0	0%	0%	100%
Total	51	1 292	67	150 998	2 251	609	1 393	249	72%	9%	20%

Le prix de revient moyen TTC des constructions neuves de l'organisme, rapporté au m² de surface utile, est supérieur aux moyennes de référence⁸, surtout en Alsace : 2 698 € dans le Bas-Rhin et 2 360 € dans le Haut-Rhin pour une référence alsacienne à 2 090 € et dans une moindre mesure en Meurthe-et-Moselle (2 085 € pour une référence lorraine de 1 988 €) ; le coût de la charge foncière dans le Bas-Rhin est particulièrement élevé (651 € pour une moyenne régionale à 399 €) ; à Mulhouse, la construction de 108 logements financés en PLS Caserne Lefèvre qui présente un coût du bâti de 1 951 € explique les valeurs constatées.

Batigère indique que la société a fait le choix de se développer dans les secteurs tendus, bien situés, où le coût du foncier est élevé. Par ailleurs, elle note que si les acquisitions-améliorations d'anciens sites militaires

⁸ Source : DGALN – SISAL (système d'information pour le suivi des aides au logement) : exploitation des données de programmation et de suivi des opérations de logement locatif social transmises par les maîtres d'ouvrage. Bilan 2015.

présentent un coût de réalisation supérieur, elles présentent un potentiel de valorisation plus élevé sur le long terme.

Le prix de revient des 154 logements acquis en Vefa en Meurthe-et-Moselle est également plus élevé que la référence (2 188 € ; moyenne lorraine de 1 992 €) ; à Strasbourg, le coût de l'opération en Vefa de 31 logements livrés en décembre 2015 s'établit en deçà de la moyenne alsacienne (2 121 € pour une moyenne de 2 182 €).

Concernant les acquisitions, 5 des 9 opérations, représentant 35 logements, présentent un coût très élevé puisque supérieur à 2 700€.

Malgré ces coûts de revient élevé, l'équilibre théorique des opérations est assuré, grâce notamment à une part importante de fonds propres dans leur financement (globalement 20 %, soit environ 6 points de plus que la plupart des bailleurs) et le recours, pour près d'un quart de la production, à des niveaux de loyers plus élevés (agréments PLS). Toutefois, ces niveaux de loyers PLS prévus lors du lancement des opérations ne correspondent pas toujours à ceux pratiqués lors de la mise en service : c'est le cas notamment pour la caserne Lefèvre où les loyers ont été baissés dès les premières mises en location afin de rester attractifs au regard de la réalité du marché local.

5.5 MAINTENANCE DU PARC

5.5.1 Entretien du patrimoine

Depuis janvier 2017, le gros entretien est confié au service patrimoine au sein de la direction du développement, l'entretien courant et les travaux nécessaires pour la relocation des logements sont pris en charge par les agences qui disposent de marchés à bon de commande avec trois prestataires par corps d'état. Jusqu'à présent, le gros entretien faisait l'objet d'une mise en concurrence pour chaque opération. BNE envisage la conclusion d'accords-cadres.

BNE dispose d'un outil qui permet de connaître la nature et l'ancienneté des composants de chaque immeuble. La programmation pluriannuelle est établie à partir de cette base de données, qui intègre des durées de vie et des coûts estimatifs de remplacement, croisée avec la connaissance terrain. Pour améliorer encore la connaissance du patrimoine et donc la qualité de la programmation, BNE a fait développer une application en version nomade, qui facilitera la collecte et permettra d'intégrer à l'outil existant davantage de composants et de détails. L'outil est en cours de déploiement au moment du contrôle avec un objectif de finalisation du recensement en 2 ans.

Près de 10 M€ par an en moyenne sont consacrés à la maintenance du parc. Cet effort paraît adapté aux besoins du patrimoine.

5.5.2 Exploitation du patrimoine

La durée des contrats d'exploitation et d'entretien des équipements (chauffage collectif, nettoyage, espaces verts, ascenseurs, portes automatiques, sécurité incendie, plomberie, chaudières individuelles...) est adaptée à la nature des prestations : 4 ans, à l'exception des contrats relatifs à l'entretien des compteurs (15 ans) et le chauffage collectif (8 ans) qui incluent des investissements.

Un service rattaché à la direction du développement immobilier pilote la mise en place des contrats ; le GIE Batigère Développement Grand-Est intervient pour la mise en concurrence, mutualisée avec les autres membres du GIE dès que cela s'avère pertinent ; les agences sont garantes de la bonne exécution des contrats. Pour les ascenseurs et le chauffage collectif, en l'absence de compétences internes pointues, BNE a confié le

contrôle des prestations, des objectifs fixés et des devis proposés par les titulaires des contrats pour le remplacement de composants à deux bureaux d'étude externes.

L'entretien annuel des appareils individuels de chauffage, de production d'eau chaude sanitaire et VMC est insuffisant. En effet, en 2016, seuls 85 % des appareils individuels de chauffage, de production d'eau chaude sanitaire et VMC ont fait l'objet d'un entretien. En outre, le suivi de l'entretien par BNE n'était pas optimal lors du contrôle : les équipes ont connaissance des équipements ayant fait l'objet d'un entretien au cours de l'exercice courant, mais les outils de suivi ne permettent pas d'identifier les appareils non visités plusieurs années de suite, limitant ainsi l'engagement d'actions correctrices. Batigère a décidé de mettre en place lors du premier semestre 2018 un outil de pilotage pour répondre à la problématique soulevée.

5.5.3 Diagnostics réglementaires

Les diagnostics réglementaires (diagnostics de performance énergétique (DPE), constats de risque d'exposition au plomb (Crep) et dossiers techniques amiante (DTA) ont été réalisés. Une nouvelle campagne est prévue en 2018, date de fin de validité des DPE actuels. BNE réfléchit au type de rendu qui sera exigé du prestataire pour faciliter l'exploitation des documents et donc le suivi de ces diagnostics.

Fin juin 2017, seuls 15 % des diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) ont été réalisés.

Les DAPP sont réalisés à la relocation ; fin juin 2017, seuls 15 % des DAPP avaient été réalisés. Or la réglementation (décret n°2011-629 du 3 juin 2011 et ses arrêtés d'application) impose, pour les logements construits avant le 1^{er} juillet 1997, la réalisation des DAPP avant le 5 février 2012. A l'issue du contrôle, consciente que la méthodologie de réalisation des DA-PP à la relocation ne permettait pas d'atteindre un taux de pénétration optimal, la société a décidé de préparer un appel d'offre d'élaboration en masse des DA-PP manquants. Un planning prévisionnel prévoit une notification des marchés et le démarrage de la campagne fin septembre et début octobre 2018 avec l'objectif de réalisation de tous les diagnostics d'ici fin 2019-début 2020.

5.5.4 Sécurité dans le parc

Les derniers contrôles quinquennaux des ascenseurs ont été réalisés en 2013.

Le marché des visites annuelles des équipements liés à la sécurité incendie a été renouvelé en janvier 2016 pour une durée de 4 ans. Le prestataire est également chargé d'une astreinte en cas de défaillance d'un équipement. Le contrat n'appelle pas d'observations. Par ailleurs, des visites de sécurité du patrimoine sont réalisées par les chargés de clientèle (sauf immeubles à risque particulier) selon des fréquences et des modalités déterminées et font l'objet d'un compte-rendu. Les indicateurs relatifs à la bonne réalisation de ces visites sont suivis lors d'une réunion trimestrielle dirigée par le responsable du développement immobilier.

5.6 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

BNE dispose d'une stratégie de vente formalisée. Le plan de vente est régulièrement mis à jour par le CA (plan à 5 ans validé fin 2013, actualisé tous les 2 ans). Le choix des programmes en vente est arrêté après étude des critères réglementaires, financiers, patrimoniaux et ceux liés à l'occupation (capacité des occupants à acquérir leur logement) de chaque programme.

Au 30 juin 2016, le stock de logements ayant été autorisés à la vente est de 1 644, dont une quarantaine est en cours de commercialisation effective car vacants. Ils se situent pour moitié dans le Nord du département (il s'agit plutôt de pavillonnaire), le reliquat se situe principalement sur l'agglomération nancéenne, en

copropriété. Les modalités de sélection et le volume des programmes en vente permettent la réalisation des objectifs de la société et l'activité contribue au parcours résidentiel des locataires HLM puisque, sur la période 2012/2016, 32 % des ventes ont été réalisées au profit d'occupants ou leurs ayant-droit, 30 % au profit de locataires du parc HLM et 38 % à des tiers.

La commercialisation a été confiée, après mise en concurrence, à Quadral Transactions, société du pôle privé du groupe. La dernière mise en concurrence de mars 2016 n'appelle pas d'observations.

5.7 PATRIMOINE EN COPROPRIETE

Au 31/12/16, BNE possède, à la suite de ventes HLM ou d'achats de lots, du patrimoine au sein de 154 copropriétés qui représentent 4 707 lots dont 29 % (1 347 logements) sont propriété du bailleur. BNE est majoritaire dans un quart des copropriétés.

Dans le cadre des ventes HLM, dès la première cession, BNE nomme Quadral Property (SAS du pôle privé) administrateur provisoire pour une année. La première assemblée générale des copropriétaires décide ensuite des modalités de gérance : fin 2016, 47 % des copropriétés sont gérées par Quadral Property (proportion inchangée que BNE soit majoritaire ou non), le reste est confié à d'autres syndics.

5.8 CONCLUSION

La stratégie patrimoniale de BNE est formalisée et sa mise en œuvre est conforme à la politique définie. Le développement est adapté aux enjeux des territoires et les interventions sur le patrimoine existant sont priorisées au regard de critères liés d'une part à l'état du bâti, dont BNE a une bonne connaissance grâce aux outils en place, et d'autre part à l'attractivité du secteur d'implantation. Le choix de réhabilitations dépassant le seul volet énergétique ralentit le rythme des réhabilitations : ainsi, en 2020 à l'issue du PSP actuel, un quart du patrimoine restera énergivore (étiquette énergie E, F ou G). Son traitement sera un enjeu pour la période suivante.

Les opérations livrées présentent des coûts de revient élevés. Leur équilibre est assuré d'une part par une proportion de fonds propres conséquents dont une importante partie provient du produit de la vente HLM et d'autre part par des niveaux de loyers prévisionnels élevés qui ne sont pas toujours ceux réellement pratiqués.

Les diagnostics réglementaires ont bien été réalisés, à l'exception des DAPP réalisés seulement à la relocation.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La direction de l'administration et des finances, composée des services comptabilité, finance, contrôle interne, moyens généraux, informatique et affaires juridiques, regroupe au total 27 personnes. Neuf personnes composent le service comptabilité, lui-même divisé en deux pôles, l'un en charge de la comptabilité générale, l'autre de la comptabilité fournisseurs.

Le service dispose de procédures formalisées pour encadrer son activité. Son organisation, tout comme celle de la chaîne d'engagement et de paiement des dépenses, n'appelle pas de remarque particulière.

La comptabilité de la société est globalement bien tenue. En particulier, les diligences menées ont permis de s'assurer que les pratiques comptables critiquées ou les problèmes comptables relevés lors du contrôle de mission interministérielle d'inspection du logement social (Miilos) intervenu en 2011, ont été corrigés.

En 2016, la société s'est conformée aux nouvelles dispositions du règlement ANC⁹ 2015-04 s'agissant de la comptabilisation de la provision de gros entretien (PGE), du calcul du montant des dépréciations pour créances douteuses et des primes d'assurance « dommage-ouvrage construction ». S'agissant de ces dernières, leurs montants ne sont plus immobilisés mais comptabilisés en charges. L'option possible consistant à étaler ces charges sur dix ans a été retenue.

Au cours de ce même exercice, le montant de la variation des intérêts compensateurs n'a pas été repris dans le calcul de l'autofinancement net de la société. Ce dernier a donc été surévalué de 464 746 €. L'analyse financière présentée au § 6.2 prend en compte le montant de l'autofinancement corrigé de cette erreur.

Le montant annuel des admissions en non-valeur est encadré par le budget de la société. Alors que le montant des impayés s'accroît fortement, cette pratique pourrait conduire à ce que la société conserve dans son stock d'impayés des créances qui objectivement devraient admises en non-valeur.

L'examen des fiches de situation financière et comptable (FSFC) a révélé quelques défauts d'actualisation des opérations en cours notamment. La société a procédé aux rectifications.

Les comptes des exercices 2012 à 2015 ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes (CAC).

6.2 ANALYSE FINANCIERE

Les différents ratios commentés ci-après sont comparés à ceux des médianes nationales BOLERO¹⁰ 2015 des SA d'HLM de province.

⁹ ANC : Autorité des Normes Comptables.

¹⁰ Base d'Observation du Logement, Etude et Référencement des Organismes, base de données du Ministère de la Cohésion des Territoires. Elle intègre les données comptables et patrimoniales des organismes HLM réglementairement transmises chaque année au ministère via l'application internet Harmonia.

6.2.1 Analyse de l'exploitation

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers	85 036	87 656	89 396	90 958	91 625
Coût de gestion hors entretien	-23 889	-24 585	-25 300	-25 946	-27 585
Maintenance	-9 314	-9 787	-9 997	-11 428	-10 951
TFPB	-8 878	-8 642	-8 845	-8 809	-8 654
Flux financier	2 955	2 532	443	943	922
Flux exceptionnel	-2 782	-592	-137	633	-7 145
Autres produits d'exploitation	2 670	2 937	1 235	830	1 622
Pertes créances irrécouvrables	-562	-650	-650	-650	-600
Intérêts opérations locatives	-22 646	-22 427	-19 133	-16 814	-16 139
Remboursements d'emprunts locatifs	-21 108	-22 090	-24 817	-26 750	-27 632

Autofinancement net ⁽¹⁾	1 482	4 352	2 195	2 967	-4 537
% du chiffre d'affaires	1,73%	4,93%	2,40%	3,20%	-4,86%

moyenne de ce ratio sur les 3 derniers exercices : **0,25%**

(1) 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.

Sur la période contrôlée, les coûts de gestion élevés, ainsi qu'en 2016, le coût important de la renégociation d'emprunts structurés, ont contribué à affaiblir l'autofinancement net de la société.

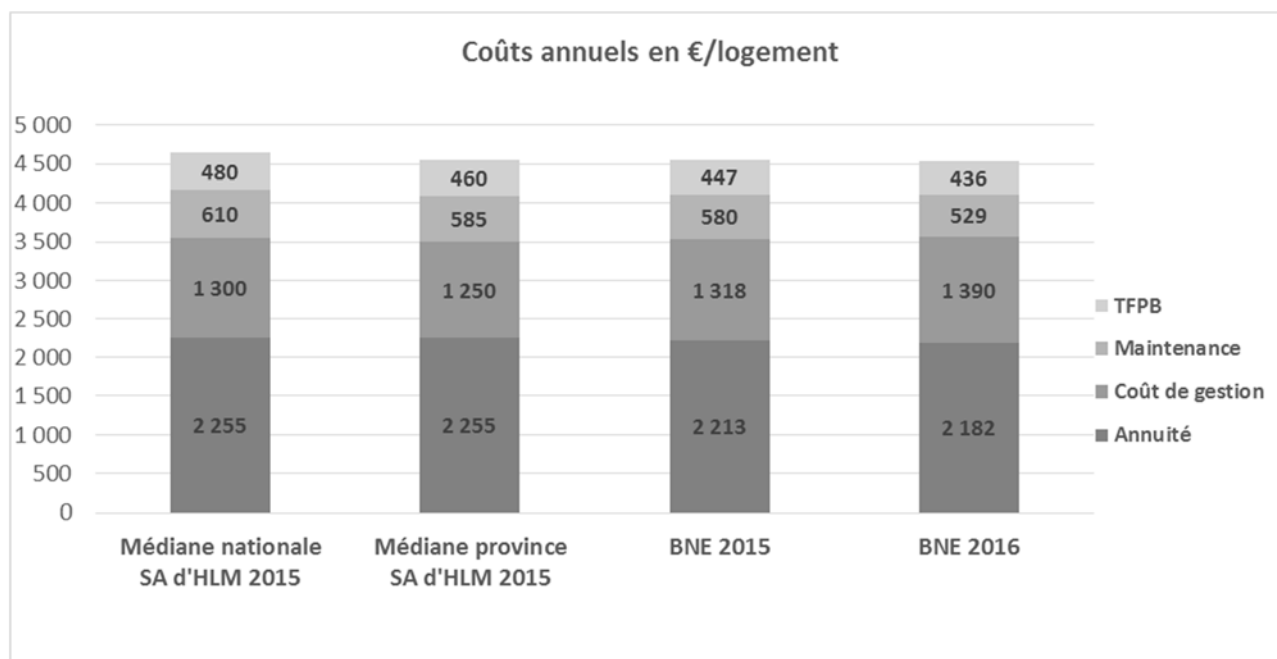
La valeur du ratio d'autofinancement net en proportion des loyers étant négative en 2016 et la moyenne de ce ratio d'autofinancement sur les trois derniers exercices étant inférieure à 3 %, les dispositions de l'article R. 423-70 du CCH qui indiquent que « le conseil d'administration ou le directoire délibère sur les causes de cette situation et, s'il y a lieu, sur des mesures internes à mettre en œuvre pour redresser la situation financière de la société de manière pérenne. Cette délibération est intégrée dans le rapport prévu à l'article L. 225-100 du code de commerce » ont été mises en œuvre au CA et lors de l'assemblée générale ordinaire du 28 juin 2017. Dans sa réponse, Batigère indique que le niveau de l'autofinancement de la nouvelle société après fusion est de 2,9 % en 2017.

En 2016, le montant de l'autofinancement net de la société est négatif (-4 537 k€) ce qui signifie que les ressources tirées de son activité ont été insuffisantes pour notamment faire face au remboursement de ses emprunts. Cette situation résulte de circonstances exceptionnelles. En effet, lors de cet exercice, afin de réaménager des emprunts structurés (cf. § 6.2.2), BNE a été amené à verser une soulte d'un montant de 7 500 k€. Sans cette dépense, principale composante du flux exceptionnel négatif enregistré en 2016 (- 7 145 k€), le montant de l'autofinancement net de l'exercice serait demeuré positif et d'un montant comparable à celui de 2015.

De manière similaire, en 2012, les décisions prises relatives à une partie du patrimoine mulhousien acquis en bloc ont eu pour conséquence la comptabilisation de dépenses exceptionnelles qui sont venues fortement réduire le montant de l'autofinancement net de l'organisme (opérations d'investissements abandonnées pour un montant de 1 134 k€).

Même en écartant les conséquences des dépenses exceptionnelles des exercices 2012 et 2016, force est de constater que le montant le plus élevé d'autofinancement net est obtenu en 2013 avec 4 352 k€ ce qui

représente 4,93 % du chiffre d'affaires de la société et est inférieur à la moitié du ratio médian de référence (10,82 %).



Les produits des loyers, principale ressource de la société, progressent de 6 589 k€ (soit +7,7 %) entre 2012 et 2015. Cette progression est supérieure au taux d'accroissement du parc (+2,5 %), elle résulte donc des mises en service qui présentent des loyers plus élevés que ceux des logements vendus, de la politique d'augmentation systématique des loyers à la relocation (cf. § 3.2.1) et des progrès réalisés en termes de vacance sur la période (cf. § 3.1.2). Leur montant s'établit toutefois à 4 155 € au logement en 2016 ce qui est légèrement inférieur à la valeur médiane des SA d'HLM de province (4 295 € au logement).

Dans le même temps, les deux principaux postes de dépenses de la société représentent des coûts supérieurs à ceux des ratios médians.

Ainsi les dépenses liées au remboursement de la dette de la société (remboursement d'emprunts et intérêts) s'élèvent au total à 43 771 k€. Elles n'ont progressé que de 17 k€ par rapport à 2012, la baisse des montants d'intérêts versés (consécutif à la baisse générale des taux d'intérêt) compensant presque exactement la hausse des remboursements d'emprunts en capital. Même s'il est en nette diminution par rapport à son niveau de 2012 (2 325 €/logement et 53 % des loyers), le coût de l'annuité de la dette représente 2 213 € au logement soit 47,9% des loyers en 2015, et 2 182 € au logement et 47,3 % en 2016. Ces montants sont proches de la valeur du secteur rapportée au logement (2 255 €/logement) et supérieurs à celle rapportée aux loyers (45,5 %).

Les coûts de gestion de BNE sont élevés, ils ont progressé de 3 696 k€ (soit +15,5 %) sur la période de contrôle. Alors que la médiane de référence 2015 s'établit à 1 250 €/logement soit 25,5 % des loyers, ils atteignent 1 318 €/logement soit 28,5 % des loyers en 2015 et 1 390 €/logement soit 30,1 % des loyers en 2016.

Si l'on s'intéresse aux frais de personnels, principale composante des frais de gestion, on s'aperçoit que ces derniers représentent 13,4 % des loyers (618 €/logement) en 2015 et 14,8 % des loyers (683 €/logement) en 2016 ce qui constitue un niveau assez proche du ratio médian 2015 qui s'établit à 14,4 % des loyers (720 €/logement). Ce constat est d'autant plus surprenant que le groupe Batigère disposant au travers de ses GIE ou de structure spécialisée telle qu'AMLI, de moyens de mutualisation de personnels, on aurait donc pu s'attendre à des coûts de personnels bien inférieurs. Or les coûts de gestion de la société qui comprennent le

coût du GIE (3,9 % des loyers en 2015) ou le montant des refacturations AMLI (1,8 % des loyers) sont élevés et les coûts des personnels propres à la société ne sont que très peu inférieurs aux ratios du secteur.

Le niveau des dépenses de maintenance, 529 €/logement soit 11,5 % des loyers, et celui des dépenses de TFPB, 436 €/logement soit 9,4 % des loyers, s'avèrent légèrement inférieurs aux ratios (respectivement 585 €/logement soit 12 % des loyers et 460 €/logement et 9,5 % des loyers). Ils n'expliquent donc pas le faible taux d'autofinancement.

Bien que d'une plus faible ampleur, l'évolution des flux financiers, dont le montant chute nettement à partir de 2014 en raison d'une cession de patrimoine à Sarel (il s'agissait de patrimoine mosellan construit sur du foncier Sarel avec des baux emphytéotiques), contribue à amplifier cette tendance.

Compte tenu d'un niveau de loyer légèrement inférieur au ratio, les volumes de l'annuité de la dette et des coûts de gestion supérieurs à ces mêmes ratios constituent donc l'explication de fond de la faible rentabilité de l'exploitation de la société.

Au final, il ressort de l'analyse de l'exploitation de la société que, pour améliorer le faible niveau de rentabilité de son exploitation, BNE doit non seulement continuer ses efforts visant à la maîtrise de l'annuité de sa dette locative mais aussi s'interroger tout particulièrement sur le niveau atteint par ses coûts de gestion. Sur ce dernier point, l'efficacité économique de l'organisation du groupe, le niveau des coûts de personnels (malgré la présence de GIE) ainsi que le coût du recours systématique à AMLI doivent être interrogés. Et ce d'autant plus que le prix de revient élevé des opérations mises en service sur la période de contrôle (cf. § 5.3.2) ainsi que les taux élevés issus de la renégociation des emprunts structurés (cf. § 6.2.2) ne garantissent pas la forte rentabilité de certains des derniers investissements engagés par la société. La constitution envisagée par la société d'une capacité à réaliser des analyses de gestion, y compris de l'activité des structures de mutualisation, est de nature à éclairer les choix de gestion.

6.2.2 Gestion de la dette

La société a contracté des emprunts structurés ainsi que des contrats de couverture de taux (swaps). L'analyse du contexte économique et des risques présentés par ces produits ainsi que la formulation de conseils à la gouvernance quant à leur gestion sont confiés à une cellule du GIE disposant de personnel spécialisé.

Emprunts structurés

Une partie de l'encours de la dette de la société est composée d'emprunts structurés (45,3 M€ sur 764,4 M€ soit 5,9 %).

En 2016, en raison d'un changement dans la politique de soutien de sa monnaie par la banque nationale suisse, des emprunts DEXIA indexés sur le taux de change euro/franc suisse ont présenté un fort niveau de risque. Dans la négociation des conditions de sortie de ces emprunts, BNE s'est engagé à emprunter 30 M€ (à un taux fixe de 5,5 %) et à payer une soulte d'un montant de 7,5 M€. Cette dernière somme a elle-même été financée par emprunt.

Au 31/12/2016, BNE est encore concerné par six emprunts structurés. Trois emprunts Crédit Foncier de France pour un capital restant dû de 29,7 M€ peuvent se voir appliquer des taux d'intérêts structurés avec coefficient multiplicateur jusqu'en 2026 pour l'un d'entre eux et jusqu'à 2036 pour les deux autres. A ce jour, les conditions de réalisation n'étant pas réunies, les taux appliqués sont fixes.

Trois autres emprunts DEXIA, pour un capital restant dû de 15,6 M€, sont à taux fixe jusqu'en janvier 2018. Après cette date et pendant dix ans, ils seront potentiellement exposés à un taux d'intérêts structuré avec effet multiplicateur.

La société devra continuer à être vigilante dans le suivi de ces emprunts qui peuvent compromettre la rentabilité de son exploitation comme au cours de l'exercice 2016 (cf. § 6.2.1).

Contrats d'échange de taux (swaps)

BNE a souscrit par le passé des contrats d'échange de taux pour un total de 99 M€. Si certains de ces contrats prendront fin en 2020 d'autres engagent la société jusqu'en 2031.

Selon la charte Gissler¹¹, les catégories de risques dans lesquelles sont classés ces contrats vont de 2A à 3C. Ce qui signifie que ces contrats reposent sur des indices ou des écarts d'indices de la zone euro et dont la structure (c'est-à-dire la formule de calcul du taux échangé) ne contient pas de coefficient multiplicateur.

En 2015, si certains de ces contrats étaient favorables à BNE, au total la charge nette après couverture était défavorable à la société pour un montant de 1 523 k€.

Dans son rapport le CAC se prononce chaque année sur la cohérence des hypothèses avancées par les services financiers de la société ayant justifié la décision de ne pas constituer des provisions pour risques relatives à ces contrats d'échanges de taux.

S'agissant du recours à des instruments financiers complexes, l'Agence rappelle que le financement du logement social s'appuyant sur des prêts de longue durée, il lui paraît de bonne gestion de privilégier les emprunts et instruments financiers dont l'indexation est en lien direct avec ce secteur d'activité. La méconnaissance de ce principe lors de la souscription d'emprunts structurés constitue une erreur de gestion.

6.2.3 Gestion de la trésorerie

La société procède au placement d'une partie de sa trésorerie disponible. Les contrats de placements contractés sont de type « compte à terme » à rémunération progressive et avec garantie intégrale du capital investi.

Ces placements génèrent des produits dont le montant annuel équivaut à 63 € par logement en 2016. Ce montant est supérieur à la valeur médiane des SA d'HLM de province (40 € par logement).

6.2.4 Résultats comptables

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Résultats comptables	7 402	7 661	11 997	5 683	6 815
Plus-values de cessions	8 608	7 328	11 155	6 049	12 300
- part des plus-values de cessions dans le résultat	116,3%	95,7%	93,0%	106,4%	180,5%

Sur la période de contrôle le bénéfice annuel moyen de la société s'élève à 7 911 k€. Le montant annuel moyen des plus-values de cessions, sur la même période, est de 9 088 k€. Cela signifie que l'activité de vente de

¹¹ Charte Gissler : charte de bonne conduite signée par les banques et collectivités publiques. Les prêts sont classés en fonction de niveaux risques (de 1 faible à 5 élevé), appréciés à raison d'indices sous-jacents et de la structure du produit (de A faible à E élevé).

patrimoine est indispensable à la profitabilité de la société puisque sans les plus-values de cession, la société aurait enregistré un résultat annuel moyen déficitaire de l'ordre de 1 177 k€.

6.2.5 Structure financière

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	256 315	272 476	284 396	293 980	297 464
Provisions pour risques et charges	5 345	5 973	6 593	5 585	6 434
- Dont PGE	3 201	3 316	3 584	2 809	3 990
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	374 427	398 811	406 611	435 174	460 442
Dettes financières	740 892	756 062	732 176	732 388	764 433
Actif immobilisé brut (-)	1 327 072	1 387 648	1 382 796	1 425 065	1 473 687
Fond de Roulement Net Global	49 907	45 674	46 980	42 062	55 086
FRNG à terminaison des opérations ⁽¹⁾					41 907
Stocks (toutes natures)	649	516	516	516	57
Autres actifs d'exploitation	34 370	40 140	38 689	36 325	32 512
Provisions d'actif circulant (-)	5 473	6 260	6 987	7 573	8 146
Dettes d'exploitation (-)	25 795	26 868	26 207	22 218	22 731
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	3 751	7 529	6 012	7 051	1 691
Créances diverses (+)	1 097	2 657	1 053	1 803	691
Dettes diverses (-)	18 596	19 858	16 681	13 774	13 254
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-17 500	-17 201	-15 628	-11 971	-12 562
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR ⁽²⁾	-13 749	-9 672	-9 616	-4 921	-10 871
Trésorerie nette	63 655	55 345	56 596	46 982	65 957

⁽¹⁾ Fonds de roulement net global à terminaison: mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

⁽²⁾ La ressource ou le besoin en fonds de roulement résulte d'un décalage temporel entre les paiements et encaissements. Un montant en attente de paiement supérieur à celui des encaissements en attente crée une ressource, situation qui renforce la trésorerie de l'organisme. L'inverse crée un besoin en fonds de roulement, situation tendant à pénaliser le niveau de la trésorerie.

6.2.5.1 Indépendance financière

L'endettement de BNE qui était de 740,9 M€ en 2012 s'élève désormais à 764,4 M€ (+3,2 %). Cette hausse modérée (près de 23,5 M€) est à rapprocher de la hausse de l'actif immobilisé (+146 M€, +11 %) sur cette même période.

La dette financière nette de trésorerie représente 698,5 M€ fin 2016. Au regard d'une capacité d'autofinancement de la société assez faible (27,2 M€ annuel en moyenne sur les trois derniers exercices), ce niveau d'endettement paraît présenter un niveau de risque plutôt élevé, la capacité théorique à rembourser cette dette étant de 25,7 années. Toutefois ce constat est à relativiser en tenant compte de la valeur économique du patrimoine de BNE dont le niveau élevé des produits de cession (119,6 M€ entre 2013 et 2016) est l'illustration.

6.2.5.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

Le FRNG de la société s'élevait à 55 086 K€ au 31/12/2016 soit 3,5 mois de dépenses moyennes, c'est-à-dire une valeur très proche de la valeur médiane des SA d'HLM de province (3,6 mois). Le niveau du FRNG de BNE s'est renforcé entre 2015 et 2016 (+ 13 024 k€). Cette situation résulte pour partie de la mobilisation en 2016 d'un prêt in fine d'un montant de 9 000 k€ pour financer la soulte versée par la société dans le cadre du traitement de ses prêts structurés (cf. § 6.2.2).

Le FRNG à terminaison est estimé, compte tenu des quelques imprécisions relevées dans la tenue des FSFC (cf. §6.1), à 41 907 k€, soit un niveau tout à fait correct représentant 2,7 mois de dépenses moyennes.

6.2.5.3 Variations du FRNG

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2012		49 906
Autofinancement de 2013 à 2016	4 976	
Dépenses d'investissement	-267 061	
Financements comptabilisés	204 170	
Autofinancement disponible après investissements	-57 915	
Remboursements d'emprunts non locatifs (bâtiments administratifs...)	-19 038	
Cessions d'actifs	119 657	
Remboursement anticipés d'emprunts locatifs (démolitions, cessions...)	-35 025	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-2 499	
Flux de trésorerie disponible	5 180	5 180
Fonds de roulement fin 2016		55 086

Sur la période observée, le montant des dépenses d'investissement réalisées (-267 061 k€) n'est pas compensé par le montant des financements comptabilisés (204 170 k€) et le faible montant d'autofinancement dégagé (4 976 k€). Le solde des flux de trésorerie après investissement est donc négatif (- 57 915 k€). Or la société a dû faire face dans le même temps au remboursement des emprunts finançant ses bâtiments administratifs (- 19 038 k€), au remboursement anticipé des emprunts relatifs au patrimoine cédé ou démoli (- 35 025 k€) ainsi qu'à d'autres flux divers (-2 499 k€). Les importants produits provenant des cessions de patrimoine, +119 657 k€, ont non seulement permis de compenser l'ensemble de ces sorties de trésorerie mais aussi de dégager un excédent (5 180 k€) qui est venu majorer le fonds de roulement en le portant à 55 086 k€.

6.2.5.4 Besoin ou ressource en fonds de roulement

Le volume des dettes à honorer excédant celui de ses créances, la société dispose globalement d'une ressource en fonds de roulement d'un montant de 10 871 k€. Cette situation, usuelle pour les bailleurs sociaux, tend à favoriser la trésorerie de la société.

6.2.5.5 Trésorerie

Le montant de la trésorerie nette au 31/12/2016 est conséquent (65 957 k€), il représente près de 4,2 mois de dépenses moyennes ce qui est supérieur à la valeur médiane du secteur (3,1 mois). Suivant l'évolution du FRNG de la société (cf. § 6.2.5.2), son niveau s'est renforcé entre 2015 et 2016 puisqu'au 31 décembre 2015 la valeur de ce ratio était de 3,3 mois.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

BNE dispose d'une analyse financière prévisionnelle élaborée à l'aide du logiciel Visial. Cette étude est fondée sur les données comptables réelles de l'exercice 2016 et porte sur la période 2016-2021. Elle reprend les grandes orientations retenues par le PSP et intègre les ajustements intervenus postérieurement à l'élaboration de ce document. La fréquence des mises à jour de l'étude prévisionnelle atteste de la volonté d'en faire un instrument utile au pilotage financier de la société.

6.3.1 Examen des hypothèses de l'analyse prévisionnelle

Les hypothèses macro-économiques retenues pour élaborer cette étude financière prévisionnelle sont dans l'ensemble cohérentes et adaptées à la conjoncture économique actuelle.

La progression prévue entre 2016 et 2021 des charges de personnels (+3 %) et des frais de gestion (+10 %) paraît optimiste au regard des augmentations réelles constatées sur la période 2012-2016 (respectivement +9 % et +20 %). La réalisation de ces prévisions implique donc qu'un effort accru de la société visant à réduire ses coûts de gestion soit mis en œuvre.

Le programme prévoit au total 380 M€ d'investissements (financés à hauteur de 26,7% sur fonds propres, 69 % par emprunt et 4,3 % par des subventions) permettant la production de 1 777 logements neufs, la démolition ou la vente de 1 042 logements et la réhabilitation de 3 710 logements.

Le patrimoine de BNE devrait donc évoluer selon l'échéancier suivant :

Patrimoine locatif	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Livraisons		314	168	262	425	301	307
Ventes et démolitions		-167	-174	-140	-245	-120	-196
Logts et equiv logts au 31/12	20 133	20 280	20 274	20 396	20 576	20 757	20 868

6.3.2 Principaux résultats de l'analyse prévisionnelle

Exploitation en k€	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Total loyers quitancés	91 813	93 030	94 351	97 210	99 489	101 844
Annuité emprunts locatifs	-44 188	-44 173	-44 440	-46 979	-48 679	-49 613
TFPB	-8 768	-9 284	-9 306	-9 345	-9 329	-9 377
Maintenance du parc	-11 236	-11 139	-11 268	-11 367	-11 439	-11 545
Charges non récupérées	-1 169	-1 287	-1 262	-1 162	-1 095	-1 029
Coûts des impayés	-652	-651	-651	-661	-667	-672
Marge locative directe	25 800	26 496	27 424	27 696	28 280	29 608
Personnel	-13 556	-13 308	-13 467	-13 629	-13 793	-13 958
Frais de gestion	-11 274	-11 877	-12 092	-12 135	-12 277	-12 422
Prod. immobilisée, autres prod.	2 437	2 023	1 478	1 602	1 558	1 200
CGLLS	-1 571	-1 919	-1 364	-745	-1 778	-1 409
Produits financiers	1 237	823	825	841	803	700
Éléments exceptionnels	-7 141	-902	-717	-777	-734	-743
Autofinancement net	-4 068	1 336	2 087	2 853	2 059	2 976
en % des loyers	-4,4%	1,4%	2,2%	2,9%	2,1%	2,9%

Sur toute la période étudiée, la rentabilité de l'exploitation, mesurée à travers le niveau d'autofinancement net, est prévue à un niveau bas, se situant entre 1,4 % et 2,9 % des loyers, c'est-à-dire sous le seuil d'alerte (3%) instauré par les dispositions de l'article R. 423-70 du CCH (cf. § 6.2.1).

Evolution structure financière en k€	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Autofinancement net	-4 068	1 336	2 087	2 853	2 059	2 976
Rembours. emprunts non locatifs	-101	-109	-113	-117	-121	-125
Produits de cessions	11 431	12 801	9 790	10 495	8 881	10 427
Fonds disponibles investis en travaux	-7 073	-14 821	-8 708	-3 502	-2 279	-2 700
Fonds disponibles investis en démolitions	-168	-368	0	-465	0	-300
Fonds disponibles investis en opérations nouvelles	-7 323	-15 672	-6 858	-6 611	-12 251	-12 739
Autres variations	43 612	1 741	4 954	-101	-51	-9 044
total	31 428	16 336	17 488	20 040	16 278	4 773
Provisions (dont PGE)	3 989	4 101	4 113	4 170	4 229	4 288
Dépôts de garantie	6 441	6 481	6 594	6 693	6 775	6 834
FDR long terme à terminaison	41 858	26 918	28 195	30 903	27 282	15 895
Ratio : annuité en % des loyers	47,3%	47,5%	47,1%	48,3%	48,9%	48,7%

Le volume d'autofinancement dégagé par l'exploitation étant faible, BNE doit, pour financer son plan d'investissement, continuer à générer des produits de cessions de son patrimoine très élevés (52 394 k€ au total entre 2017 et 2021). Cette stratégie financière qui consiste à recourir de manière importante à la vente HLM pour générer les fonds disponibles nécessaires au financement de ses investissements est mise en œuvre de longue date par BNE.

Par ailleurs, dans le cadre de la renégociation des emprunts structurés intervenue en 2016 (cf. § 6.2.2), la société a dû souscrire de nouveaux emprunts à hauteur de 30 000 k€. BNE a choisi d'affecter ces nouvelles ressources au financement d'investissements en remplacement des fonds disponibles initialement prévus. De la même façon et afin de financer le montant de la soulte, BNE a souscrit un prêt in fine dont le capital, d'un montant de 9 000 k€, est remboursable en 2021. Avant cette échéance, BNE a prévu de mettre en œuvre un plan de vente de patrimoine complémentaire pour y faire face.

Ces recours supplémentaires à l'emprunt, intervenus en 2016, sont la principale composante des 43 612 k€ figurant à la ligne « autres variations » du tableau ci-dessus. Ce nouveau flux d'emprunt est indispensable à l'équilibre général du financement du plan d'investissement prévu, car sans lui le FDR long terme à terminaison serait négatif dès 2017.

Il est à noter toutefois, que ce recours supplémentaire à l'emprunt n'a pas pour effet de surenchérir démesurément le coût de l'annuité de la dette ; le ratio mesurant ce coût en proportion des loyers ne progressant que de 1,4 points sur la période. Au final, selon les résultats de cette étude prévisionnelle, le financement de son important programme d'investissement n'aurait pas pour effet de trop dégrader la structure bilancielle de la société. En effet, même si le fond de roulement long terme à terminaison prévu à l'issue de l'exercice 2021 est en forte baisse par rapport à celui de 2016, son montant (15 895 k€) correspond encore à plus d'un mois de dépenses moyennes.

6.3.3 Conclusions quant à la soutenabilité financière du programme d'investissements

Au vu des résultats de l'analyse financière prévisionnelle, il ressort que BNE, malgré la faible profitabilité de son exploitation (mesurée à l'aune d'un taux d'autofinancement net inférieur au seuil d'alerte), paraît en mesure de supporter son ambitieux plan d'investissement sans trop dégrader sa structure financière. Le recours très important à la vente de patrimoine (plus de 10 500 k€ de produits moyens annuels attendus) est toutefois indispensable à l'équilibre général de ce plan de financement prévisionnel.

6.4 CONCLUSION

La rentabilité de l'exploitation de BNE est faible et le coût important de la renégociation d'emprunts structurés a réduit le niveau d'autofinancement net de la société en l'amenant sous le seuil d'alerte. Pour se procurer les fonds disponibles nécessaires au financement de ses investissements, la société recourt de manière importante à la vente de son patrimoine. Afin d'être moins dépendante du produit de ses ventes HLM et pour recouvrer un meilleur niveau d'autofinancement net, BNE s'est attelé à maîtriser le montant de l'annuité de sa dette. En revanche, bien que disposant de moyens humains mutualisés au travers de deux GIE et d'une association spécialisée dans l'intervention sociale, le niveau des coûts de gestion de la société est élevé. Dans ces conditions, l'efficacité économique de l'organisation du groupe, le coût du recours systématique à AMLI ainsi que le niveau des coûts de personnels doivent être interrogés.

7. ANNEXES

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

RAISON SOCIALE :	SA d'HLM Batigère Nord-Est
-------------------------	-----------------------------------

SIÈGE SOCIAL :			
Adresse du siège :	12 rue des Carmes	Téléphone :	03 83 85 57 57
Code postal :	54 000		
Ville :	Nancy		

DIRECTEUR GÉNÉRAL :	Michel CIESLA
----------------------------	---------------

ACTIONNAIRE DE RÉFÉRENCE :	Batigère Sarel
-----------------------------------	----------------

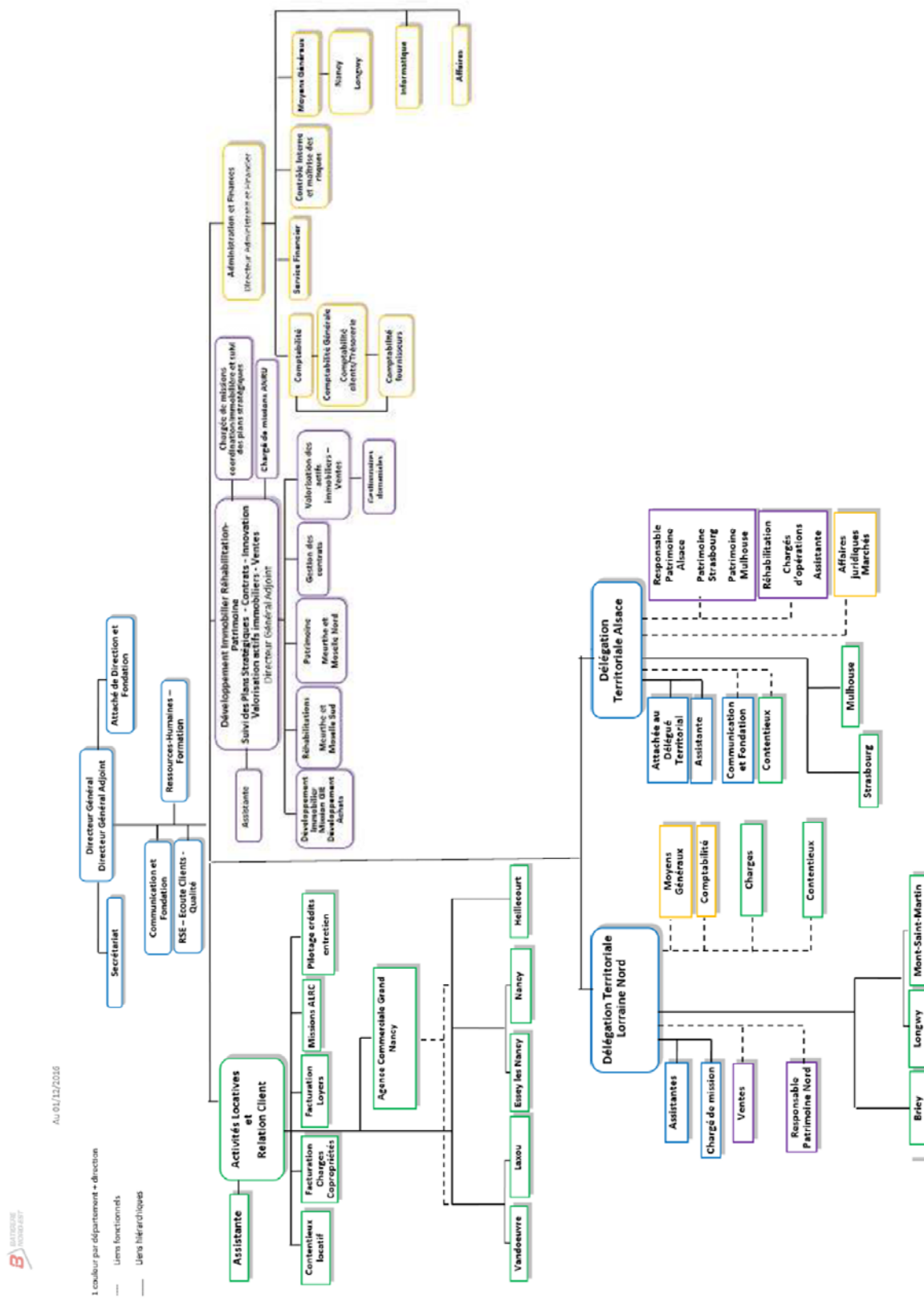
CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31/12/2016 :			
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	Nicolas ZITOLI		4
	Joëlle SCHREINER	Batigère-Sarel	1
	Jean-Charles COCHET	CILGERE	4
	Claude GERARD		4
	Robert BAEHREL		4
	Christian DELMEIRE		4
	Marie-Dominique HEBRARD de VEYRINAS		4
	Jean-Charles KAMINSKI		4
	Daniel MAS		4
	Gérard REVERCHON		4
	Philippe GRANGE	fédération du BTP 54	4
	Catherine GRAEF-ECKERT	CD du Bas Rhin	2
	Eric PENSALFINI	Métropole du Grand Nancy	2
	Martine ETIENNE	Ville de Longwy	2
	Claudine LECLERC	Ville de Mont Saint Martin	2
Représentants des locataires (SA) :	Houia MEDDOUR		3
	Pierre NOUET		3
	Jacques PARVÉ		3

ACTIONNARIAT		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	24 595 802 €	1 Batigère Sarel (59,53 %)
	Nombre d'actions :	15 372 376	4 Cilgère (36,87 %)
	Nombre d'actionnaires :	62	4 Caf 54 (2,48 %)

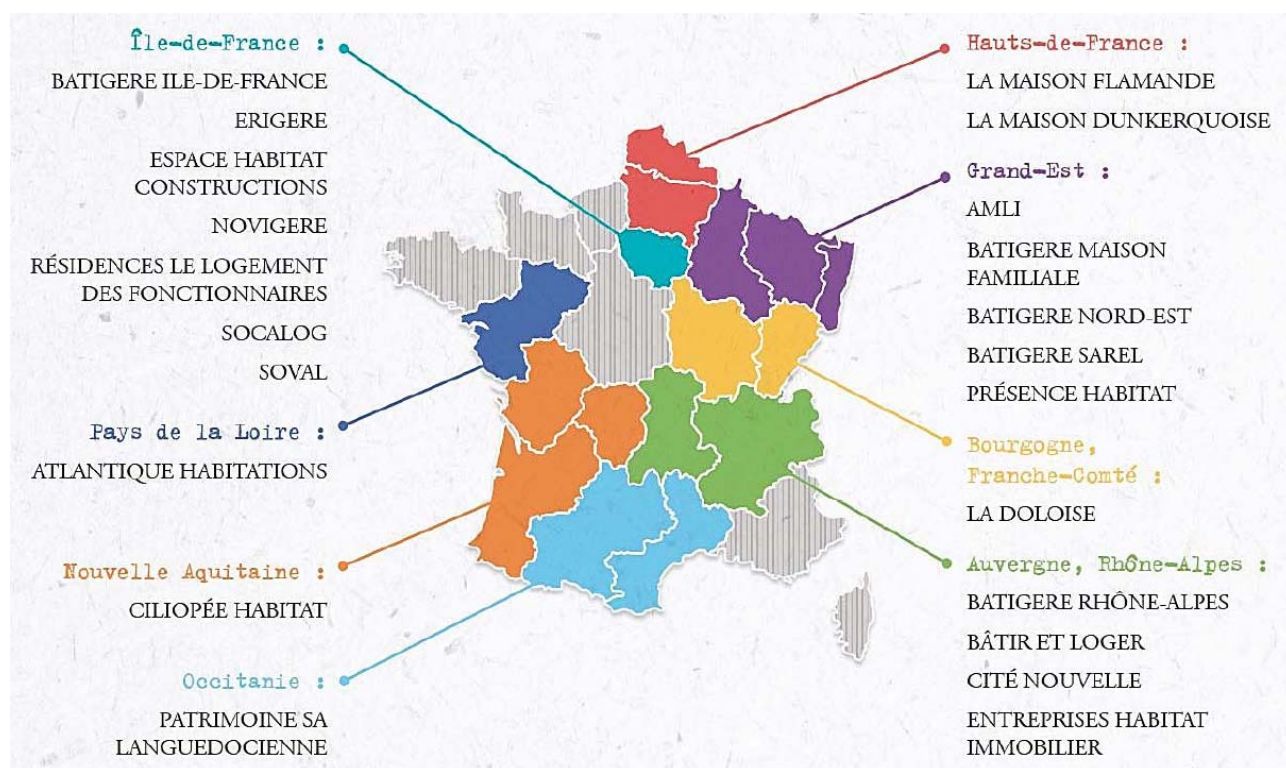
COMMISSAIRE AUX COMPTES :	Grant Thornton (Paris) ; SECEF (Nancy)
----------------------------------	--

EFFECTIFS AU 31/12/2016 :	Cadres :	33	Total administratif et technique : 87
	Maîtrise :	46	
	Employés :	8	
	Gardiens :	10	Effectif total : 245
	Employés d'immeuble :	23	
	Autre personnel de proximité :	125	

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



7.3 ORGANIGRAMME DU RESEAU BATIGERE



7.4 TABLEAU RECAPITULATIF DES IRREGULARITES EN MATIERE D'ATTRIBUTIONS DE LOGEMENTS

Numéro identifiant logement	Nom du programme	Financement	Date de décision de la CAL	Date de signature du bail	Numéro unique	Revenu fiscal de référence	Plafond applicable
100034040	MALZEVILLE - JERICHO LE VIEUX	HLM-CONV	20/12/2016	23/12/2016	054111607951010707	27 953 €	20 111 €
100075360	VANDOEUVE - ETOILE	HLM-CONV	20/12/2016	21/12/2016	054111607975310707	105 629 €	32 297 €
100503200	LAXOU - NORMANDIE	HLM-CONV	20/09/2016	22/09/2016	054091607685210707	34 348 €	20 111 €
100056950	VANDOEUVE - MAIRIE I	HLM-CONV	07/06/2016	13/06/2016	054041606797010707	34 736 €	20 111 €
100052610	VANDOEUVE - SQUARES	HLM-CONV	03/05/2016	09/05/2016	054041606839310707	83 131 €	32 297 €
100005240	LAXOU - LES PROVINCES	HLM-CONV	05/04/2016	07/04/2016	054031606662210700	29 738 €	20 111 €
100010980	LAXOU - LES PROVINCES	HLM-CONV	02/02/2016	02/02/2016	054011606505810707	42 395 €	32 297 €
100070870	VANDOEUVE - ETOILE	HLM-CONV	23/09/2014	23/09/2014	054031302785810719	35 440 €	26 725 €
110025130	ST MAX - ALEXANDRE 1ER	PLUS-CONV	19/08/2014	26/08/2014	054081404575310707	41 956 €	26 725 €
100044170	VANDOEUVE - EUROPE	HLM-CONV	18/02/2014	11/04/2014	054121303772010707	51 968 €	32 140 €
120084380	MSM VAL COLL. PLACE DE LILLE	HLM-CONV	25/10/2016	25/10/2016	054091607703610707	20 408 €	20 111 €
120014800	MSM 'VAL' 24850-41 COLL. P.A.	HLM-CONV	19/09/2016	06/10/2016	054081607604510707	28 413 €	20 111 €
120083860	MSM VAL COLL. PLACE DE LILLE	HLM-CONV	23/08/2016	08/09/2016	054081607558310707	31 756 €	20 111 €
120089810	MSM 'VAL' INDIV. FLEURS	HLM-CONV	29/07/2016	29/07/2016	054031606722810707	54 768 €	51 692 €
130039650	MSM - RUE DES COQUELICOTS	PLUS - CD	07/07/2016	07/07/2016	054061607410010707	31 409 €	26 856 €
120017430	MSM 'VAL' 140 LOGTS	HLM-CONV	22/03/2016	20/05/2016	054031606640110707	20 557 €	20 111 €
130048360	MSM VAL RUE DE BORDEAUX	PLUS - CD	10/05/2016	18/05/2016	054021606604410707	44 855 €	20 111 €
120016210	MSM 'VAL' 140 LOGTS	HLM-CONV	10/05/2016	10/05/2016	054031606762110707	38 641 €	32 297 €
130048150	MSM VAL RUE DE BORDEAUX	PLUS - CD	26/04/2016	26/04/2016	054051505528410707	22 518 €	20 111 €
130048270	MSM VAL RUE DE BORDEAUX	PLUS - CD	22/03/2016	04/04/2016	054031505387810707	32 563 €	20 111 €
130048280	MSM VAL RUE DE BORDEAUX	PLUS - CD	22/03/2016	04/04/2016	054041505438710707	34 817 €	26 856 €
130048330	MSM VAL RUE DE BORDEAUX	PLUS-CONV	22/03/2016	04/04/2016	054061505602210707	34 942 €	20 111 €
130048400	MSM VAL RUE DE BORDEAUX	PLUS - CD	22/03/2016	04/04/2016	054021606591910707	31 390 €	20 111 €
120016530	MSM 'VAL' 140 LOGTS	HLM-CONV	08/03/2016	25/03/2016	054011606448910707	27 488 €	20 111 €
120016590	MSM 'VAL' 140 LOGTS	HLM-CONV	23/02/2016	23/02/2016	054121506349510711	25 458 €	20 111 €
120091630	MSM 'VAL' INDIV. FLEURS	HLM-CONV	12/01/2016	13/01/2016	054121506344310707	20 858 €	20 111 €
120084600	MSM VAL COLL. PLACE DE LILLE	HLM-CONV	14/08/2014	26/08/2014	054071404499310707	24 123 €	20 013 €
130035360	MULHOUSE / AV ARISTIDE BRIAND / PLUS	PLUS-CONV	17/06/2014	12/08/2014	068061400084810707	33 297 €	32 140 €
130014680	MULHOUSE / RUE DE BELFORT /RAHMAN II	PLS-CONV-NONCFF	17/06/2014	19/06/2014	068031400135810773	40 633 €	34 743 €
130037550	CASERNE LEFEBVRE / MULHOUSE	PLS-CONV-CFF	04/03/2014	20/03/2014	068021400066110758	45 556 €	34 743 €

7.5 LISTE DES OCCUPANTS SANS DROIT NI TITRE DONT LA DETTE EST APUREE

Tableau au 09/10/2017

Commune	N° de contrat	date d'entrée	Bail résilié	Date solde dette locative	date signature nouveau bail	Difficultés rencontrées
VANDOEUVRE LES NANCY	L-2006402	01/03/1988	cui	10/02/2012	01/05/2017	
MONT ST MARTIN	L-130769	01/12/1998	cui	17/09/2015	01/06/2017	
NANCY	L-2072884	01/11/1996	cui	10/06/2016	15/05/2017	
LEXY	L-121931	01/12/1990	cui	10/09/2012	14/04/2017	
VANDOEUVRE LES NANCY	L-5028294	27/10/2009	cui	09/07/2016	02/06/2017	
LONGWY	L-121123	01/09/1977	cui	avant 2010	en cours	
VANDOEUVRE LES NANCY	L-2029773	01/05/2004	cui	06/12/2010	contentieux	
DOMBASLE SUR MEURTHE	L-5014845	25/12/2007	cui	12/10/2015	19/04/2017	
HERSERANGE	L-124065	01/11/1991	cui	15/10/2013	14/04/2017	
VANDOEUVRE LES NANCY	L-5001965	01/12/2005	cui	14/10/2016	contentieux	
LAXOU	L-2000309	01/12/1982	cui	30/10/2010	21/04/2017	
ST MAX	L-2003229	01/01/1998	cui	02/07/2016	27/04/2017	
MALZEVILLE	L-2048239	01/03/1994	cui	09/03/2016	18/04/2017	
BLENOD LES PONT A MOUSSON	L-2012456	01/07/1987	cui	30/03/2014	26/05/2017	
PIERREPONT	L-122048	01/01/1984	cui	15/05/2012	en cours	
MALZEVILLE	L-2011856	01/10/1985	cui		sorti	
NANCY	L-5019946	01/09/2008	cui	31/03/2015	01/06/2017	
VANDOEUVRE LES NANCY	L-2015305	01/01/1992	cui	30/04/2008	01/05/2017	
LONGWY	L-121290	01/03/1997	cui	10/11/2011	en cours	
NEUVES MAISONS	L-2014693	01/08/1991	cui	28/08/2014	18/05/2017	
STRASBOURG	L-5035625	29/09/2010	cui		10/05/2017	
VANDOEUVRE LES NANCY	L-2001926	16/03/1983	cui	12/12/2016	sorti	
NANCY	L-2074796	01/09/2004	cui	14/11/2014	01/06/2017	
VANDOEUVRE LES NANCY	L-2007662	01/01/1977	cui	25/11/2003	01/05/2017	
LONGWY	L-121791	01/02/1984	cui	Avant 2010	en cours	
JARVILLE LA MALGRANGE	L-2003003	01/05/1988	cui	31/10/2014	24/05/2017	
PIERREPONT	L-123745	01/10/1983	cui	01/09/2014	14/04/2017	
LONGWY	L-127734	01/04/2000	cui	23/05/2016	en cours	
VANDOEUVRE LES NANCY	L-2091290	01/07/1998	cui	30/05/2008	01/05/2017	
HAUCOURT MOULAIN	L-126218	01/12/1997	cui	10/09/2015	14/04/2017	
ST MAX	L-5007487	01/12/2006	cui	16/09/2013		Locataire convoque le 27/04 + 01/06 a l'agence pour signature. Ne s est pas déplacé et pas de contact.
STRASBOURG	L-137913	28/04/2010	cui	13/04/2015	en cours	assurance fournie le 04/09/2017
PONT A MOUSSON	L-2095293	01/03/1989	cui	30/07/2014	09/05/2017	
LAXOU	L-5053637	19/10/2012	cui	30/03/2017	contentieux	4 QT impayés
ST NICOLAS DE PORT	L-2078368	01/06/1996	cui	17/10/2016		Ne répond pas. Recommandé envoyé
JARVILLE LA MALGRANGE	L-5000100	01/02/2005	cui	10/02/2017		signature a partir d'octobre 2017, en attente du règlement de son loyer
TOMBLAINE	L-2066751	01/10/1998	cui	07/02/2017	14/04/2017	
VANDOEUVRE LES NANCY	L-5042389	22/07/2011	cui	31/03/2017	en cours	
NANCY	L-5007692	14/12/2006	cui	13/07/2015	15/05/2017	
LONGWY	L-121512	01/01/1988	cui	10/11/2016	24/02/2015	Pas de nouveau bail mais un avenant le 24/02/2015
MAGNIERES	L-2011931	01/08/1981	cui	22/06/2015	mai-17	
MONT ST MARTIN	L-125489	01/01/1974	cui	30/06/2016	10/08/2017	
NANCY	L-5018570	03/06/2008	cui	05/06/2013		Convoquée le 24/05 - ne s est pas déplacé - refere en cours car refuse les travaux de réhabilitation
MONT ST MARTIN	L-125495	01/03/1995	cui	05/09/2016	06/05/2017	
ESSEY LES NANCY	L-2056705	01/01/1998	cui	09/10/2014		convocation le 27/04 + le 10/05 a l'agence - absent aux rendez vous fixes - pas de contact
JARNY	L-129684	01/06/1995	cui	02/08/2016	28/04/2017	
ST MAX	L-2014729	01/08/1991	cui	12/11/2013	27/04/2017	
PIERREPONT	L-128387	01/01/1999	cui	16/05/2011	03/08/2017	
ST MAX	L-2000211	16/06/1985	cui	28/02/2008	27/04/2017	
PULNOY	L-5000939		cui			surveiller si à jour 3 mois consécutifs
VANDOEUVRE LES NANCY	L-2044725	01/09/2004	cui	03/08/2016	contentieux	
REHON	L-123988	01/01/1987	cui	avant 2010	20/04/2017	
LONGWY	L-134870	31/07/2009	cui	01/09/2014	en cours	
ESSEY LES NANCY	L-2057172	16/10/2002	cui	11/08/2009	28/04/2017	
LONGWY	L-128052	01/05/2002	cui	10/03/2014	en cours	
PAGNY SUR MOSELLE	L-2003791	01/07/1980	cui	30/01/2008	24/04/2017	
LEXY	L-124061	01/07/1988	cui	15/12/2016	06/04/2017	
BLENOD LES PONT A MOUSSON	L-2096481	01/08/1994	cui	30/07/2014	09/05/2017	
MALZEVILLE	L-5045796	30/11/2011	cui	15/01/2017		convocation le 27/04 + le 10/05 a l'agence - absent aux rendez vous fixes - pas de contact
LONGWY	L-127672	01/11/1999	cui	10/02/2016	en cours	
VANDOEUVRE LES NANCY	L-2015297	01/12/1991	cui	02/06/2006	01/05/2017	
VANDOEUVRE LES NANCY	L-5014694	23/11/2007	cui	10/04/2014	01/05/2017	
ESSEY LES NANCY	L-2067123	01/04/2002	cui	17/05/2013	09/05/2017	
FROUARD	L-2040550	01/03/1999	cui	30/11/2016	11/05/2017	
STRASBOURG	L-194589	15/08/2009	cui	31/07/2016	10/05/2017	
PONT A MOUSSON	L-2096433	01/01/1997	cui	05/08/2016	11/05/2017	
REHON	L-121938	01/07/1988	cui	10/11/2016	12/04/2017	
VANDOEUVRE LES NANCY	L-5001635	01/11/2005	cui	16/01/2017	01/05/2017	
LONGWY	L-6054216	08/11/2012	cui		contentieux	3 QT impayés
LONGWY	L-125939	01/08/1994	cui	10/09/2013	en cours	
TOMBLAINE	L-2056786	01/12/1998	cui	10/02/2012	27/04/2017	
FLAVIGNY SUR MOSELLE	L-2064030	01/09/1992	cui	05/10/2016	19/04/2017	
LUDRES	L-2010550	01/09/1979	cui	19/11/2010	22/05/2017	
PULNOY	L-2066802	01/05/1997	cui	22/03/2017	contentieux	compte toujours pas à jour
VANDOEUVRE LES NANCY	L-5013884	23/10/2007	cui		contentieux	
NEUVES MAISONS	L-2011105	01/05/1991	cui	30/08/2016	19/05/2017	Changement de nom de famille
VANDOEUVRE LES NANCY	L-2014644	01/07/1991	cui	06/09/2000	01/05/2017	
MULHOUSE	L-136019	01/01/2008	cui	10/06/2013	01/06/2017	
VANDOEUVRE LES NANCY	L-2014605	01/08/1991	cui	01/04/2014	28/04/2017	
NANCY	L-5004589	01/07/2006	cui	14/09/2011	01/06/2017	
MALZEVILLE	L-2003489	01/09/1982	cui	05/06/2013	26/04/2017	
LAXOU	L-2037975	01/08/2002	cui	30/10/2013	02/05/2017	
LAXOU	L-2000304	16/09/1988	cui	30/08/1999	03/03/2014	
LONGWY	L-132034	01/02/2006	cui	11/07/2016	en cours	assurance reçue - en cours
MULHOUSE	L-135200	01/01/2007	cui	31/07/2015	30/05/2017	
NEUVES MAISONS	L-2068731	01/06/1998	cui	16/09/2014	18/05/2017	
LONGWY	L-121812	01/12/1988	cui	10/07/2014	en cours	Recommandé envoyé le 19/05, l'agence le relance
MALZEVILLE	L-2011782	01/01/1990	cui	16/05/2005		Locataire convoque le 27/04 + 01/06 a l'agence pour signature. Ne s est pas déplacé et pas de contact.
VANDOEUVRE LES NANCY	L-5016846	01/03/2008	cui	16/08/2016	en cours	Recommandé envoyé le 19/05, recommandé retourné, l'agence le relance
LONGWY	L-126218	01/12/1997	cui	10/09/2015	14/04/2017	

7.6 SIGLES UTILISES

ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine
APL	Aide Personnalisée au Logement
CAF	Capacité d'AutoFinancement
CAL	Commission d'Attribution des Logements
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations
CGLLS	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social
CIL	Comité Interprofessionnel du Logement
DALO	Droit Au Logement Opposable
DPE	Diagnostic de Performance Énergétique
DTA	Dossier Technique d'Amiante
ESH	Entreprise Sociale pour l'Habitat
FRNG	Fonds de Roulement Net Global
GIE	Groupement d'Intérêt Économique
HLM	Habitation à Loyer Modéré
MOUS	Maîtrise d'Ouvrage Urbaine et Sociale
OPH	Office Public de l'Habitat
PDALHPD	Plan Départemental d'Action pour le Logement et l'Hébergement des Personnes Défavorisées
PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
PLI	Prêt Locatif Intermédiaire
PLS	Prêt Locatif Social
PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
QPV	Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville
SA d'HLM	Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
USH	Union Sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations HLM)
VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
ZUS	Zone Urbaine Sensible

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

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

