

SA d'HLM BATIGERE RHONE-ALPES

LYON (69)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-106

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017
N° 2017-106
SA d'HLM BATIGERE RHONE-ALPES
LYON (69)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-106 SA d'HLM BATIGERE RHONE-ALPES – (69)

N° SIREN : 778 596 510
Raison sociale : Société anonyme d'HLM BATIGERE RHONE-ALPES
Président : Robert Baehrel
Directrice générale : Christine Juilland
Adresse : 31bis rue Bossuet 69006 LYON
Actionnaire principal : SAS BATIGERE

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logement familiaux gérés	3 703	Nombre de logements familiaux en propriété:	3 562	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	0
------------------------------------	-------	---	-------	--	---

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
-------------	-----------	------------------	-----------------------	--------

PATRIMOINE

Logements vacants (2017)	4,0 %	5,0 %	4,8 %	RPLS 2016
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique 2017)	1,3 %	1,7 %	1,6 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	9,8 %	10,3 %	9,7 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	2,3 %	Nc	Nc	
Âge moyen du parc (en années)	43	35,8	37,9	

POPULATIONS LOGÉES

Locataires (%) dont les ressources sont :				OPS 2016
- < 20 % des plafonds	20,9	20,6	21,2	
- < 60 % des plafonds	52,6	58,9	59,4	
- > 100 % des plafonds	17,7	11,3	11,2	
Bénéficiaires d'aide au logement	40,4	48,6	47,4	
Familles monoparentales	22,0	19,9	20,8	
Personnes isolées	39,4	39,4	38,5	

GESTION LOCATIVE

Médiane des loyers mensuels (€/m² de surface habitable)	6,7	5,6	5,5	RPLS 2016
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	16,6	Nc	13,0 %	(3)

STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE

Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	2	Nc	3,6	(3)
Autofinancement net / chiffre d'affaires	3,2	Nc	10,6 %	(3)

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

POINTS FORTS :

- ▶ Soutien financier récurrent et significatif groupe
- ▶ Patrimoine correctement entretenu et globalement bien localisé en zones tendues
- ▶ Fonctionnement satisfaisant de la gouvernance, laquelle dispose notamment d'un comité d'audit

POINTS FAIBLES :

- ▶ Loyers très élevés
- ▶ Occupation moins sociale que les autres bailleurs intervenant sur le même territoire
- ▶ Créances locatives élevées
- ▶ Vacance des logements non conventionnés importante et en hausse
- ▶ Vacance importante des garages et stationnements
- ▶ Information comptable et financière perfectible
- ▶ Plan stratégique de patrimoine et analyse prévisionnelle à actualiser
- ▶ Coûts de gestion élevés
- ▶ Forte dégradation l'autofinancement HLM et fragilisation de la situation financière

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Représentation insuffisante des collectivités territoriales au sein du CA
- ▶ Non conservation au siège de la société des registres réglementaires
- ▶ Modalités de défraiement des administrateurs irrégulières
- ▶ Absence d'inscription du loyer maximum de la convention sur la quittance ou l'avis d'échéance
- ▶ Anomalies rédactionnelles dans les contrats de location

Précédent rapport de contrôle : n° 2010-051 d'avril 2011

Contrôle effectué du 15 décembre 2017 au 15 Juin 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE : mai 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-106

SA d'HLM BATIGERE RHONE-ALPES – 69

Synthèse	8
1. Préambule	10
2. Présentation générale de l'organisme	10
2.1 Présentation du groupe BATIGERE	10
2.1.1 Historique.....	10
2.1.2 Présentation du groupe.....	11
2.1.3 Structures de mutualisation et de coopération	12
2.1.4 SA d'HLM Batigère Rhône-Alpes	13
2.2 Contexte socio-économique	14
2.3 Gouvernance et management	14
2.3.1 Évaluation de la gouvernance.....	14
2.3.2 Relations intra-groupe.....	16
2.3.3 Évaluation de l'organisation et du management	17
2.3.4 Direction générale	19
2.3.5 Commande publique.....	19
2.4 Conclusion	20
3. Patrimoine	21
3.1 Caractéristiques du patrimoine	21
3.1.1 Description et localisation du parc	21
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	22
3.2 Accessibilité économique du parc.....	24
3.2.1 Loyers.....	24
3.2.2 Charges locatives	25
3.3 Conclusion	27
4. Politique sociale et gestion locative	27
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	27
4.2 Accès au logement	28
4.2.1 Connaissance de la demande	28
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme.....	29
4.2.3 Gestion des attributions	29

4.3	Qualité du service rendu aux locataires.....	31
4.4	Traitement des créances locatives impayées.....	33
4.4.1	Procédures de recouvrement.....	33
4.4.2	Montant des créances locatives impayées.....	33
4.5	Conclusion	34
5.	Stratégie patrimoniale.....	35
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	35
5.1.1	Le plan stratégique de patrimoine 2015-2025.....	35
5.1.2	Éléments prévisionnels.....	35
5.2	Évolution du patrimoine.....	37
5.2.1	Offre nouvelle.....	37
5.2.2	Réhabilitations.....	38
5.2.3	Croissance externe.....	39
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	40
5.3.1	Engagement et suivi des opérations.....	40
5.3.2	Analyse d'opérations	41
5.4	Maintenance du parc.....	43
5.4.1	Entretien du patrimoine	43
5.4.2	Exploitation du patrimoine.....	43
5.4.3	Sécurité dans le parc.....	45
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	45
5.6	Accession sociale.....	47
5.7	Conclusion	47
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	47
6.1	Organisation et tenue de la comptabilité	47
6.2	Performance d'exploitation.....	48
6.2.1	Produit total	49
6.2.2	Excédent brut d'exploitation (EBE).....	50
6.2.3	Efficience de la gestion	51
6.3	Modalités de financement des investissements.....	53
6.3.1	Capacité d'autofinancement brute	53
6.3.2	Autofinancement net HLM.....	54
6.3.3	Annuité de la dette locative.....	54
6.3.4	Tableau des flux.....	55

6.4	Situation bilancielle	56
6.4.1	Analyse de la dette	56
6.4.2	Bilan fonctionnel.....	59
6.4.3	Situation à terminaison.....	60
6.5	Conclusion	61
7.	Annexes.....	62
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	62
7.2	Organigramme du groupe d'appartenance	63
7.3	Organigramme général de l'organisme.....	64
7.4	Carte des organismes du réseau Batigère.....	65
7.5	Implantation du patrimoine.....	66
7.6	Attributions hors plafond.....	67
7.7	Sigles utilisés.....	68

SYNTHESE

Batigère Rhône-Alpes est une société du groupe Batigère qui est présent sur six régions du territoire national. Cette société appartient au réseau Batigère qui, avec un parc locatif de près de 126 000 logements, loge près de 230 000 personnes dans toute la France. La société est correctement pilotée, la gouvernance joue son rôle, et son fonctionnement est professionnel. Pour autant quelques irrégularités ont été relevées en matière de gouvernance : représentation insuffisante des collectivités locales au sein du conseil d'administration (CA), non conservation des registres réglementaires au siège de la société et modalités de défraiement des administrateurs. Comme toutes les sociétés du groupe Batigère, la société a recours aux prestations mutualisées par le biais de GIE dédiés. Bien que le contrôle exercé sur ces prestations soit correct, il est difficile de mesurer l'efficacité de cette organisation et la réalité des économies d'échelle procurées par cette mutualisation. Les coûts de gestion sont élevés, sous l'effet notamment de l'accroissement de la masse salariale.

Implanté exclusivement en région Auvergne-Rhône-Alpes, le patrimoine de Batigère-Rhône-Alpes se compose, à fin 2016, de 3 703 logements locatifs familiaux, dont un cinquième n'est pas conventionné. La société ne possède pas de structure d'hébergement collectif. Les loyers qu'elle pratique sont très supérieurs à la moyenne régionale et apparaissent parmi les plus chers de France. Les augmentations des loyers des logements conventionnés ont été correctement appliquées, tout comme le supplément de loyer de solidarité. La vacance, qui est en hausse durant la période sous revue, concerne essentiellement les logements non conventionnés et les parcs isérois et savoyard. La société est aussi confrontée à la vacance des emplacements de parking et stationnement. Plus du tiers de ces derniers ne trouvent pas preneur alors même qu'ils sont situés dans des secteurs recherchés de la métropole lyonnaise. Les créances locatives impayées majorées des admissions en non-valeur ont fortement augmenté depuis 2012 et atteignent 16,6 % du quittance annuel en 2016. Pour lutter contre la hausse des impayés, la société a mis en œuvre un plan d'actions dont les premiers effets sont perceptibles en 2018.

La société accueille moins de ménages modestes que les bailleurs sociaux intervenant sur les mêmes territoires, cependant elle satisfait aux objectifs de relogements des ménages prioritaires contractualisés avec l'Etat. Les contrats de location comportent quelques anomalies qu'il convient de rectifier. La société doit aussi faire apparaître le montant du loyer maximum de la convention sur la quittance ou l'avis d'échéance valant quittance remis aux locataires, ce qui n'est actuellement pas le cas. La concertation locative est correctement assurée.

La société dispose d'une stratégie patrimoniale ciblée de développement rapide notamment par voie de croissance externe, pour atteindre le seuil de 5 000 logements qu'elle considère comme critique. Ainsi, en 2018, la société a procédé au rachat de 1 040 logements dans le département de la Loire auprès de deux autres bailleurs pour un montant de 58 M€ auquel elle pense ajouter 4,5 M€ de travaux de réhabilitation. Cette opération de croissance externe, réalisée sur un territoire détendu, présente des risques locatifs, mais devrait néanmoins produire un effet immédiatement bénéficiaire.

La stratégie mise en œuvre par la société vise également à réduire la proportion de logements à loyers libres et de son parc intermédiaire au profit de logements conventionnés aux loyers plus accessibles. Elle s'efforce aussi de maintenir l'attractivité de ses logements par une politique d'entretien et d'amélioration de la performance énergétique de son patrimoine.

La qualité de l'information comptable et financière produite par la société est perfectible. Les imprécisions et anomalies relevées nécessitent d'être corrigées pour produire une information de nature à mieux refléter la situation patrimoniale de la société.

L'ampleur des coûts de gestion et de l'annuité locative pénalise les performances d'exploitation de la société. Si son excédent brut d'exploitation et sa capacité d'autofinancement restent corrects, respectivement à 54,5 % et 34,0 % du produit total, son autofinancement net se dégrade fortement sous l'effet de l'accroissement considérable du remboursement en capital des emprunts : il ne représente plus que 665 k€ au 31 décembre 2016, soit 3,2 % du chiffre d'affaires de la société. De même, la capacité d'autofinancement disponible cumulée dégagée sur quatre ans atteint seulement 5 M€ et ne permet de financer que 8 % des investissements, alors que les seuls produits de cession s'élèvent, sur la même période, à 4 M€.

Pour couvrir son important effort d'investissement (62 M€ de 2013 à 2016), Batigère Rhône-Alpes a pratiqué une politique active de cession de patrimoine et bénéficié de l'appui financier de sa société-mère et du collecteur Cilgère, qui ont respectivement procédé à une recapitalisation de 7,1 M€ et 3,2 M€ en 2014. En dépit de ce soutien externe, la politique d'investissement de la société s'est traduite par une très forte dégradation de son fonds de roulement et de sa trésorerie, de respectivement de 3,8 et 5,6 M€ en quatre ans, au point que cette dernière ne représente plus que 0,9 M€ au 31 décembre 2016. Les difficultés que rencontre la société pour commercialiser son opération d'accession sociale à Villeurbanne accroissent son besoin en fonds de roulement et participent à l'érosion de la trésorerie. La stratégie passée d'investissement de la société ne sera reproductible pour l'avenir qu'avec un soutien financier de grande ampleur du groupe.

La société a par ailleurs pris de nombreux risques en contractant des emprunts structurés au cours des années 2006 et 2007, qui l'ont conduite à négocier des plans de sortie onéreux. Les instruments de couverture souscrits par la société ont également généré des pertes à hauteur de 1,8 M€ sur la période sous revue.

Le Directeur Général,


Pascal Martin-Gousset

1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la SA d'HLM Batigère Rhône-Alpes en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation: « *l'Agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes (...) des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'Etat ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics ; 2° d'évaluer (...) l'efficacité avec laquelle les organismes s'acquittent de la mission d'intérêt général qui leur est confiée au titre de l'article L. 411-2 (...), la gouvernance, l'efficacité de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...)* ».

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

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

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 rapport de la Mission interministérielle d'inspection du logement social (rapport n° 2010-051 d'avril 2011) présenté au conseil d'administration de la société en juin 2011, soulignait l'ampleur du développement de la société, notamment en secteur tendu, grâce à des acquisitions externes. La société disposait d'un patrimoine bien entretenu et remplissait correctement son rôle social. Le rapport notait cependant l'importance de l'endettement et des coûts de gestion élevés. Le plan stratégique de patrimoine avait été qualifié de peu réaliste et les éléments prévisionnels n'avaient pas été actualisés.

Le présent contrôle est réalisé concomitamment avec celui du GIE Cilgère Entreprises-Habitat Constructions rapport n°2017-099), dont la SA d'LM Batigère Rhône-Alpes est membre.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 PRESENTATION DU GROUPE BATIGERE

2.1.1 Historique

L'histoire du groupe Batigère est étroitement liée à celle de la sidérurgie lorraine. Ce groupe a 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 a alors été développé entre ce collecteur (devenu Action Logement depuis le 1^{er} janvier 2017¹) et le groupe Batigère afin de favoriser le développement de logements pour les salariés.

À la fin des années 1980, la société anonyme 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 rejoint le 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, etc) afin d'offrir aux publics concernés des solutions complètes de logement, sur un territoire qui s'est progressivement étendu notamment en Alsace, Île-de-France, Rhône-Alpes, Bourgogne.

Aujourd'hui, les sociétés par actions simplifiées Quadral et Batigère Groupe sont les holdings respectivement d'un pôle privé qui regroupe notamment les activités d'administration de biens et de vente, et d'un pôle HLM qui fédère six entreprises sociales pour l'habitat et une société coopérative de production (cf. § 2.1.2). À partir de 2012, afin de prévenir le risque de porosité entre secteur privé et secteur HLM, les participations capitalistiques croisées ont été supprimées et aucun dirigeant n'est désormais censé cumuler 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, par des pactes d'actionnaires signés entre Batigère Groupe SAS et Cilgère. Ces pactes n'ont pas été reconduits en 2016, Batigère souhaitant conserver son indépendance par rapport à Action Logement. Toutefois, le groupe Batigère et Action Logement (AL) 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 groupe Batigère (cf. organigramme juridique en annexe 7.2) s'articule autour de la société par actions simplifiées (SAS) Batigère Groupe, 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 Groupe détient 51,5 % de la SA d'HLM Batigère, laquelle détient 33 500 logements en Moselle, Île-de-France, Meurthe-et-Moselle et en Alsace et qui est issue du rapprochement de la SA Batigère-Sarel et de la SA Batigère Nord-Est (cf. infra). Cette dernière est compétente sur l'ensemble du territoire métropolitain. Par les participations majoritaires ou minoritaires, directes et indirectes qu'elle détient, cette société fait office de structure faîtière des autres sociétés HLM du groupe constitué par :

- la SA Batigère Rhône-Alpes objet du présent contrôle ;
- la SA Batigère Ile-de-France (13 245 logements sur l'ensemble du territoire francilien à l'exception du Val d'Oise) ;

¹ Réforme entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2017 en application de l'ordonnance n° 2016-1408 du 20 octobre 2016.

- 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 66 000 logements.

Le 29 juin 2017, Batigère Nord-Est (BNE) a absorbé sa société mère Batigère Sarel, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2017. Pour éviter que, de cette fusion, ne résulte une participation majoritaire d'AL au capital de la nouvelle société, Batigère Sarel a fait jouer, dans le cadre de la réforme d'Action Logement et de la dissolution de Cilgère, la clause d'agrément des cessions d'actions à un tiers non-actionnaire². Le portage des actions a été effectué par l'association pour l'Accompagnement, le Mieux-être et le Logement des Isolés (AMLI)³. 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 quatre sociétés a décidé de rationaliser son organisation et ses implantations, ainsi le 26 juin 2018 il a été procédé à la fusion de trois sociétés franciliennes : Batigère Ile-de-France, Novigère et Soval.

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

2.1.3 Structures de mutualisation et de coopération

Plusieurs GIE, auxquels adhèrent les sociétés du groupe et du réseau, permettent de mutualiser les moyens :

- le GIE Amphithéâtre est 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, informatique, les ressources humaines et la formation. Il assure également 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 Cilgère Entreprises Habitat Constructions 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

² 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, à quelque titre que ce soit, doit être autorisé par le conseil de surveillance ou d'administration, 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.

³ Cette association a été créée en 1965 afin de répondre au besoin d'hébergement de la main d'œuvre étrangère venue travailler en France. A l'origine, gestionnaire de foyers de travailleurs migrants situés dans les vallées de la Fensch et de l'Orne, AMLI assure aujourd'hui la gestion de ce type de foyers en Moselle et Meurthe-et-Moselle. A partir des années 1980, AMLI a étendu progressivement son champ d'action par la prise en gestion de foyers pour seniors, de centres d'accueil de demandeurs d'asile, de résidences sociales ainsi que celle d'un Centre d'Hébergement et de Réinsertion Sociale. Au-delà de son activité de gestionnaire, AMLI assure, dans le cadre de leur parcours résidentiel, l'accompagnement social des résidents en difficulté. L'association intervient à titre de prestataire pour l'accompagnement social des ménages dans certaines sociétés du groupe Batigère.

du GIE Amphithéâtre, puis, à compter du 1er juillet 2015, au sein des trois GIE territorialisés (Grand-Est, Île-de-France, Rhône-Alpes) créés afin d'héberger ces activités opérationnelles.

Au-delà de ces structures, l'association « Avec Batigère » est un réseau qui regroupait, fin 2016, douze ESH, deux coopératives d'HLM, et une association œuvrant dans le domaine du très social (AMLI), implantées dans sept régions, et représentant 135 000 logements (cf. annexe 7.4). 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 qui, bien qu'indépendantes, partagent des objectifs 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* ». Quatorze sociétés adhèrent à cette fondation qui subventionne une trentaine de projets chaque année⁴.

2.1.4 SA d'HLM Batigère Rhône-Alpes

En 2000, la fusion de la SA Foyer Mauriennais (180 logements à Saint Jean de Maurienne) et de la SA d'HLM Départementale de Saône-et-Loire a donné naissance à la société Batigère Centre Est. Batigère Sarel a apporté une partie de ses logements situés à Lyon, portant le patrimoine de la nouvelle société à 3 000 logements. A partir de 2004, la société a recentré son activité sur l'agglomération lyonnaise en acquérant les derniers logements détenus par Batigère Sarel dans la région et en cédant à Logivie son patrimoine situé en Saône-et-Loire. La société a pris le nom de Batigère Rhône-Alpes (BRA) en 2006 et a procédé à des rachats en bloc dans l'agglomération lyonnaise⁵. Depuis 2007, l'entreprise se développe par des acquisitions-améliorations et des constructions neuves sur le territoire du Grand Lyon.

Au 31 décembre 2016, la société gère 3 703 logements, dont 79 % sont conventionnés. Elle ne détient aucune structure d'hébergement collectif (foyers, résidences sociales, etc.). En 2016, son chiffre d'affaires s'est élevé à 24,4 M€. Son capital s'élève à 14,5 M€ et est détenu à 68,6 % par la SA d'HLM Batigère et à 31,3 % par Action Logement Immobilier qui s'est substitué à Cilgère à la suite de la réforme d'Action Logement.

En effet, par ordonnance du 19 octobre 2016 prise dans le cadre de la loi du 1er juin 2016 habilitant le gouvernement à adopter des mesures relevant du domaine de la loi pour simplifier et rationaliser l'organisation de la collecte de la participation des employeurs à l'effort de construction (PEEC) et la distribution des emplois de cette participation, le gouvernement a engagé cette réorganisation. Action logement est désormais composée de trois entités : une structure centrale de pilotage, un pôle de services chargé notamment de collecter la PEEC et un pôle immobilier "Action logement immobilier", regroupant le patrimoine foncier (soit environ 900.000 logements). L'organisation ainsi mise en place par la réforme doit être déclinée localement "pour être pleinement adaptée aux besoins des territoires et de leurs salariés".

⁴ En 2016, cette fondation a financé trois projets en Auvergne-Rhône-Alpes : la création d'un terrain de sport pour enfants présentant un handicap neuromoteur (subvention 6 k€) pour l'ARIMC (association régionale Rhône-Alpes des infirmes moteurs cérébraux), la création d'un jardin partagé « L'Olivier des Sages » (subvention 5 k€) et une épicerie sociale et solidaire à Villeurbanne « la passerelle d'eau de Robec » (subvention 10 k€). En 2017, elle a subventionné l'épicerie solidaire de Saint Fons « espace créateur de solidarités », qui souhaitait créer un espace dédié au numérique pour accompagner ses membres dans les démarches dématérialisées (subvention 10 k€). Elle a également soutenu une opération qui vise à promouvoir la lecture et la littérature auprès de jeunes enfants qui n'y ont pas accès pour des raisons d'ordre socioculturel en Alsace, Île-de-France, Lorraine et Rhône-Alpes durant 3 ans dans 1 300 écoles de 250 villes en classe de CP. (subvention 105 k€). Elle a également subventionné une association intervenant dans les quartiers d'habitat social pour mettre en place des murs de frontball dans les mêmes régions (subvention 60 k€ pour trois ans).

⁵ à Chassieu, Lyon, Meyzieu et Saint-Fons

2.2 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La croissance démographique du département du Rhône au cours des 10 dernières années est très dynamique : elle s'élève à 1,1 % par an, soit à un niveau supérieur à la moyenne de la région Auvergne-Rhône-Alpes (0,8 %) et à la moyenne nationale (0,5 %). En dépit de son dynamisme économique, le département affiche des taux de chômage (8,4 %) et de pauvreté (13,8 %) supérieurs aux chiffres régionaux (respectivement 8,1 % et 12,7 %). Ceux-ci demeurent toutefois inférieurs aux chiffres nationaux (9,2 % et 14,7 %).

Chiffres sociodémographiques en 2014	France métropolitaine	Auvergne Rhône-Alpes	Rhône
Population	65 907 160	7 820 966	1 801 885
Evolution annuelle moyenne de la pop. 2009-2014	0,5 %	0,8 %	1,1 %
Taux de chômage (2ème trimestre 2017)	9,2 %	8,1 %	8,4 %
Taux de pauvreté	14,7 %	12,7 %	13,8 %

Dans la métropole de Lyon, le taux de logements sociaux est supérieur au taux régional ou national (23 %, contre respectivement 16 % et 17 %). Le loyer moyen du parc privé (12,6 €/m²/mois) est élevé⁶ et son écart avec le loyer moyen des logements sociaux (5,5 €/m²) contribue à la forte demande dans le parc social ainsi qu'au niveau modéré de vacance locative (2,2 % de logements sociaux vacants contre 3,5 % au plan régional et 3,1 % au plan national). Cette situation limite également le taux de mobilité dans le parc social, qui est de 8,8 % seulement en 2015, contre 10,6 % au plan régional et 9,6 % au plan national.

Le bilan triennal 2011-2013 des communes du Rhône⁸ soumises aux dispositions de l'article L. 302-5 du CCH, qui impose au moins 20 % de logements sociaux, montre que 14 d'entre elles n'ont pas atteint leur objectif, dont 9 pour lesquelles une intention de carence a été proposée. Parmi celles-ci, 5 font partie de la métropole : Champagne-au-Mont-d'Or, Charbonnières-les-Bains, Charly, Collonges-au-Mont-d'Or et Dardilly et 4 n'en font pas partie : Ternay, Communay, Chazay d'Azergues et Vaugneray. La loi n° 2013-61 du 18 janvier 2013 ayant relevé le seuil de logements locatifs sociaux de l'article 55 de la loi Solidarité et renouvellement urbain (SRU) de 20 à 25 % dans les communes concernées, 43 communes de la métropole devront atteindre 25 % de logements locatifs sociaux à l'horizon 2025.

2.3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.3.1 Évaluation de la gouvernance

La gouvernance de Batigère Rhône-Alpes dispose d'un conseil d'administration (CA) présidé par M. Robert Baehrel, qui était auparavant président de Batigère Centre-Est depuis 2002, et d'une directrice générale. Le CA, qui se réunit en moyenne quatre fois par an, est composé de 15 membres (cf. annexe 7.1). Trois d'entre eux représentent les locataires, conformément aux dispositions de l'article L. 422-2-1 du CCH.

La composition du conseil d'administration n'est pas conforme aux dispositions de l'article L. 422-2-1 du CCH (IV), au regard du nombre de représentants des établissements publics et collectivités territoriales. En effet, le

⁶ En moyenne 12,6 €/m² (source Clameur - août 2017) et 13,1 € dans Lyon intra-muros.

⁷ Loyer maximum des logements financés en Prêt locatif à usage social : 5,54 €/m² au 1^{er} janvier 2017 (avis du 17 février 2017 relatif à la fixation des loyers et des redevances maximums des conventions).

⁸ Source Dreal Rhône-Alpes

CA ne comprenait jusqu'à peu qu'un seul représentant les collectivités territoriales ou établissements publics (catégorie 2) alors que l'article L. 422-2-1 IV du CCH prévoit la nomination de trois membres de catégorie 2.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société précise que les collectivités et établissements publics de coopération intercommunale sur les territoires desquels elle dispose de plus de cent logements ont bien été sollicités. Seule la métropole de Lyon a souhaité entrer au CA. A la suite de l'acquisition en bloc de patrimoine dans la métropole stéphanoise, Saint-Etienne Métropole a décidé à compter du 13 décembre 2018 d'entrer au capital et de siéger en qualité d'administrateur de la société. La CA compte désormais deux représentants des collectivités territoriales.

Les modalités de défraiement des administrateurs ne respectent pas les dispositions de l'article R* 421-10 du CCH. En effet, le conseil d'administration alloue à ses administrateurs une indemnité forfaitaire de 68 € dès lors que ceux-ci participent aux séances plénières de cette instance ou aux différentes commissions instituées au sein de la société (commission d'appel d'offres, commission d'attribution, conseil de concertation locative). Le montant total de ces défraiements s'est élevé à 4 968 € en 2016. Le contrôle des versements effectués a montré que quatre administrateurs ont bénéficié, à plusieurs reprises, de deux indemnités par jour.

Il est rappelé à la société que le défraiement des administrateurs s'apprécie sur la base d'indemnités journalières et ne saurait être cumulé en cas de multiples réunions se tenant le même jour. La société a donc irrégulièrement versé des indemnités aux administrateurs quand ceux-ci participaient à plusieurs réunions le même jour. Le montant total de ces versements indus s'établit à 680 € en 2016.

Le CA doit adopter une nouvelle délibération relative aux indemnités journalières des administrateurs conforme à la réglementation applicable.

Fin 2016, la société gère 878 logements non conventionnés. Le CA n'a pas formellement défini des plafonds de loyers et de ressources applicables à ces logements. Or, l'Agence rappelle que les immeubles appartenant à un organisme HLM, même non conventionnés, sont destinés à loger des personnes de ressources modestes. Dans un souci de transparence et au regard de la mission première des bailleurs sociaux, l'Agence préconise que les plafonds de loyers de ces logements soient fixés par le conseil d'administration et validés par l'autorité administrative. Dans sa réponse au rapport provisoire, la société indique qu'elle s'engage à intégrer un point spécifique aux loyers du parc non conventionné dans les prochaines délibérations du CA concernant la politique des loyers.

Le CA délibère sur les conventions réglementées et les conventions entre BRA et les structures du Réseau Batigère qui sont reprises par le commissaire aux comptes dans son rapport spécial présenté en assemblée générale chaque année. Les comptes-rendus des réunions du CA comportent de longs développements sur les teneurs des échanges et font état d'un relevé précis des décisions.

Le registre des délibérations n'est pas conservé au siège de la société mais dans les locaux du GIE Amphithéâtre. Cette pratique n'est pas conforme à la disposition de l'article R. 225-22 du code de commerce qui prévoit : « *Les délibérations du conseil d'administration sont constatées par des procès-verbaux établis sur un registre spécial tenu au siège social et coté et paraphé soit par un juge du tribunal de commerce, soit par un juge du tribunal d'instance, soit par le maire de la commune du siège social ou un adjoint au maire, dans la forme ordinaire et sans frais (...)* ». Durant le contrôle sur place, les registres ont toutefois été rapatriés au siège de la société et ont pu être consultés par l'Agence.

2.3.2 Relations intra-groupe

2.3.2.1 Missions mutualisées au sein du GIE Amphithéâtre

BRA adhère au GIE Amphithéâtre (cf. 2.1.3). L'activité du groupement, centré sur les activités support, respecte bien le caractère auxiliaire prévu à l'article L. 251-1 du code de commerce.

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, de jours de stage, de réunions, d'appels, de bulletins de salaires ou sont facturées au temps réel. En fin d'année, BRA reçoit un budget prévisionnel avec une explication des écarts par rapport à l'année précédente. La nature des prestations et la facturation prévisionnelle sont ensuite contractualisées en début d'année dans le cadre d'une convention bipartite.

Pour l'exercice 2016, les frais facturés par ce GIE à BRA ont représenté 561 k€ (4,6 % du chiffre d'affaires du GIE qui compte 98,7 ETP).

2.3.2.2 Missions mutualisées au sein du GIE CEH Constructions

La société est également membre fondateur du GIE Cilgère Entreprises-Habitat Constructions. Créé en mars 2014, ce GIE est issu du rapprochement stratégique de Cilgère et d'Entreprises-Habitat qui ont souhaité la création d'un outil commun de mutualisation de compétences. Au sein de ce GIE, six membres étaient regroupés en vue de développer l'offre de logements sociaux dans les secteurs tendus de Rhône-Alpes et plus particulièrement dans la métropole de Lyon : trois sociétés dont Cilgère était actionnaire (BRA, Batigère-SAREL, SOCALOG⁹) et trois sociétés filiales d'Entreprises-Habitat (Cité Nouvelle, Le Toit familial, Entreprises-Habitat Immobilier). En mai 2014, BRA a transféré à ce GIE la totalité des projets en conduite d'opérations et y a muté une partie des collaborateurs du développement (trois chargés d'opérations et la directrice à temps partiel). La recherche foncière est maintenant mutualisée et partagée avec les autres membres dans le cadre d'un comité foncier mensuel¹⁰.

Cependant, cette organisation ne s'est pas révélée pérenne compte tenu des évolutions intervenues dans l'organisation capitalistique de ces différentes entreprises à la suite de la fusion, en 2017, des différents collecteurs dans Action Logement (cf. § 2.1.1). L'évolution de la gouvernance au sein du groupe Batigère (cf. § 2.1.2) a entraîné le retrait de diverses sociétés du GIE, notamment EHI et SOCALOG. Cité Nouvelle, qui a fusionné avec Le Toit Familial, a néanmoins décidé de rester au sein du GIE au moins jusqu'à fin 2018. Dorénavant, le GIE compte trois membres : BRA, Batigère et Cité Nouvelle.

L'activité du groupement respecte bien le caractère auxiliaire par rapport à l'activité de BRA : la société 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 au GIE.

Le règlement intérieur du GIE prévoit une répartition des coûts du pôle développement en fonction du temps passé 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 BRA, prend acte de la facturation prévisionnelle de

⁹ Société pour la construction et l'acquisition de logements, filiale d'Action Logement gérant des logements à loyers intermédiaires essentiellement en Ile de France.

¹⁰ le quel est, depuis lors, tombé en désuétude (cf. § 5.3.1)

l'intervention du GIE. Pour l'exercice 2016, la quote-part de la mutualisation facturée à BRA a représenté 319 k€ soit 68 % du chiffre d'affaires du GIE qui compte 3,2 ETP.

2.3.3 Évaluation de l'organisation et du management

2.3.3.1 Organisation générale

L'organigramme, présenté en annexe 7.3, est structuré autour :

- d'une direction administrative et financière en charge de la comptabilité, de la facturation, du contrôle budgétaire et de la gestion des moyens généraux,
- d'une direction du développement immobilier et patrimonial dont la directrice, à temps partiel, assure également la direction du GIE CEH Constructions et, sous l'autorité du directeur général adjoint,
- d'une agence en charge de la relation client, de la gestion locative et de l'entretien du patrimoine.

Un pôle juridique, également rattaché au DGA, est chargé des contentieux. Par ailleurs, un pôle social et une gestionnaire ressources humaines mise à disposition à temps partiel par le GIE Amphithéâtre sont directement rattachés à la directrice générale.

La société s'est dotée de procédures écrites couvrant l'ensemble de ses activités : maîtrise d'ouvrage, gestion locative, ventes, impayés. Le pilotage de l'organisme s'appuie sur des tableaux de bord synthétiques mensuellement suivis par les différents services et la direction générale. En 2017, les ESH du groupe Batigère ont redéfini leur projet d'entreprise « Vitamine B ». Ce dernier s'articule autour des quatre axes suivants :

- se développer en tenant compte des enjeux environnementaux ;
- améliorer la qualité de service perçue par les clients ;
- consolider les équipes et impliquer les collaborateurs en veillant au développement de leurs compétences ;
- se donner les moyens des ambitions pour assurer la pérennité financière.

Chaque thématique fait l'objet d'un plan d'actions décliné au sein des sociétés. Pour BRA, 14 projets ont été retenus en lien avec les problématiques locales (augmenter l'attractivité des logements intermédiaires, réorganiser la gestion de proximité, élaborer un plan d'actions pour améliorer la gestion des sinistres, signer une convention de partenariat avec la métropole de Lyon, etc.).

Un comité d'audit a été créé en 2004. Il a pour mission d'apprécier et de valider le dispositif de contrôle interne mis en place dans la société, de traiter des risques liés à l'activité et d'examiner les actions engagées afin d'en rendre compte au CA. Il a vocation à superviser les procédures et organisations mises en place pour sécuriser l'ensemble des processus et peut demander des missions spécifiques d'audit interne. Il se réunit au minimum une fois par an.

2.3.3.2 Ressources humaines

ETP par catégorie au 31/12/N	2012	2013	2014	2015	2016	Evolution 2012-2016
Personnel administratif	38,7	37,1	34,9	40,9	36,4	- 5,9 %
+ Personnel d'immeuble	26,1	23,0	19,8	18,8	17,8	- 31,8 %
+ Personnel de maintenance	0,0	0,0	0,0	0,0	2,0	nc
= Effectif total	64,8	60,1	54,7	59,7	56,2	- 13,3 %

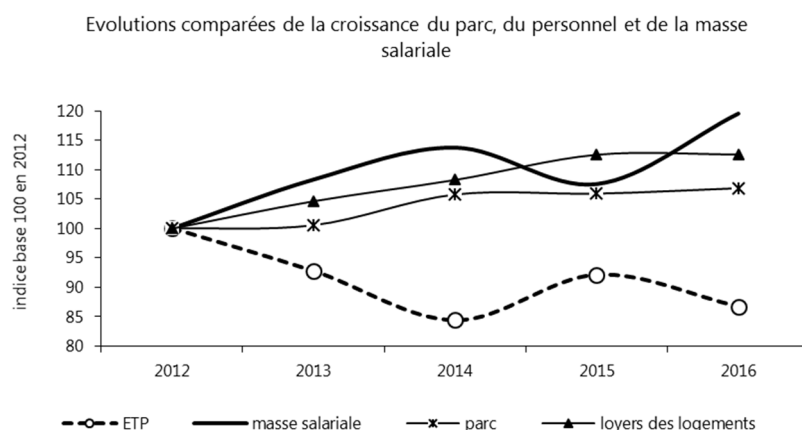
Au 1^{er} janvier 2017, l'effectif de BRA s'établit à 58 personnes (56,2 ETP) dont 19,8 sont affectés à des missions de proximité. Durant la période sous revue, les effectifs ont diminué de 13,3 %, essentiellement sous l'effet de la contraction du personnel d'immeuble.

BRA, comme les autres sociétés du groupe, adhère à l'union 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. L'organisme utilise le levier de la promotion interne pour le parcours professionnel des salariés et valorise la formation en alternance avec embauches éventuelles.

En 2016, malgré l'externalisation des activités support et d'assistance à la maîtrise d'ouvrage, BRA présente un ratio de 15,3 salariés pour 1 000 logements familiaux gérés, ce qui correspond à la moyenne de branche¹¹¹².

L'analyse des effectifs en fonction de la classification des types de fonction (G1 à G9) figurant à l'annexe de l'accord national du 27 novembre 2007 et des rémunérations sur la période 2012-2016 met en évidence le faible impact de l'externalisation d'activités sur le niveau des frais de personnel qui reste élevé. En effet :

- Comparé aux données ressources humaines du rapport d'analyses et statistiques 2016 des ESH, la part des salariés de BRA en 2016 exerçant une activité à « *un niveau de responsabilité permettant d'engager le travail d'une équipe ou celui d'un secteur d'activité* » (classifications G3 et G4) est sur-représentée, avec 22 % pour un ratio¹³ de branche à 17,5 % pour la classification G3 et 6,8 % pour un ratio de branche à 9,9 % en G4.
- A l'inverse, la part des effectifs rattachables aux « *personnels chargés d'activité opérationnelle et technique* » (classification G1 et G2) reste stable entre 2012 et 2016 et demeure inférieure en 2016 au ratio de branche (17,8 % pour un ratio de branche à 18,6 %).
- L'analyse relève également, sur la période 2012-2016, une forte augmentation de la part des personnels des classes G8 et G9 (cadres de direction) largement supérieure aux ratios de branche. En 2016, ils représentent 6,3 % de l'effectif pour un ratio de branche de 1,3 % (dont 3,4 % pour la classe G9 pour un ratio de branche à 0,4 %.), la nomination d'un directeur général adjoint expliquant cette surreprésentation.



En dépit de la diminution de l'effectif de la société depuis 2012 (- 13,3 %), la masse salariale connaît une évolution à la hausse (+19,6 %) qui est supérieure à la croissance du parc et qui contribue à l'augmentation des coûts de gestion (cf. § 6.2.3). Dans sa réponse, la société précise que ses frais de personnel restent inférieurs au seuil de vigilance fixé par la fédération des SAHLM, sans toutefois en indiquer le montant. Elle ajoute

¹¹ Source : rapport annuel de branche 2016 des ESH (15,3 ETP en 2015)

¹² Les frais des seuls personnels dont les charges sont récupérables représentent 15,2 % des loyers en 2016, contre une médiane des SA d'HLM de 14,4 % en 2015.

¹³ Calculé à partir des données du rapport d'analyses et statistiques 2016 des ESH (données RH 2014).

également que la croissance du parc initiée dans la Loire devrait lui permettre de rationaliser ses frais de structure (cf. § 5.2.3).

2.3.4 Direction générale

Mme Christine Juilland a assuré la direction générale de Batigère Centre-Est de 2002 à 2006 et assure, depuis lors, celle de BRA.

Jusqu'en 2013, les directeurs généraux des entreprises sociales pour l'habitat (ESH) du groupe Batigère exerçaient leur mandat social dans le cadre de l'exécution d'un contrat de travail conclu avec la société mère, Batigère-Sarel, l'objet de leur contrat de travail étant précisément l'exercice du mandat social dans la filiale. Mme Juilland était donc titulaire d'un contrat de travail de la société mère qui la rémunérait, d'une convention tripartite de mise à disposition (conclue entre la société-mère, la filiale et elle-même) et d'un mandat social de directrice générale exercé à titre gratuit au sein de la société BRA. Le mode d'organisation de la direction générale des ESH du groupe Batigère a été revu (CA du 23 juin 2013, CA du 6 décembre 2013). Au 1^{er} janvier 2014, son contrat de travail salarié avec la société-mère a été suspendu et son mandat social est devenu un mandat social rémunéré.

En conformité avec les dispositions de l'article L. 225-53 du code de commerce, sa rémunération et ses frais sont soumis chaque année au CA de BRA pour approbation, après examen par un comité de rémunération composé du président et de deux administrateurs de la société.

2.3.5 Commande publique

BRA applique les dispositions prévues par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 et son décret d'application n° 2016-360 du 23 mars 2016. Les procédures d'achat et les seuils des marchés sont fixés par un règlement approuvé par le CA et régulièrement mis à jour. Une commission d'appel d'offres (CAO), dont la composition et le fonctionnement n'appellent pas d'observations, a régulièrement été mise en place.

Depuis l'actualisation d'octobre 2016, les seuils de compétence de la CAO étaient fixés à 209 k€ HT pour les fournitures et services et à 400 k€ HT pour les marchés de travaux. Pour ces derniers, une procédure adaptée avec mise en concurrence préalable est prévue lorsque le montant du marché est inférieur au seuil de 5 225 k€ (publicité sur un portail de dématérialisation des marchés, au JOUE et saisine de la CAO). 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.

De 25 k€ jusqu'aux seuils de compétence de la CAO, une procédure de publicité, une mise en concurrence préalable et la saisie de la commission d'ouverture des plis sont prévues. Concrètement, la publicité est réalisée sur le portail internet BATIGERE marchés, sur le portail de dématérialisation des marchés et éventuellement sur un autre support (presse papier habilitée à publier les annonces légales). Au-dessous d'un coût prévisionnel de 25 k€, le service en charge de la dépense doit assurer la mise en concurrence des prestataires par la demande de trois devis au moins.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société précise qu'une modification des procédures achat a été approuvée par le CA en mars 2018. Les seuils de procédure formalisées ont été relevés, ainsi la commission est appelée à délibérer pour les contrats et accords-cadres de travaux d'un montant supérieur à 400 000 € HT et pour les contrats de fourniture et services d'un montant supérieur à 221 000 € HT

Le contrôle a permis de vérifier sur pièces les procédures de passation et les documents afférents à trois marchés (un marché de maîtrise d'œuvre¹⁴, un marché de construction¹⁵ et un marché de services¹⁶). Cette vérification n'a pas fait apparaître d'irrégularité concernant la procédure mise en œuvre, la publicité, l'égalité de traitement des candidats et le choix des offres.

L'examen de ces marchés n'appelle pas d'observation, ils comportent l'ensemble des pièces réglementaires relatives à la consultation des entreprises, le règlement de consultation, les offres des soumissionnaires, les rapports d'analyse des offres, les avis d'attribution, CCAP, CCTP¹⁷ et actes d'engagement. La bonne tenue des dossiers (présence d'une fiche navette visée par le service donneur d'ordres, la responsable du développement et le responsable des marchés) et le classement facilitent la traçabilité des actes de procédure.

2.4 CONCLUSION

Batigère Rhône-Alpes est une ESH du groupe Batigère, lequel dispose d'un parc de près de 75 000 logements sur six régions du territoire national.

La société BRA est correctement pilotée, la gouvernance joue son rôle et dispose d'un bon niveau d'informations. Pour autant, quelques irrégularités ont été relevées en matière de gouvernance : représentation insuffisante des collectivités locales au sein du CA, non conservation des registres réglementaires au siège de la société, modalités de défraiement des administrateurs et absence de définition par le CA d'un plafond de ressources applicables pour les logements non conventionnés.

Comme toutes les sociétés du groupe Batigère, BRA fait appel aux services des groupements d'intérêt économique (GIE) constitués avec les autres sociétés du groupe pour les activités support. En outre, il recourt au GIE CEHC pour effectuer le montage et le suivi des opérations de construction ou de réhabilitation. A la suite de la réorganisation des participations dans les filiales d'Action Logement, ce GIE a perdu trois membres sur six et son devenir est désormais incertain (cf. rapport n°2017-099 GIE Cilgère Entreprises-Habitat Constructions).

Bien que le contrôle et l'évaluation des prestations réalisées par l'ensemble de ces GIE soient corrects, il est difficile de mesurer l'efficacité de cette organisation et la réalité des économies d'échelle procurées par cette mutualisation de moyens. Les coûts de gestion, liés notamment à l'accroissement de la masse salariale, sont élevés.

¹⁴ Démolition d'un logement et d'un local d'activités et construction de 20 logements collectifs au 307 cours E Zola à Villeurbanne. Marché attribué le 1^{er} mars 2017 pour un montant de 189 400 € HT

¹⁵ Construction de 16 logements au 57/63 rue Montesquieu à Lyon 7. Marché attribué le 22 novembre 2016 pour un montant de 2 583 146,94 € HT.

¹⁶ Contrat d'entretien préventif et curatif des installations de plomberie d'une durée de trois ans (1 an renouvelable deux fois). Marché attribué le 18 janvier 2017 pour un montant de 103 320 € HT annuels.

¹⁷ Cahier des clauses administratives particulières, cahier des clauses techniques particulières

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	3 703	0	0	3 703
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	0	0	0
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	3 703	0	0	3 703

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

Au 31 décembre 2016, la société gère 3 703 logements, dont 79 % sont conventionnés. Son patrimoine, constitué à 95 % de logements collectifs, est en majorité situé sur le département du Rhône (3 325 logements) et plus particulièrement dans la métropole de Lyon, où elle dispose de 3 306 logements sociaux seulement sur les 150 062 recensés dans l'agglomération. Le reste du patrimoine est localisé en Savoie (248 logements en Maurienne) et en Isère (142 logements essentiellement sur la commune de l'Isle d'Abeau). Elle est également propriétaire de 1 987 places de parking et 108 locaux tertiaires. En revanche, elle ne possède aucune structure d'hébergement collectif (foyers, résidences sociales, etc.).

Seuls 524 logements sont situés en quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), soit 14 % du parc. La société ne détient plus de logements en zone de revitalisation rurale (ZRR) depuis le déclassement des communes de Saint-Jean et Saint-Michel de Maurienne en juillet 2014. L'âge moyen des bâtiments est de 43 ans et la moitié d'entre eux ont été construits avant 1970.

Plus de 37 % du parc (1 385 logements) est composé de T1 et T2 alors que ces typologies ne représentent que 27 % du parc social du Rhône. Même si une partie de ce patrimoine n'est pas conventionné, il répond, par sa localisation (Lyon intra-muros, quartiers universitaires) et ses surfaces, aux besoins des personnes isolées, aux étudiants ainsi que, pour la partie la plus accessible économiquement, aux ménages considérés comme fragiles dans le cadre des accords collectifs.

Par délibération du CA du 20 octobre 2017, la société a décidé d'élargir son territoire d'intervention et d'acquérir en bloc le patrimoine stéphanois cédé par deux bailleurs sociaux, la SAHLM Erilia et la SAHLM ICF Sud-Est Méditerranée. Ces acquisitions, qui représentent 1 040 logements, vont permettre à BRA de tendre vers l'objectif de 5 000 logements qu'elle s'est fixée (cf. § 5.6) et de s'implanter dans la métropole stéphanoise.

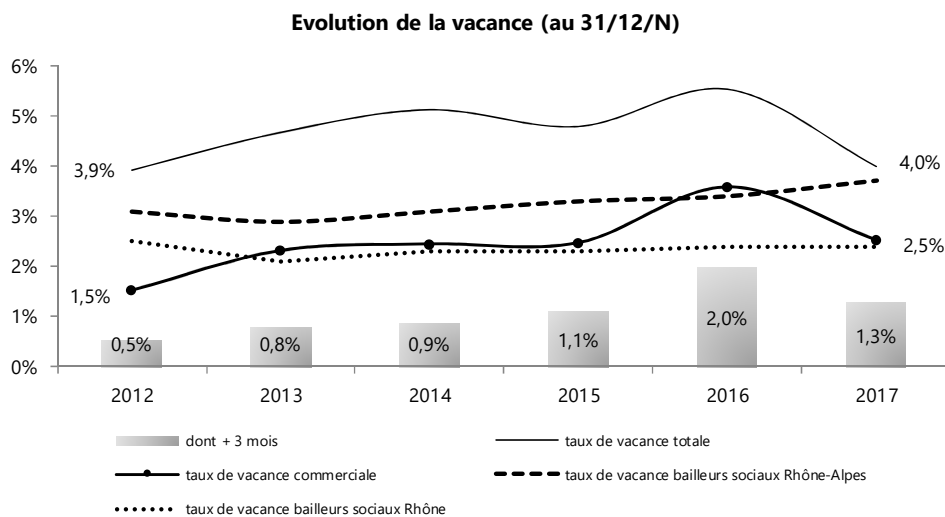
Fin 2016, les diagnostics de performance énergétique (DPE) étaient réalisés pour l'intégralité du parc. Alors qu'en 2010, l'étiquette énergétique moyenne du parc était de 209 KWh Ep/m² an, elle est de 195 en 2016. En dépit des progrès constatés, la performance énergétique apparaît passable au regard des résultats de l'ensemble des bailleurs sociaux : 27 % de logements sont étiquetés E, F ou G et 34 % sont étiquetés A, B ou C (contre respectivement 23 % et 37 % pour l'ensemble des bailleurs sociaux), ainsi que l'illustre le tableau ci-après :

Classement par étiquette	A	B	C	D	E	F	G
Consommation en kWh _{EP} /m ² .an	< 51	51 à 90	91 à 150	151 à 230	231 à 330	331 à 450	> 450
% des logements 2010 BRA	0 %	0 %	23 %	49 %	24 %	4 %	0 %
% des logements 2016 BRA	2 %	2 %	30 %	38 %	23 %	4 %	0 %
% 2016 tous bailleurs sociaux¹⁸	2 %	7 %	28 %	40 %	17 %	5 %	1 %

Cependant, cette performance s'explique pour partie par l'importance du recours au chauffage électrique (37 % du parc en est équipé). En effet, dans la majorité des cas, les logements classés E, F et G obtiennent ce classement non pas tant en raison de la qualité du bâti, que par l'effet de l'application du coefficient multiplicateur de 2,58 applicable aux consommations lorsque le chauffage est électrique. Ce mode de calcul pénalise les logements équipés de ce mode de chauffage comparativement aux autres modes, indépendamment de toute considération relative au bâti ou aux consommations énergétiques réelles des locataires¹⁹.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Bien qu'intervenant sur un territoire tendu, à l'exception des communes de Saint Jean de Maurienne et de l'Isle d'Abeau, la vacance a connu, durant la période sous revue, une augmentation comparable à celle constatée chez l'ensemble des bailleurs sociaux du Rhône, département d'implantation de 92 % de son patrimoine : le taux de vacance commerciale s'est accru d'un point entre 2012 et 2017 et a connu un pic en 2016 comme le montre le graphique ci-après. Pour autant, ce phénomène ne concerne pas l'ensemble du patrimoine avec la même acuité : le parc non conventionné aux loyers libres est nettement plus touché. Ainsi en 2016, la vacance commerciale sur le parc conventionné s'élevait à 1,9 % (1,8 % en 2017) tandis que la vacance commerciale sur le parc intermédiaire était de 5,6 % (5,5 % en 2017).



¹⁸ Source : Le parc locatif social au 1^{er} janvier 2017 collection Data Lab CGDD.

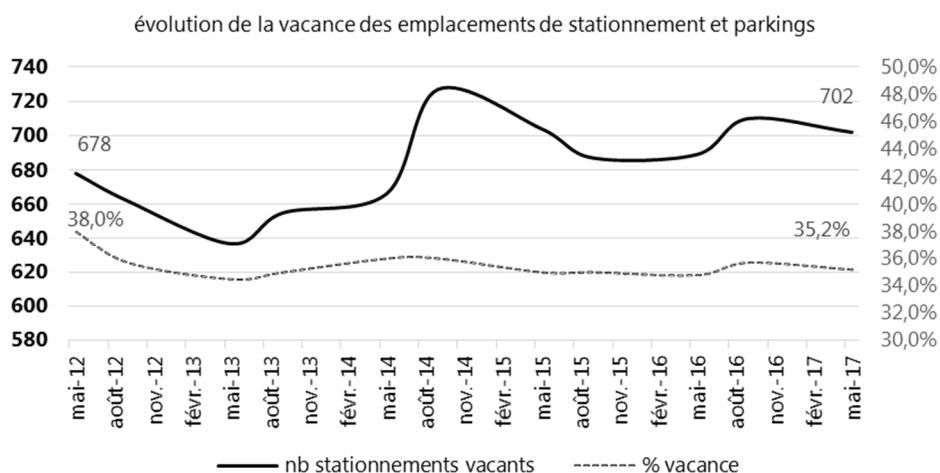
¹⁹ L'ampleur du chauffage électrique dans le parc de BRA s'explique en grande partie par l'importance des petits logements, lesquels recourent davantage à ce mode de chauffage.

Fin décembre 2017, la vacance territorialisée se décompose comme suit :

Vacance par département	Rhône	Isère	Savoie	Total
Logements vacants parc conventionné	44	4	2	50
<i>Taux de vacance commerciale</i>	1,63 %	3,67 %	1,42 %	1,70 %
Logements vacants parc non conventionné	15	2	7	24
<i>Taux de vacance commerciale</i>	2,38 %	6,67 %	6,54 %	3,13 %
Taux de vacance commerciale globale/département	1,77 %	4,32 %	3,63 %	1,99 %
Logements vacants parc conventionné	21	2	6	29
<i>Taux de vacance technique</i>	0,78%	1,83%	4,26%	0,98%
Logements vacants parc non conventionné	39	1	7	47
<i>Taux de vacance technique</i>	6,18%	3,33%	6,54%	6,12%
Taux de vacance technique globale/département	1,80 %	2,16 %	5,24 %	2,05%

Dans le département du Rhône, la vacance apparaît globalement contenue en dépit d'un taux plus élevé sur le parc non conventionné, lequel représente une fois et demie celui du parc conventionné. En revanche, en Isère et en Savoie, ces taux sont proches de 4 % et dépassent 6,5 % pour les logements non conventionnés.

Par ailleurs, la vacance des emplacements de stationnements est anormalement élevée : plus du tiers des parkings ne sont pas loués alors même que la majeure partie est située dans Lyon intra-muros (quartier presqu'île, 3^{ème} arrondissement) ou Villeurbanne, secteurs où les parkings privatifs sont généralement recherchés. Un plan d'actions visant à développer une politique plus offensive en la matière est en cours de définition pour améliorer la situation.



Le taux de rotation des locataires oscille, durant la période sous revue, autour de 10 %. En 2016, il s'établit à 9,8 %, en diminution par rapport à celui de l'année précédente (11,7 % en 2015). La rotation est cependant plus élevée sur le parc intermédiaire et non conventionné (cf. § 5.1.1).

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

93 % du parc est situé en zone 2²⁰ de loyers. Le loyer moyen annuel s'élève à 5 087 € par logement en 2016, ce qui est très supérieur à la médiane des SA de province²¹ (4 235 € en 2014) et même à la médiane des SA d'Ile-de-France (4 626 € en 2014). Globalement, la société pratique les loyers les plus élevés de la région Auvergne Rhône Alpes et figure parmi les plus chères de France à l'instar des autres SA du groupe (Batigère Sarel 2^{ème} au niveau national, Erigère 7^{ème}, Batigère IDF 22^{ème}) ; elle se situe au sixième rang des SA de province et au treizième rang de l'ensemble des SA (province et Ile de France).

Ce loyer moyen plus élevé s'explique essentiellement par la forte proportion de logements non conventionnés (21 %) et secondairement par la faiblesse des financements « ancien régime » (19 %). La surface médiane des logements (66 m²) est égale à celle des autres bailleurs sociaux rhodaniens et savoyards. Les augmentations de loyers des cinq dernières années²² ont respecté les maxima fixés par la loi.

La structure des tarifs mensuels pratiqués pour les logements de la société²³ (au m² de surface habitable, hors loyers accessoires) est comparée dans le tableau ci-après à l'ensemble des bailleurs sociaux.

Au 1 ^{er} janvier 2016	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable			Moyen
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile	
Batigère RA ensemble des logements	3 433	5,9	6,7	8,4	7,1
Batigère RA logements conventionnés	2 614	5,8	6,5	7,3	6,7
métropole de Lyon	137 971	5,0	5,8	6,6	5,9
Département du Rhône	142 662	5,0	5,8	6,6	5,9
Région Rhône-Alpes	418 330	4,8	5,6	6,4	5,7
France métropolitaine	4 153 165	4,8	5,5	6,4	5,8

Le loyer moyen conventionné pratiqué par la société est largement supérieur aux loyers des bailleurs sociaux de l'agglomération lyonnaise et du Rhône (+13,5 %) et à ceux de l'ensemble des organismes HLM régionaux (+17,5 %). 68,3 % des logements ont un loyer supérieur au loyer plafond utilisé pour le calcul de l'APL²⁴ (contre 46,3 % dans le département du Rhône et 50,7 % au niveau régional). La solvabilisation des ménages par l'aide personnalisée au logement s'en trouve donc fortement altérée. L'offre en très bas loyers (inférieurs à 4 €), qui est plus particulièrement adaptée aux ménages à revenus modestes, ne représente que 3,5 % du parc.

En 2016, le montant moyen de la quittance mensuelle s'est élevé à 539 €, dont 450 € de loyer et 89 € de charges. Le loyer est couvert par une aide au logement (APL ou AL) de 250 € en moyenne.

Pour les logements conventionnés, les avis d'échéance valant quittances délivrées par la société ne mentionnent pas le loyer maximum défini par la convention [article R. 442-2-1 du CCH]. En effet, Le bailleur est tenu de faire apparaître le montant du loyer maximum de la convention sur la quittance ou l'avis d'échéance

²⁰ Le zonage 1/2/3 est un paramètre entrant dans le calcul des aides personnelles au logement (AL et APL). Il est également employé afin de déterminer les plafonds de loyer du logement social (PLAI et PLUS). La zone 3 correspond aux secteurs les moins tendus.

²¹ ratio B9 Boléro

²² 1,90 % en 2012, 2,08 % en 2013, 0,88 % en 2014, 0,47 % en 2015, 0,02 % en 2016, 0 % en 2017

²³ Pour les logements dont le loyer est connu, hors cas particuliers

²⁴ Pour cette étude, le « loyer plafond APL » est calculé par logement non pas en fonction du ménage qui l'occupe mais selon le type de ménage qu'il a vocation à accueillir suivant sa typologie.

valant quittance remis aux locataires. En effet, cette obligation résulte des dispositions de l'article précité aux termes duquel : « *L'organisme d'habitations à loyer modéré mentionne sur la quittance de chaque locataire le montant du loyer maximal applicable à son logement* ». Pour la bonne information du locataire, le loyer maximum doit être exprimé en prix mensuel pour le logement qui le concerne et ce, lors de l'établissement de l'avis d'échéance valant quittance qui doit, de surcroît, être conforme aux dispositions de l'article 21 de la loi n° 89- 2 du 6 juillet 1989.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société précise qu'elle s'engage à apporter les correctifs nécessaires supplément de loyer de solidarité

Le supplément de loyer de solidarité (SLS) est appliqué selon le barème modulé fixé à l'article R. 441-21-1 du CCH. En 2016, 29 % des locataires (1 048 logements) sont enquêtés au titre du SLS (logements conventionnés hors ZUS²⁵ et QPV et dont les locataires ne bénéficient pas de l'APL²⁶). 85 ménages (dont 4 pour non réponse à l'enquête), représentant 2,3 % du parc total, avaient des ressources supérieures à 120 % des plafonds PLUS et ont acquitté un SLS moyen de 54 € par mois. Conformément aux dispositions de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 dite loi égalité et citoyenneté, les locataires soumis aux loyers dérogatoires²⁷ (cas des locataires en place à l'occasion de nouvelles opérations d'acquisition nécessitant un conventionnement d'immeuble) sont enquêtés et susceptibles de payer un surloyer. Globalement, le produit total du SLS s'est élevé à la somme de 28,2 k€ en 2016.

3.2.2 Charges locatives

En 2016, les principaux postes de charges locatives sont l'entretien des parties communes (30 %), le chauffage (22 % des charges totales), l'eau et la taxe d'enlèvement des ordures ménagères (TEOM) qui représente à elle seule 12 % de l'ensemble des charges. Au logement, la moyenne des charges hors chauffage s'élève à 635 € par an, soit un coût de 8,9 € au m² de surface habitable.

²⁵ Zone urbaine sensible, hors QPV, uniquement pour les ménages qui étaient déjà locataires au 31 décembre 2014

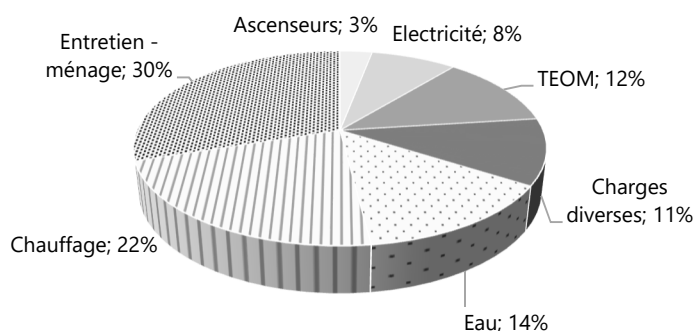
²⁶ S'agissant des ménages bénéficiaires de l'aide personnalisée au logement (APL) ou de l'allocation de logement familiale ou sociale, l'organisme bailleur n'est pas tenu de les enquêter au titre du SLS, les ménages bénéficiaires de ces aides ayant par définition des ressources inférieures aux plafonds de ressources.

²⁷ Application des dispositions de l'article 5 du décret n° 2002-844 du 3 mai 2002 modifiant les dispositions du code de la construction et de l'habitation relatives aux conventions conclues entre l'Etat et les organismes d'habitations à loyer modéré et celles du décret n° 85-1232 du 5 novembre 1985 relatif aux conventions conclues, en application de l'article L. 351-2 du code de la construction et de l'habitation, entre l'Etat et les organismes d'habitations à loyer modéré. Dans le cadre des opérations de rachat et de conventionnement par un bailleur social (HLM, SEM, autres bailleurs) de logements occupés du parc privé, deux loyers maximaux (prix maximum au m²) sont fixés dans la convention :

- un loyer maximal de base (correspondant à une valeur conventionnée) pour les ménages respectant les plafonds de ressources lors de l'acquisition ;
- un loyer maximal dérogatoire pour les ménages dépassant ces plafonds de ressources lors de cette même acquisition. Ce loyer maximal ne doit pas avoir pour conséquence d'autoriser une majoration de plus de 10% pour le locataire dont le loyer antérieur était déjà supérieur au nouveau loyer conventionné.

Au fur et à mesure que les locataires quittent les lieux, les logements sont attribués sous conditions de ressources. Les nouveaux loyers pratiqués s'inscrivent alors dans le loyer maximal normal de la convention.

Répartition des charges 2016



L'examen des exercices de régularisation des charges montre un excédent de provision de 4,9 % au titre de 2016 et de 3 % en 2015, ce qui n'appelle pas de commentaire particulier.

Le quart du patrimoine de la société fait l'objet d'un mode de chauffage collectif (950 logements), essentiellement par chaufferie collective au gaz ou au fioul. Trois exploitants sont en charge des installations sur la base de contrats de type P2 avec intéressement (PFI)²⁸. L'examen des charges collectives de chauffage montre globalement un coût maîtrisé qui se situe dans la moyenne des coûts observés²⁹ dans la zone climatique concernée³⁰ : près de huit logements sur dix ont un coût de chauffage inférieur à 10 € au m² de surface chauffée (coût moyen 11,3 € au m², soit 754,2 € au logement en 2016).

Huit groupes savoyards, détaillés dans le tableau ci-après, présentent toutefois des coûts de chauffage élevés. Si les conditions climatiques de montagne expliquent grandement les écarts, une réflexion sur le mode de chauffage et l'isolation des bâtiments doit être menée.

²⁸ Il s'agit d'un marché d'exploitation sans fourniture de combustible. Le titulaire n'assure que la conduite des installations et les travaux de petit entretien qui font l'objet d'un règlement forfaitaire. L'approvisionnement en combustible nécessaire à la réalisation des clauses contractuelles est à la charge de la personne qui en confie l'usage et la gestion au titulaire pour la réalisation de ses obligations contractuelles. La fourniture du combustible est effectuée par une autre entreprise ou par le titulaire, dans le cadre d'un marché distinct. Le contrat PFI comprend une clause d'intéressement, prévoyant le partage des économies ou des excès de consommation de combustible, par rapport à une consommation de base définie pour un hiver moyen.

²⁹ 10,36 € au m² de surface chauffée pour chauffage et ECS collectifs, 8,54 € pour chauffage collectif et ECS individuelle en zone H1.

³⁰ Observatoire de l'Union Sociale pour l'Habitat (USH) des charges locatives hors Ile de France 2014.

code interne	nom du programme	nombre de logement	commune	coût chauffage au m ²	coût chauffage au logt
5047010001	BOULEAUX	12	St Jean de Maurienne	18,9 €	1 434,2 €
5047010002	CHENES	12	St Jean de Maurienne	20,8 €	1 583,4 €
5047010003	DAHLIAS	12	St Jean de Maurienne	17,5 €	981,1 €
5047010004	ERABLES	12	St Jean de Maurienne	17,4 €	976,9 €
5047010005	FRENES	15	St Jean de Maurienne	19,6 €	1 195,3 €
5047010006	GENETS	18	St Jean de Maurienne	17,3 €	952,4 €
5047010009	FALCOZ	8	St Jean de Maurienne	17,2 €	886,1 €
5047010010	255/271 BRIAND	14	St Jean de Maurienne	17,2 €	946,3 €

3.3 CONCLUSION

Batigère-Rhône-Alpes dispose d'un patrimoine implanté exclusivement en région Auvergne-Rhône-Alpes, qui est constitué de 3 703 logements locatifs dont le cinquième n'est pas conventionné. Les loyers pratiqués par la société sont très supérieurs à la moyenne régionale et apparaissent parmi les plus chers de France métropolitaine. Les augmentations des loyers des logements conventionnés ont été correctement appliquées, tout comme le SLS. La société doit faire apparaître le montant du loyer maximum de la convention sur la quittance ou l'avis d'échéance valant quittance remis aux locataires du parc conventionné, ce qui n'est actuellement pas le cas.

La vacance, qui est en hausse durant la période sous revue, concerne essentiellement le parc non conventionné et les parcs isérois et savoyard. La société est aussi confrontée à la vacance de ses parkings et emplacements et stationnement. Plus du tiers de ces derniers ne trouvent pas preneur alors même qu'ils sont situés dans des secteurs recherchés de la métropole lyonnaise.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

La société accueille moins de ménages modestes et plus de ménages au-dessus des plafonds que les bailleurs sociaux intervenant sur les mêmes territoires. Les résultats de l'enquête « Occupation du Parc social 2016 » (OPS) confirment les tendances observées lors des dernières enquêtes, à savoir que la société connaît une occupation sociale qui diffère de celle des autres bailleurs sociaux locaux, avec une population à bas revenus (ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS) légèrement moins représentée tandis que les très bas revenus (ressources inférieures à 20 %) le sont davantage que la moyenne, tout comme les ménages disposant de ressources supérieures aux plafonds.

En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants +	Familles mono- parentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Revenu > 100%*	Bénéficiaires d'APL+AL	Age > 65 ans
Enquête OPS 2016 Tous Ménages	39,4 %	13,6 %	22,0 %	20,9 %	52,6 %	17,7 %	40,4 %	10,3 %
Enquête OPS 2014 Tous Ménages	38,1 %	13,6 %	22,3 %	23,2 %	53,9 %	15,2 %	46,5 %	10,7 %
Enquête OPS 2014 emménagés récents	35,8 %	13,0 %	23,5 %	24,1 %	66,0 %	3,7 %	53,7 %	6,4 %
Rhône 2014	37,0 %	11,3 %	16,8 %	19,8 %	59,7 %	11,0 %	53,1 %	12,7 %
Isère 2014	35,1 %	10,9 %	19,4 %	18,2 %	60,7 %	9,8 %	44,9 %	12,0 %
Savoie 2014	38,2 %	9,6 %	19,7 %	14,5 %	53,0 %	13,7 %	47,3 %	12,3 %
Rhône-Alpes 2014	37,6 %	10,1 %	18,5 %	17,9 %	58,7 %	11,1 %	49,2 %	13,4 %

* des plafonds de ressources pour l'accès au logement social

Entre 2014 et 2016, on constate toutefois un tassement de la part des ménages sous 20 % des plafonds (- 2,3 points), ainsi que de la part des ménages sous 60 % des plafonds (-1,3 points). A l'inverse, la part des ménages dont les ressources sont supérieures à 100 % des plafonds augmente de 2,5 points. L'augmentation du nombre de ménages plus aisés entraîne de fait une diminution des bénéficiaires d'aide au logement (- 6,5 points).

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société justifie cette situation par les caractéristiques très atypiques de son patrimoine et l'histoire récente de sa construction (faible proportion de financements antérieurs à 1978). Ainsi, la forte proportion du parc financé au moyen de financements récents entraîne des loyers plus élevés que les autres bailleurs sociaux, avec pour corollaire, une occupation sociale moins modeste. L'Agence souligne à cet égard que les plafonds de loyers des logements neufs sont par définition des maximums et qu'il appartient au bailleur de fixer des niveaux effectifs adaptés aux revenus des ménages demandeurs sur un territoire.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Dans le département du Rhône, un fichier partagé de la demande a été créé en 2012. Il est adossé au système national d'enregistrement (SNE) et est géré par un prestataire externe.

Fin 2016, 65 436 demandes ont été enregistrées dans le fichier commun de la demande de logement social du Rhône, soit une hausse de 16,1 % par rapport à 2015. 90 % concernent le territoire de la métropole sur lequel il existe cinq demandes de logement pour une attribution effectuée (cf. § 2.2). 76 % des demandeurs ont des ressources PLAI. Les demandes de mutation (ménages déjà logés chez un bailleur social) représentent 41 % des demandes. Le recours au logement social se développe au-delà des publics en difficulté, auprès des ménages disposant de revenus d'activité mais ne trouvant pas de solution adaptée à leur recherche de logement dans le parc privé.

Dans le cadre de la conférence intercommunale du logement³¹ mise en place sur la métropole de Lyon le 9 décembre 2015, un plan partenarial de gestion de la demande et d'information du demandeur (PPGID) est à l'étude.

³¹ Créée par l'article 97 de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové, la conférence

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

La société a actualisé sa politique d'attribution par délibérations du CA du 24 mars 2016, du 20 octobre 2017 et du 13 décembre 2018 pour prendre en considération les mesures prévues par la loi ELAN. En préambule, il est rappelé la mission d'intérêt général des bailleurs sociaux : « *l'attribution des logements locatifs sociaux participe à la mise en œuvre du droit au logement, afin de satisfaire les besoins des personnes de ressources modestes et des personnes défavorisées (...) elle doit notamment prendre en compte la diversité de la demande constatée localement. Elle doit favoriser l'égalité des chances des demandeurs* ».

L'implication de la société dans le logement des publics prioritaires est conforme aux engagements qui lui ont été assignés.

Les attributions de logements aux ménages prioritaires au 31/12/N	2012	2013	2014	2015	2016
Attributions au titre des accords collectifs	10	13	8	9	8
Attributions au titre du Dalo	8	17	14	13	20
Attributions à des ménages sortant d'hébergement					5

Le Plan Départemental d'Action pour le Logement des Personnes Défavorisées (PDALPD) et l'Accord Collectif d'Attribution (ACDA) définissent les objectifs de chaque bailleur du Rhône en matière de relogement des publics prioritaires. Ainsi en 2016, cinq relogements (sur un objectif de cinq) ont été effectués au titre du volet MVS (Maison de la Veille Sociale³²) pour les sortants de centres d'hébergement et de réinsertion sociale (CHRS). La société a également signé trois autres baux pour loger ce type de ménage sur des réservations Préfecture. Dans le cadre du programme ACCELAIR³³, trois ménages de réfugiés statutaires, inscrits dans un programme d'insertion socio-professionnelle ont été logés et trois autres ménages de réfugiés ont été relogés dans des logements réservés. En 2015, un doublement des objectifs du programme ACCELAIR sur 18 mois (juillet 2015 à décembre 2016) a été décidé pour fluidifier les places disponibles en centres d'accueil pour demandeurs d'asile (CADA) et CHRS. Dans ce cadre, BRA a signé quatre baux, correspondant à son objectif.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

En conformité avec les articles L. 441-2, R. 441-3 et R. 441-9 du CCH, trois commissions d'attribution des logements (Cal) chargées d'attribuer nominativement chaque logement locatif, y compris les logements non conventionnés à loyer libre, ont été instaurées. Deux concernent le parc social et sont compétentes l'une pour le patrimoine situé dans le Rhône, la deuxième pour le patrimoine d'Isère et de Savoie. Une nouvelle Cal a été créée début 2018 en vue d'attribuer les logements acquis en 2017 par BRA situés dans le département de la

intercommunale du logement peut adopter des orientations concernant les objectifs en matière d'attributions de logements et de mutations sur le patrimoine locatif social sur son territoire, les modalités de relogement des personnes prioritaires ainsi que les modalités de coopération entre les bailleurs sociaux et les titulaires de droits de réservation. Elle est associée au suivi de la mise en œuvre du plan partenarial de gestion de la demande de logement social et d'information des demandeurs (PPGID).

³² La Maison de la Veille Sociale du Rhône porte le Service Intégré d'Accueil et d'Orientation (SIAO) du département : recueil de la demande d'hébergement des personnes privées involontairement de domicile personnel, orientation vers l'offre d'hébergement disponible auprès des structures adhérentes du groupement, soutien de la sortie d'hébergement vers le logement social. La MVS porte également l'observatoire départemental de la demande et de la réponse en matière d'hébergement et logement aux personnes sans domicile.

³³ Le programme Accelair initié en 2002, dans le cadre du programme européen « Equal » a pour objectif de favoriser l'insertion socioprofessionnelle des réfugiés en apportant une réponse coordonnée en termes d'accès à l'emploi, à la formation et au logement. Il s'adresse à toutes les personnes ayant obtenu le statut de réfugié en vertu de la convention de Genève de 1951, ou la protection subsidiaire, et qui ont besoin d'un suivi pour accéder à l'emploi et au logement.

Loire (cf. § 3.1.1). Ces commissions sont régies par un règlement adopté par le CA et régulièrement actualisé. Leur composition et leur fonctionnement n'appellent pas de commentaire particulier : outre les membres de droit prévus à l'article R 411-9 II, deux administrateurs (dont un représentant les locataires), la directrice générale, le directeur général adjoint et deux salariées en charge de la gestion locative y siègent avec voix délibérative.

Les Cal se réunissent une à deux fois par mois pour analyser les demandes et procéder à l'attribution des logements disponibles. Dans la mesure du possible, trois candidatures sont présentées pour un même logement. L'étude des dossiers s'effectue selon les critères suivants : situation de handicap éventuel, composition des ménages, ressources, situation professionnelle, lieu de résidence actuel, ancienneté de la demande. Les membres examinent également le reste à vivre et le taux d'effort.

Le tableau ci-après présente le bilan des attributions réalisées depuis six ans :

Les attributions de logements au 31/12/N	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de logements sociaux attribués	271	285	253	287	367	328
Nombre de logements à loyer libre attribués	161	100	35	39	64	86
Dont mutations	38	32	28	41	50	46
Taux de rotation	10 %	11 %	10 %	10,3 %	11,7 %	9,8 %

Sur la période 2013 – 2016, l'Agence n'a relevé qu'une attribution irrégulière sur les 1 235 réalisées (0,08 %) : un logement financé en Prêt Conventionné Locatif (PCL) a irrégulièrement été attribué lors de la Cal du 31 août 2014 à un ménage dépassant de 55 % les plafonds applicables. La société a indiqué avoir commis une erreur d'interprétation sur la nature du financement lors de l'instruction de la demande : le logement concerné était considéré comme un loyer libre (T5 loyer 1 248 €) et non comme un logement conventionné soumis à plafond de ressources. Pour éviter que ce genre d'erreur ne se reproduise, un rappel des règles applicables aux attributions des différents types de financement a été effectué auprès des chargés de clientèle.

Le contrat de bail proposé aux locataires n'est pas parfaitement conforme aux dispositions applicables du CCH et de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs.

- L'article 5 du bail mentionne que la durée du préavis est réduite à un mois « *sur les territoires mentionnés au premier alinéa du I de l'article 17-1 de la loi du 6 juillet* ». Cette disposition est conforme à l'article 15 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 précitée. Toutefois, d'une part, la référence à l'article de la loi est erronée (il s'agit de l'article 17) et, d'autre part, cette mention n'est pas suffisamment explicite s'agissant d'un public a priori peu informé, qui devrait pouvoir disposer des références complètes de la loi susmentionnée et du décret n° 2013-392 du 10 mai 2013 qui fixe la liste des communes concernées.
- La mention stipulée à l'article 6 du bail en vertu de laquelle le locataire devra payer des intérêts de retard calculés au taux légal majoré de 2 points en cas de retard de paiement des loyers et des charges est illégale au regard des dispositions du i) de l'article 4 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs.
- L'article 6 dispose également que : « *Conformément à la réglementation et au barème adopté par le conseil d'administration, en cas de dépassement des plafonds de ressources, le preneur pourra être tenu au versement d'un supplément de loyer de solidarité* ». Outre le fait que le barème visé n'est pas joint, cette mention, trop générique, ne permet pas au locataire de bénéficier d'une information suffisante.

- L'article 10 relatif aux réparations locatives dispose que le « *preneur doit prendre à sa charge les réparations locatives définies par décret* » sans toutefois viser expressément, pour plus de clarté, le décret du 26 août 1987³⁴.

En réponse au rapport provisoire, la société indique avoir modifié les contrats de location pour les mettre en conformité avec la réglementation.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Les deux tiers du parc font l'objet d'une réservation, majoritairement par Action Logement (37 %) pour le logement des salariés des entreprises cotisantes. Les logements réservés se répartissent de la manière suivante :

Réservataire	État	Collectivités et EPCI	Action Logement et employeurs	Non réservés	Total
Nombre de logements	514	558	1 380	1 251	3 703
%	13,9 %	15,1 %	37,3 %	33,8 %	100 %

Dès qu'un préavis de départ concernant un logement réservé est notifié à la société, la direction de la gestion locative le signale au réservataire afin que plusieurs candidats soient proposés à la Cal. A défaut de proposition de candidats, le logement est attribué suivant les règles de droit commun. Il apparaît à la lecture des comptes-rendus de Cal que les services d'Action Logement ne proposent pas systématiquement à la commission trois ménages pour l'attribution d'un logement réservé, ce qui limite de fait ses prérogatives dans le choix de l'attributaire. Dès lors que le réservataire ne soumet qu'un dossier, la société doit être amenée à proposer deux dossiers supplémentaires afin que la Cal joue pleinement son rôle.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La société s'est dotée d'une charte de qualité de service axée sur six points : la connaissance, l'accompagnement et l'écoute du locataire, la propreté et la tranquillité des espaces communs, la maîtrise des charges et la promotion des initiatives locales.

Le plan de concertation locative a été actualisé en avril 2016 et signé et validé par le CA en juin 2016. Il prévoit la tenue d'un conseil de concertation locative patrimonial (CCLP) qui se réunit deux fois par an et de conseils de secteur (Saint-Fons et Saint-Jean de Maurienne), dont les réunions se tiennent une, voire deux fois par an en tant que de besoin. Le CCLP est compétent pour évoquer les problématiques globales de réhabilitation, de régularisation de charges et d'information sur les chantiers envisagés ou en cours et plus généralement le cadre de vie et les conditions d'habitat. Les conseils de secteur s'intéressent à des sujets d'intérêt collectif ciblés sur les groupes d'immeubles concernés. Leur fonctionnement n'appelle pas de remarque particulière. Néanmoins, l'assiduité de certains représentants des locataires est aléatoire.

Fin 2015, BRA a mis en service un espace extranet afin de faciliter la relation avec ses locataires et ses prestataires (D'Clic). Les interventions sont prises en charge entre 24 et 48 heures après leur signalement. Pour les fournisseurs, D'Clic permet d'envoyer des devis avant la réalisation des travaux, de regrouper les interventions selon un même secteur géographique, facilitant ainsi l'organisation. Pour les locataires, l'outil permet le règlement des loyers en ligne (1 492 paiements ont été réalisés par ce moyen en 2016 pour un montant de 652 k€) et leur permet de mettre à jour leur dossier (assurance, changement de coordonnées, occupation du logement, enquête SLS, etc.). Fin 2016, 984 locataires étaient inscrits (26 %). Les demandes sur

³⁴ Décret n°87-712 du 26 août 1987 pris en application de l'article 7 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986 tendant à favoriser l'investissement locatif, l'accès à la propriété de logements sociaux et le développement de l'offre foncière et relatif aux réparations locatives

cet outil concernant en majorité des modifications sur le compte client (59 %) et les demandes techniques (39 %). Actuellement, l'espace extranet est la deuxième source d'entrée du locataire après l'appel téléphonique (21 % internet et 36 % appel contre 49 % en 2015).

Pour les demandes d'adaptation de logements (salle de bains, rehausse des WC etc.), la société s'est dotée d'une commission des demandes d'adaptation (CDA) afin de disposer d'un cadre objectif de traitement des demandes. Cette commission arbitre les dossiers déjà étudiés selon des critères de recevabilité et un diagnostic ciblé (faisabilité technique, diagnostic amiante, coût des travaux, participation financière de l'occupant, ancienneté de la demande, parcours locatif du locataire). Ainsi l'adaptation, qui concerne majoritairement les salles de bains et sanitaires, s'envisage lorsque le logement est en cohérence avec son ou ses occupants et leurs attentes. En 2015, cinq adaptations ont été réalisées pour un budget de 4 000 €. En 2016, la CDA a statué favorablement aux demandes de huit ménages pour un budget total de 7 700 €.

En dehors des jours et heures ouvrables des bureaux, BRA a mis en place un système de permanence téléphonique assurée par un salarié du groupe. En cas d'extrême urgence (sinistre incendie, fuite de gaz), un cadre peut être appelé à se déplacer. Le rôle de la permanence consiste également à intervenir auprès des prestataires pour leur demander d'intervenir en cas de panne. Deux fois par semaine, le service de permanence transmet le journal dans lequel est consigné chaque appel client.

L'enquête de satisfaction des locataires 2017 montre des indicateurs globaux en baisse rapport aux deux enquêtes précédentes. Ainsi, l'image globale de BRA perd cinq points par rapport à la dernière enquête (73 % de bonne image, contre 78 % en 2015). C'est la propreté des abords qui enregistre le score le plus faible (60 %, contre 68 % en 2015). En dépit de la localisation attractive du parc, 47 % se sentent en insécurité dans leur immeuble ou leur quartier et 45 % rencontrent des problèmes de comportement des habitants, ce constat étant plus marqué pour les locataires habitant en QPV.

Les résultats concernant la propreté et le fonctionnement des parties communes suivent la même tendance, ainsi que les équipements des logements. Les locataires utilisant le mail (16 %) sont les moins satisfaits de la relation avec le personnel. A contrario, ceux ayant un contact en agence apprécient davantage la relation. Les rapports avec le personnel restent néanmoins globalement peu satisfaisants : seuls 2/3 des locataires évaluent positivement le personnel. Ils déplorent plus particulièrement un manque de disponibilité du gardien ou du personnel en agence.

Les locataires soulignent un manque d'informations sur les travaux et peinent à identifier le référent s'occupant de leur immeuble et/ou logement. L'information concernant la régularisation des charges est la plus satisfaisante mais reste en deçà des objectifs. 58 % des locataires ont fait une réclamation auprès de la société au cours du second semestre 2016. Ces demandes sont formulées essentiellement par téléphone et concernent généralement des problèmes techniques. Le traitement des demandes génère un fort taux d'insatisfaction, les locataires déplorant souvent un manque de réactivité de la société. Ils souhaitent également un meilleur suivi des interventions par le bailleur. L'enquête montre enfin que le tiers des locataires est inscrit sur l'espace client et que trois quarts d'entre eux en sont satisfaits.

Trois points majeurs soulignés par le prestataire ayant réalisé l'enquête nécessitent la mise en place de mesures visant à améliorer la réactivité de la société et le service rendu aux locataires :

- Agir en priorité sur les demandes techniques que ce soit en termes de réactivité, de suivi de la demande et de qualité des réparations réalisées ;
- Mettre en place un plan d'actions pour définir les attentes des locataires en matière de contacts et élaborer les processus pour les satisfaire sur ce point ;

- Suivre et contrôler le service de nettoyage des parties communes.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société précise que certains indicateurs sont effectivement en baisse mais que le niveau global de satisfaction est en hausse de deux points. La relation avec le personnel, l'efficacité du gardien, la qualité de l'accueil téléphonique sont également en hausse, ainsi que la rapidité d'intervention dans le logement (+11 points). Elle indique avoir mis en place diverses actions préconisées par le prestataire à la suite de l'enquête (nouvelle organisation de l'agence, engagement d'une démarche qualité « bien habiter », nouvelles fonctionnalités extranet D'Clic, etc.) afin d'améliorer la satisfaction de ses locataires.

4.4 TRAITEMENT DES CREANCES LOCATIVES IMPAYEES

4.4.1 Procédures de recouvrement

La procédure « impayés » mise en œuvre par la société vise à prévenir le plus en amont possible toute situation d'impayé de loyers d'un locataire, en ciblant particulièrement les primo-défaillants. Dès le constat du retard de paiement, les cinq chargés de clientèle en agence entrent en contact avec le locataire concerné afin de trouver avec lui et au plus vite une solution permettant de ne pas laisser le montant de la dette se dégrader. La phase de relance amiable est assurée en agence jusqu'à trois termes impayés ; au-delà, et en l'absence d'un plan d'apurement, le dossier est transmis au service contentieux du siège. Les premiers courriers de relance, en cas d'absence de paiement (ou rejet de paiement ou non application d'un plan d'apurement), sont envoyés le 5 du mois suivant le terme quittancé. Un comité « impayés » se déroule chaque mois afin d'examiner la situation des locataires en dette de loyer supérieure à deux mois. Il comprend les chargés de clientèle, la conseillère en économie sociale et familiale (CESF), le gestionnaire contentieux et le responsable juridique ; un suivi individualisé de chaque cas est réalisé et la CESF peut orienter les ménages impécunieux vers des interlocuteurs susceptibles de les aider. En cas d'échec de la procédure amiable, le dossier est suivi par le gestionnaire contentieux du siège qui engage la procédure contentieuse (commandement de payer, assignation puis commandement de quitter les lieux).

4.4.2 Montant des créances locatives impayées

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Quittancement annuel	22 097	23 017	23 812	24 393	24 423	2,5 %
Créances brutes sur locataires présents	2 202	2 304	2 657	2 656	2 544	3,7 %
dont quittancement à terme échu	1 451	1 380	1 517	1 509	1 388	- 1,1 %
+ Créances sur locataires partis	412	589	815	1 123	1 371	35,1 %
= Créances locatives totales	2 613	2 892	3 473	3 779	3 915	10,6 %
Créances hors terme échu en % du quittancement	5,7 %	6,9 %	8,6 %	9,7 %	10,3 %	
+ Pertes sur créances irrécouvrables (c/654)	107	65	53	93	141	7,2 %
= Créances locatives majorées des ANV	2 720	2 958	3 566	3 872	4 055	10,5 %
Rythme d'apurement des créances douteuses par les ANV en nombre d'années	8,7	19,9	19,7	23,7	17,1	
Impact des impayés locatifs sur le résultat net	- 192	- 445	- 442	- 418	- 227	

Les créances locatives impayées majorées des admissions en non-valeur ont fortement augmenté depuis 2012 et atteignent 16,6 % du quittancement annuel en 2016. En effet, au 31 décembre 2016, le stock d'impayés locatifs exigibles s'élève à 2,5 M€ au bilan et représente 10,3 % du quittancement annuel contre 9,7 % l'année

précédente. En incluant le quittance à terme échu³⁵ et les pertes sur créances irrécouvrables, le ratio atteint 16,6 % en 2016, ce qui situe la société à 3,3 points au-delà de la médiane de référence (13,3 % pour les SAHLM de province en 2015). L'évolution tendancielle est très défavorable, en particulier sur les points suivants :

- la part des créances exigibles dont l'ancienneté est inférieure à un an sur locataires présents passe de 357 k€ à 572 k€ en cinq ans (+ 60 %) ;
- les créances exigibles sur locataires partis passent de 412 k€ à 1 371 k€ (+ 233 %) : leur poids dans les créances totales atteint désormais 35 %, contre 16 % en début de période ;
- le niveau des dépréciations des comptes locataires augmente significativement en valeur absolue (+ 137 %) même si leur poids relatif affiche une nette diminution en 2016 (53,9 % contre 92,9 % en 2012), à la suite du changement de méthode comptable intervenu durant cet exercice³⁶ ;
- le poids des admissions en non-valeur est très modéré (0,6 % du quittance annuel en 2016) comme en témoigne le rythme d'apurement des créances douteuses qui atteint 17 ans en 2016.

L'impact annuel moyen des impayés locatifs sur le résultat net de la société au cours de la période s'élève à 345 k€, soit 22 % du résultat net moyen. Le taux de recouvrement moyen sur les trois derniers exercices est faible (98,1 % sur la période 2014-2016), même s'il s'améliore progressivement (98,9 % en 2016).

Consciente de l'évolution négative des impayés, la société a mis en œuvre un plan d'actions courant 2016, avec l'objectif affiché de « *faire de la prévention des impayés un objectif collectif* ». Ce plan consiste à agir sur les différents leviers disponibles : déploiement de nouveaux modes de paiement des loyers, mobilisation de l'ensemble des services, externalisation du recouvrement de la dette sur locataires partis, organisation d'un suivi structuré de l'évolution des résultats, tant en agence qu'au siège de la société. Le compte-rendu du comité d'audit interne (cf. § 6.1) du 26 avril 2017 relève l'impact positif de ce plan d'actions sur les résultats 2017 (amélioration du taux de recouvrement et début d'apurement de la dette des locataires partis). Cette amélioration timide de la situation nécessite d'être confirmée dans la durée.

4.5 CONCLUSION

La société accueille moins de ménages modestes et plus de ménages au-dessus des plafonds que les bailleurs sociaux intervenant sur les mêmes territoires. Cependant, elle satisfait aux objectifs de relogements des ménages prioritaires contractualisés avec l'État. Les contrats de location comportent quelques anomalies mineures qu'il conviendra de rectifier. Les créances locatives impayées majorées des admissions en non-valeur ont fortement augmenté depuis 2012 et atteignent 16,6 % du quittance annuel en 2016. Pour lutter contre la hausse des impayés, la société a mis en œuvre un plan d'actions dont les premiers effets sont perceptibles en 2017. Par ailleurs, le niveau global de satisfaction des locataires est en diminution et une vigilance particulière devra être portée sur certaines thématiques, dont, en particulier, le suivi des réclamations, les relations avec la clientèle et la propreté des parties communes. En revanche, la concertation locative est correctement assurée au travers des CCL qui se réunissent régulièrement.

³⁵ Quittance de décembre

³⁶ Le changement de méthode opéré en 2016 correspond à l'application de la nouvelle réglementation comptable conformément au règlement de l'ANC n°2015-04. Il s'est traduit pour la société par une minoration des dépréciations de 1 049 € au 1^{er} janvier 2016.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1.1 Le plan stratégique de patrimoine 2015-2025.

L'année 2015 a été consacrée à la refonte du plan stratégique de patrimoine (PSP) qui datait de 2008. Après avoir établi un constat de la structure du parc de logements, lequel comptait 44% de logements intermédiaires en 2008 contre 28 % en 2015, et précisé les besoins en termes de développement et en travaux sur le parc existant, le CA a décidé de :

- cibler les ventes jusqu'en 2020 sur les immeubles non conventionnés pour apporter les fonds propres nécessaires au développement de l'offre nouvelle ;
- achever les programmes de travaux d'amélioration et de réhabilitation des logements dans le cadre des refinancements des acquisitions de 2000 en PEX³⁷ : 239 logements ont déjà fait l'objet de travaux après refinancement, 111 sont en cours de réhabilitation et 304 logements feront l'objet de travaux jusqu'en 2022 et seront ainsi conventionnés ;
- améliorer l'attractivité des résidences, notamment à loyers intermédiaires, où la vacance et la rotation des locataires sont élevées ;
- maintenir en état les gros équipements en investissant 1 M€ par an, dans le but notamment de remplacer les chaufferies, les ascenseurs et les chauffages individuels.
- produire 100 logements par an en offre nouvelle (80 % en construction neuve et 20 % en acquisition-amélioration).

L'effort financier chiffré dans ce plan s'établit à 99 M€ sur la période 2016-2020 : 20 M€ pour l'amélioration et la réhabilitation du patrimoine (refinancements PEX 3 M€/an, amélioration-réhabilitation 1 M€/an) et 79 M€ pour le développement de l'offre nouvelle (soit 15,8 M€/an). Le plan de cession (logements intermédiaires, commerces et parkings) vise un objectif de 3 à 4 M€ de recettes annuelles qui seront affectées au développement de l'offre nouvelle.

Ce PSP, réalisé avant l'acquisition du patrimoine stéphanois, soit 1 040 logements, nécessite d'être actualisé pour intégrer notamment les besoins en réhabilitation, voire en démolition, de 124 logements du patrimoine acquis auprès d'ICF Sud-Est Méditerranée, localisé rue Burdeau à Saint-Etienne (cf. § 5.6). Il pourra également prendre en considération les futures opportunités de croissance externe recherchées par la société (cf. § 5.1.2).

5.1.2 Eléments prévisionnels

La dernière projection financière de la société porte sur la période 2016-2025 et repose sur les comptes arrêtés fin 2015. La société a retenu les hypothèses et orientations stratégiques suivantes qui, en matière de croissance externe, diffèrent sensiblement des prévisions affichées par le PSP :

Sur le plan patrimonial :

- croissance externe : intégration de 677 logements au 1^{er} janvier 2010, 363 au 1^{er} juin 2018 et 300 au 1^{er} janvier 2019 ;
- livraison de 44 logements en moyenne annuelle jusqu'en 2021 inclus ;
- vente de 5 à 6 logements en moyenne annuelle jusqu'en 2019 inclus puis arrêt des ventes ;

³⁷ Prêt expérimental de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) ouvert aux bailleurs sociaux et privés selon certaines conditions (conventionnement ANAH, copropriétés dégradées) qui n'entraîne pas le conventionnement des logements ainsi financés.

- réhabilitation : intervention à hauteur de 4,5 M€ sur le patrimoine nouvellement acquis à Saint-Etienne.

Sur le plan financier :

- remboursement, en 2018, de 7,5 M€ de capital restant dû et paiement de 7,5 M€ d'indemnité de remboursement anticipé sur un emprunt structuré d'un montant initial de 8 M€ et refinancement par un emprunt de 7,5 M€ sur 30 ans au taux de 2,5 % ;
- intérêts courus non échus sur l'emprunt structuré de 8 M€ fixés à 10 % du 20 janvier 2018 au 31 décembre 2018³⁸ ;
- remboursement anticipé sans pénalité à hauteur de 5,5 M€, en 2019, d'emprunts Action Logement dont la durée résiduelle est inférieure à 5 ans, dans le but de diminuer l'annuité ;
- augmentation de capital de 10 M€ fin 2018 par la SA d'HLM Batigère ;
- emprunt participatif de 20 M€ souscrit fin 2018 auprès de la SA d'HLM Batigère.

Les paramètres macro-économiques retenus ont été fixés à 1,2 % pour l'inflation, 1,4 % pour le taux d'évolution de l'ICC³⁹, 0,75 % pour le taux d'évolution du livret A jusqu'en 2017 puis 1,70 % au-delà. L'évolution de l'IRL⁴⁰ a été fixée à 0,02 % en 2016, 0,00 % en 2017 et 1,20 % au-delà. Le taux du livret A, fixé à 1,70 % sur la période 2018-2025 s'avère une hypothèse conservatrice compte tenu du contexte économique, mais elle est néanmoins cohérente avec l'hypothèse de croissance de 1,20 % retenue pour l'IRL.

Le taux de vacance moyen est fixé à 5,3 % en début de période, puis il évolue à la baisse pour atteindre 2,3 % en fin de période. Le coût des impayés est chiffré à 95 k€ en moyenne annuelle sur la période.

En k€	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total loyers quittancés	20 671	21 036	24 452	27 121	27 589	28 360	28 844	29 223	29 580	29 943
- Annuités emprunts	10 761	11 087	12 618	14 183	15 681	15 791	15 412	15 610	15 652	15 259
- TFPB	1 762	1 715	2 231	2 565	2 623	2 683	2 813	2 877	2 944	3 012
- Maintenance	1 836	2 100	2 208	2 249	2 288	2 333	2 364	2 393	2 421	2 451
- Autres charges nettes	5 286	5 908	6 597	6 590	6 504	6 418	6 379	6 341	6 303	6 267
= Autofinancement courant	1 026	226	798	1 534	493	1 135	1 876	2 002	2 260	2 954
En % des loyers	5,0 %	1,1 %	3,3 %	5,7 %	1,8 %	4,0 %	6,5 %	6,9 %	7,6 %	9,9 %
+ Eléments excep d'autofi	- 335	- 599	- 8 890	- 622	- 629	- 637	- 645	- 652	- 660	- 668
= Autofinancement net HLM	691	- 373	- 8 092	912	- 136	498	1 231	1 350	1 600	2 286
En % des loyers	3,3 %	- 1,8 %	- 36,0 %	3,4 %	- 0,5 %	1,8 %	4,3 %	4,6 %	5,4 %	7,6 %

Dès 2017, l'autofinancement net de Batigère Rhône-Alpes se détériore de façon préoccupante. Il devient très fortement négatif en 2018 en raison du règlement d'une soultte de 8,1 M€ nécessaire à la sortie d'un emprunt structuré. En 2019, en dépit de l'augmentation sensible des annuités d'emprunts, l'autofinancement net retrouve un niveau acceptable grâce à l'impact positif en année pleine des loyers des opérations nouvelles et à la relative stabilisation des charges, hors TFPB et maintenance. Le décrochage à la hausse des annuités d'emprunts constaté en 2020, année où elles atteignent 57 % des loyers, conduit à une seconde chute de l'autofinancement net mais dans une proportion toutefois moindre que sur l'exercice 2018. Sur le reste de la période, la progression constante du quittancement ainsi que la stabilisation de l'annuité et de l'ensemble des

³⁸ Les conditions de la renégociation réellement intervenue en avril 2018 sont les suivantes : refinancement de deux emprunts PLS dont l'encours s'élève à 1,6 M€ par un prêt à taux fixe de 3,5 % sur 39,5 ans au 1^{er} mai 2018 ; refinancement du capital restant dû de 7,5 M€ sur le prêt structuré initial de 8 M€ par un prêt à taux fixe de 3,5 % sur 39,5 ans au 1^{er} juin 2018 ; pénalité de remboursement anticipé ramenée à 2,975 M€ ; par dérogation, ICNE calculés au taux d'origine du prêt, soit 2,69 %, au lieu du taux de structure d'environ 10 %.

³⁹ Indice du coût de la construction

⁴⁰ Indice de révision des loyers

charges permettent à la société de retrouver un autofinancement net positif et croissant jusqu'en 2025.

En k€	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
+ Autofinancement net HLM	691	- 373	- 8 092	912	- 136	498	1 231	1 350	1 600	2 286
+ Produit net de cession	189	1 060	436	0	0	0	0	0	0	0
- Fonds propres investis ⁴¹	4 948	5 618	11 805	9 286	3 131	1 092	772	1 009	793	230
+ Autres var. du potentiel fi.	850	2 821	26 689	- 139	- 140	- 140	- 140	- 140	- 140	- 141
Potentiel financier fin d'exercice à la livraison	3 727	1 617	8 845	332	- 3 075	- 3 809	- 3 490	- 3 289	- 2 622	-707
+ Provisions et dépôts de garantie	2 746	2 777	3 114	3 275	3 307	3 348	3 367	3 382	3 398	3 413
= FDR long terme à terminaison	6 472	4 392	11 956	3 606	231	- 464	- 126	91	774	2 708

L'important effort d'investissement (31,7 M€) prévu par la société entre 2016 et 2019 n'est soutenable que grâce à l'apport financier de 30 M€ de la part du groupe en 2018.

Compte tenu de l'ampleur des fonds propres investis en travaux et en opérations nouvelles jusqu'en 2019 inclus, la structure financière de Batigère Rhône-Alpes se dégrade notablement. Le fonds de roulement à terminaison décroît progressivement pour devenir négatif en 2021. Son niveau exceptionnellement élevé de 2018 s'explique par la recapitalisation prévue à hauteur de 10 M€ par la société mère Batigère à laquelle s'ajoute un emprunt participatif de 20 M€⁴², également consenti par Batigère. Le fonds de roulement à terminaison amorce une lente remontée en fin de période, sous l'effet de la diminution des fonds propres investis.

Compte tenu de la date à laquelle cette simulation a été effectuée, l'impact de la réduction de loyer de solidarité (RLS) n'a pas été intégré. Depuis lors, la société a néanmoins chiffré cet impact qui générerait une perte de 850 k€ par an (péréquation incluse). Cependant, grâce au dispositif d'allongement de la dette mis en œuvre simultanément, la société devrait constater un flux positif de 800 k€ par an au cours de ses cinq premières années d'application. Cette situation atypique s'explique par l'ampleur de l'endettement de cette société (cf. § 6.3.3).

En réponse au rapport provisoire, la société précise qu'à la suite de la vente à Batigère de 245 logements en Savoie en décembre 2018 pour un montant de 6 M€, le prêt participatif de Batigère à Batigère Rhône-Alpes est ramené à 9 M€ pour 2019, auxquels viendront s'ajouter 5 M€ pour le financement de nouveaux investissements.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

En quatre ans, sur la période 2013-2016, la société a consacré 44 M€ à la production d'offre nouvelle, 6,3 M€ à la réhabilitation et 11,3 M€ à l'acquisition du foncier (cf. § 6.3.4).

5.2.1 Offre nouvelle

Dans ses orientations stratégiques, BRA s'est engagée à se développer prioritairement dans le Rhône, hors croissance externe. La production de logements sociaux, essentiellement réalisée sur le territoire du Grand

⁴¹ Sur travaux et opérations nouvelles

⁴² L'emprunt participatif intègre un différé de longue durée en vertu duquel aucun remboursement en capital n'est réalisé dans la prévisionnelle. Ces conditions n'ont pas été contractualisées à ce stade avec le groupe, mais elles sont considérées comme étant suffisamment vraisemblables pour être prises en compte dans la prévisionnelle financière.

Lyon, est constituée de construction de logements neufs, d'acquisition-amélioration d'immeubles existants et de refinancement de parc non conventionné dont la société est déjà propriétaire (financement PEX à refinancer en PLUS/PLAI ou PLS).

La société souhaite développer une large gamme de produits allant du PLAÍ au PLS, en réservant une offre de logements aux personnes les plus modestes (25 % de PLAÍ). Elle souhaite limiter les PLS à 10 % de sa production nouvelle, compte tenu de la présence d'un parc intermédiaire déjà conséquent. Son objectif est d'atteindre le seuil de 5 000 logements.

Conformément à la demande du Grand Lyon, la société s'engage à réaliser au moins 10 % de T5 dans les opérations de construction neuve. En VEFA, elle retravaille avec les équipes de maîtrise d'œuvre des promoteurs afin de réaliser des logements correspondant aux typologies recherchées exprimées dans les PLH et intégrant des préoccupations de gestion ultérieure. Près de 40 % du parc de BRA étant constitué de T1 et T2, la société ne souhaite pas privilégier les petites typologies dans ses nouveaux programmes neufs.

De 2012 à 2016, le parc a augmenté de 304 unités essentiellement par le recours à la construction neuve (136 logements mis en service, dont 90 en vente en l'état futur d'achèvement), à l'acquisition-amélioration (74 logements) mais aussi par l'apport en capital de 123 logements en 2014 par Batigère Sarel. Sur la même période, 29 logements ont été cédés et aucun n'a été démoli. Globalement, le parc a connu une augmentation de 8,9 %. Par ailleurs, 144 logements à loyers libres ont été transformés en logements conventionnés par refinancement des prêts PEX (AA sans acquisition).

	Parc au 1 ^{er} janvier	Const. y/c Vefa	Acq. Am.	AA sans acquisition	Vente	Apports en capital	Démolition	Résiliation BEA	Parc au 31 décembre	Évolution
2012	3 399	41	36	50	11	0	0	0	3 465	+1,9 %
2013	3 465	22	0	22	2	0	0	0	3 485	+0,6 %
2014	3 485	33	28	25	3	123	0	0	3 666	+5,2 %
2015	3 666	16	0	0	2	0	0	9	3 671	+0,1 %
2016	3 671	24	10	47	2	0	0	0	3 703	+ 0,9 %
Total		136	74	144	20	123	0	9		+8,9 %

En 2017, l'acquisition en bloc du patrimoine stéphanois d'Erilia et d'ICF sud-est méditerranée représentant 1 040 logements a fait croître son patrimoine de 28 % et positionné la société dans le département de la Loire où, jusqu'à présent, elle n'était pas implantée (cf. § 5.6).

5.2.2 Réhabilitations

La politique de la société en matière de réhabilitation prévoit une intervention sur le bâti dès la phase d'acquisition. Ainsi, à la suite du rachat en 2006 de la SEM SOCFONS⁴³, BRA a décidé la réhabilitation des trois résidences concernées. En 2012, ces chantiers (Maisons Bleues, les Clochettes et Zola Reynier) ont été achevés : 530 logements ont été réhabilités pour un montant total de plus de 12 M€ avec notamment une amélioration thermique par le changement des menuiseries extérieures. BRA envisage le même type d'intervention sur 124 logements rachetés à ICF dans la Loire.

La société conduit des opérations de réhabilitations d'ampleur portant sur l'enveloppe, l'étanchéité et les menuiseries extérieures : elle a ainsi livré 280 logements en 2012 pour un coût de 8 916 k€ HT et 49 logements en 2016 pour un coût de 1 233 k€ HT. Parallèlement, la société a engagé un vaste programme de travaux dans

⁴³ Société Anonyme de Construction de la Ville de Saint-Fons, société anonyme d'économie mixte qui était spécialisée dans le secteur d'activité de la location de logements (280 logements), rachetée par Batigère Rhône-Alpes en 2006

le cadre des refinancements PEX (cf. supra) : 239 logements ont été réhabilités, 111 sont en cours de travaux et 304 seront traités d'ici 2022. Les logements concernés sont transformés en PLUS/PLAI et PLS et bénéficient de travaux de rénovation portant sur l'amélioration énergétique de l'immeuble en isolant les façades, les combles, les caves et en changeant les menuiseries extérieures. Les équipements de chauffage et production d'eau chaude sont remplacés, permettant ainsi aux occupants de gagner en confort et en charges.

Enfin, la société intervient en faveur de l'amélioration de la performance énergétique du patrimoine avec notamment en 2012 et 2017 :

- la réhabilitation de 48 logements de la rue Duphot à Lyon 3^{ème} a amélioré l'étiquette énergétique en passant d'une catégorie énergétique D à C, ce qui représente un passage de 196 Kwh/m²/an d'énergie primaire à 138 KWh ;
- la réhabilitation des 47 logements à Lyon 9^{ème} rue Berthet / Bourbonnais a fait passer la consommation énergétique de catégorie D à C ;
- la réhabilitation lourde des 37 logements de la résidence Perspectives rue Richerand à Lyon 3^{ème} a amélioré l'étiquette énergétique de D à C (197 KWh/m²/an à 132 KWh).

Par ailleurs, en 2016, les chaudières collectives approvisionnant les 280 logements de la résidence Carnot Parmentier à Saint-Fons ont été remplacées par des chaudières plus performantes. Ce projet, représentant un investissement de 162 K€, a été subventionné à hauteur de 50 % des dépenses engagées à travers le dispositif de certificats d'économies d'énergie. Plus globalement, depuis 2009, 727 chaudières individuelles au gaz ont été remplacées ainsi que 587 radiateurs électriques.

5.2.3 Croissance externe

La compétence territoriale de Batigère Rhône-Alpes s'exerce sur le territoire de la région où se situe son siège social ainsi que sur la région Bourgogne. Sa stratégie de développement vise à atteindre 5 000 logements à court terme, en se développant notamment en dehors de la métropole de Lyon, territoire très concurrentiel où le coût d'entrée peut être élevé. Pour parvenir à cet objectif, Batigère Rhône-Alpes a retenu la solution de l'acquisition de patrimoine en bloc auprès d'autres bailleurs sociaux. Elle a ainsi acté, en 2017, l'acquisition de 1 040 logements à Saint-Etienne auprès de deux bailleurs sociaux.

5.2.3.1 Acquisition de 677 logements auprès de la SA d'HLM Erilia

Batigère Rhône-Alpes a acquis 677 logements, 9 locaux tertiaires et 381 places de stationnement auprès de la SA d'HLM Erilia, dont le siège social est à Marseille, pour un coût total de 43,8 M€, soit 65 k€ en moyenne par logement. Ce prix d'achat apparaît justifié compte tenu du secteur d'implantation du programme et de la bonne qualité du bâti. L'acte de vente, signé le 20 décembre 2017, pour une prise en gestion effective au 1^{er} janvier 2018, ne prévoit pas la reprise des emprunts contractés par la société vendeuse. Cette acquisition a été financée à hauteur de 37 M€ par un emprunt souscrit auprès de la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes, au taux de 5 % sur 50 ans, et par un apport en fonds propres de 6,8 M€ représentant 16 % de l'investissement total. Si le taux de l'emprunt peut paraître élevé, il résulte d'une négociation conduite avec l'établissement prêteur qui permet simultanément à Batigère Rhône-Alpes de se libérer d'un emprunt structuré contracté auprès de ce même établissement financier en 2007 (cf. § 6.4.1.2).

Le plan de financement de cette acquisition et le bilan prévisionnel établis par la société font ressortir un résultat comptable annuel positif la première année, mais négatif de 2019 à 2030, et qui ne redevient positif qu'à partir de 2031 jusqu'en 2068, dernière année d'amortissement de l'emprunt. Hormis le coût de gestion estimé à 1 000 € par logement, ce qui est nettement inférieur au coût de gestion de 1 597 € par logement

constaté en 2016 (cf. § 6.2.3), les hypothèses d'exploitation retenues apparaissent réalistes⁴⁴. Cette opération reste néanmoins relative puisqu'elle devrait permettre de dégager un autofinancement positif, année par année, sur l'ensemble de la durée d'amortissement de l'emprunt. En cumul sur la période 2018-2068, et compte tenu des hypothèses retenues, l'autofinancement dégagé représenterait 21 % du produit des loyers de l'opération (données brutes non actualisées).

5.2.3.2 Acquisition de 363 logements auprès de la SA d'HLM ICF Sud-Est Méditerranée

La société prévoit également d'acquérir 363 logements et 59 places de stationnement au cours du 1^{er} semestre 2018 pour une prise en gestion effective au 1^{er} juillet 2018 auprès de la SA d'HLM ICF Sud-Est Méditerranée, dont le siège social se situe à Lyon. Le coût de cette acquisition s'élève à 14,3 M€, soit 39 k€ par logement. La promesse de vente, signée le 20 octobre 2017, ne prévoit pas de reprise d'emprunts. Cette acquisition sera financée par un emprunt de 14 M€ contracté auprès de la Caisse d'Épargne Rhône-Alpes au taux de 2,34 % sur 40 ans et par un apport de fonds propres à hauteur de 232 k€. La société prévoit par ailleurs d'engager 4,5 M€ de travaux de réhabilitation sur ce programme, ce qui portera son prix de revient total à 18,8 M€, soit 52 k€ en moyenne par logement, dont 4,8 M€ de fonds propres, ce qui représente 25 % de l'investissement total.

Le bilan prévisionnel de cette opération, établi selon des hypothèses d'exploitation similaires à l'acquisition du patrimoine d'Erilia, fait ressortir un résultat comptable positif sur l'ensemble de la période d'amortissement de l'emprunt (2018-2058). En cumul sur cette période, ce patrimoine devrait dégager un autofinancement positif évalué à 30 % du produit des loyers de l'opération (données brutes non actualisées).

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

En mai 2014, BRA a transféré au GIE CEH Constructions la totalité des opérations en conduite d'opérations et a muté une partie des collaborateurs du développement (cf. § 2.3.2.2). La recherche foncière a été mutualisée et partagée avec les autres membres à travers un comité foncier mensuel mais ce dernier est tombé en désuétude, à la suite de la diminution du nombre de membres du GIE (cf. rapport GIE CEH Constructions n° 2017-099).

BRA travaille en étroite collaboration avec la métropole de Lyon :

- La métropole a mis en place une politique de soutien à l'offre nouvelle de logements sociaux par voie de minoration foncière, en recourant notamment aux ZAC et à la mise à bail de biens immobiliers acquis de façon amiable ou par voie de préemption (DIA). Elle propose régulièrement des opérations dans ce cadre : ZAC du Triangle à Saint-Priest, PUP⁴⁵ Gerland, immeubles à réhabiliter (opérations Duviard, 4G, Burdeau, etc.).
- Les promoteurs privés souhaitant réaliser des opérations dans la métropole sont contraints d'intégrer une proportion de logements sociaux en vue de favoriser la mixité de l'habitat, notamment dans les secteurs de mixité sociale (SMS)⁴⁶. La société est régulièrement sollicitée à cet effet (opérations Fontaine, Lançon, Jolliot-Curie, etc.).

⁴⁴ En particulier, les taux de vacance et d'impayés sont conformes à la réalité constatée lors de l'acquisition.

⁴⁵ Le PUP instauré par la Loi du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion, dite Loi Molle, permet de faire préfinancer la construction d'équipements publics par des propriétaires fonciers, des aménageurs ou des constructeurs.

⁴⁶ Dans ces secteurs mis en place de façon volontaire par les conseils municipaux sur le territoire de 35 communes métropolitaines, les

De 2012 à 2016, la société a bénéficié de décisions de financement pour 615 logements exclusivement sur les territoires tendus de la métropole lyonnaise et du Rhône. Leur répartition par catégorie de financement est présentée dans le tableau ci-dessous :

	2012	2013	2014	2015	2016	total	%
PLUS	42	53	82	67	80	324	53%
PLAI	17	22	32	26	29	126	20%
PLS	15	25	60	45	8	153	25%
PSLA	0	0	0	12	0	12	2%
AA	25	78	132	96	48	379	62%
<i>dont AA sans acquisition.</i>	<i>0</i>	<i>62</i>	<i>0</i>	<i>77</i>	<i>0</i>	139	
CN	49	22	42	54	69	236	38%
<i>dont VEFA</i>	<i>33</i>	<i>15</i>	<i>38</i>	<i>38</i>	<i>63</i>	187	

Plus de la moitié des financements concernent des opérations financées en PLUS, 25 % en PLS et 20 % en PLAI. Ces opérations ont majoritairement été réalisées en acquisition-amélioration (62 %). 80 % de la construction neuve est réalisée en vente en l'état futur d'achèvement (soit 187 logements). Une opération de 12 logements en accession PSLA a été financée en 2015 (cf. § 5.6).

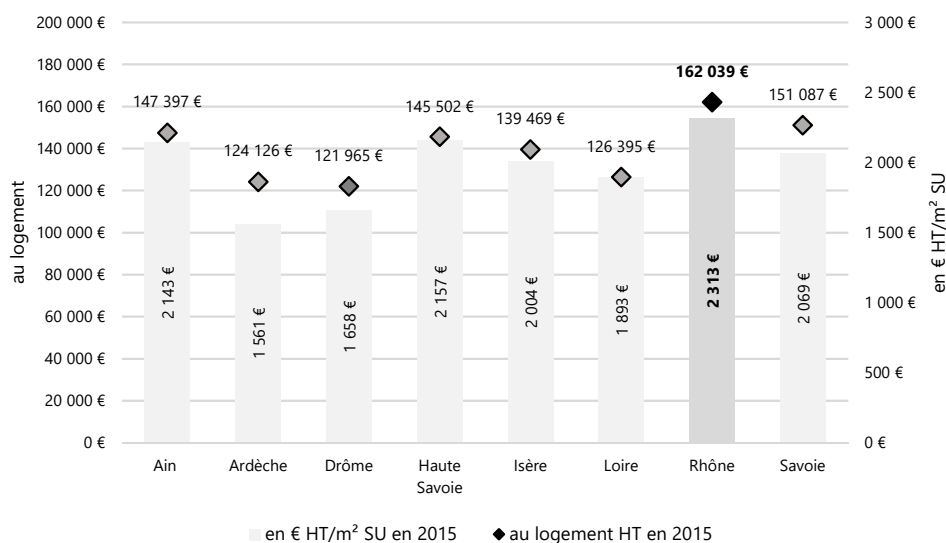
5.3.2 Analyse d'opérations

Les coûts de construction sont suivis de manière précise au moyen de tableaux de bord mis à jour à chaque stade du projet et le CA dispose d'une information détaillée lors de sa présentation pour décision de lancement, puis à la clôture de l'opération où le financement définitif est présenté au conseil avec une analyse des écarts éventuels.

Une étude de l'association des bailleurs sociaux de la Drôme et de l'Ardèche réalisée en 2016 à partir des plans de financement des opérations financées en maîtrise d'ouvrage directe (MOD) sur la période 2011-2015 a montré que les coûts de construction dans le Rhône sont les plus élevés de la région (2 313 € HT/m² SU, 162 k€ HT par logement en 2015) comme le montre le graphique ci-après :

promoteurs ont l'obligation d'intégrer entre 10 et 30 % de logements sociaux à leurs programmes suivant la taille et la localisation des opérations. Plus les opérations sont importantes, plus la part de logements sociaux est élevée et comporte une forte proportion de PLAI et de PLUS, qui correspondent aux logements les plus sociaux.

Prix de revient des LLS en MO directe (hors Vefa et Anru) en 2015



L'analyse des logements livrés par BRA de 2012 à 2016 (constructions neuves, en maîtrise d'ouvrage directe et VEFA,) montre des coûts élevés, supérieurs aux coûts régionaux mais qui s'inscrivent dans la moyenne rhodanienne. Toutes les opérations concernées étaient situées dans la métropole lyonnaise⁴⁷ et, à l'exception de deux opérations en 2012, elles ont toutes été réalisées en VEFA. En 2016, le coût des opérations en VEFA de BRA est très légèrement inférieur à la moyenne régionale (2 334 € HT au m² SU contre 2 345 €).

Opérations livrées l'année N	2012	2013	2014	2015	2016
Subventions	23,1 %	26,9 %	19,0 %	19,6 %	13,3 %
Emprunts	64,4 %	57,5 %	58,4 %	56,0 %	71,9 %
Fonds propres	12,5 %	15,6 %	22,6 %	24,4 %	14,8 %
Coût au logement en K€ HT	145 378	176 777	145 539	166 166	162 030
Coût au m² SU en € HT	2 052	2 471	2 158	2 344	2 334

De 2012 à 2016, la forte baisse du taux de subventionnement (de 23 % à 13 %) a été principalement compensée par une hausse de la dette (64 % à 72 %).

⁴⁷ Cybelle, 5 logements à Rillieux-la-Pape, Le Majoléa 36 logements à Meyzieu, La Buire 18 logements à Lyon III, Le Clos du moulin 12 logements à Charly, Joliot-Curie 21 logements à Lyon V, Gorjus 15 logements à Lyon IV, Baconnier 11 logements à Villeurbanne et Lançon 13 logements à Villeurbanne.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Entretien courant NR	889	810	959	1 023	1 088	5,2 %
+ Gros entretien NR	434	495	635	644	593	8,1 %
= Charges de maintenance NR (exploitation)	1 322	1 305	1 594	1 667	1 681	6,2 %
Charges de maintenance / loyers (en %)	7,2 %	6,8 %	8,0 %	8,1 %	8,1 %	
Médiane des SAHLM de province	12,3 %	11,8 %	12,0 %	12,0 %	nc	
Charges de maintenance en € par logement en propriété	382	375	435	454	454	
Médiane des SAHLM de province	575	563	587	585	nc	
+ Additions et remplts de composants (investissement)	10 619	324	1 894	467	3 594	ns
= Charges totales de maintenance	11 941	1 629	3 488	2 134	5 275	ns
En % des loyers	65,0 %	8,5 %	17,6 %	10,3 %	25,5 %	
En euros par logement en propriété	3 446	467	951	581	1 425	

Les charges de maintenance immobilière, dont la croissance annuelle moyenne est de 6,2 %, se situent très en deçà des ratios référents des SAHLM de province, tant en pourcentage des loyers que rapportées au nombre de logements en propriété. Cette situation s'explique par la structure du parc (cf. § 3.1.1), qui est composé à la fois de logements très anciens classés (8,5 % du patrimoine construit avant 1870) et de logements très récents (38,4 % après 1990).

En incluant les additions et remplacement de composants, l'effort financier sur le bâti existant atteint 5,3 M€ en 2016. En moyenne annuelle glissante sur 5 ans, cet effort financier représente 24,8 % de la masse des loyers et 1 374 € par logement en propriété, ce qui apparaît suffisant pour permettre le maintien en bon état du patrimoine de la société, compte tenu de sa structure.

La visite de patrimoine effectuée sur un échantillon représentatif (logements neufs, en acquisition-amélioration et anciens) dans l'agglomération lyonnaise (Lyon I et Villeurbanne) et stéphanoise (immeubles acquis auprès d'ICF et Erilia) montre un parc bien entretenu et une présence significative du personnel de proximité. La qualité architecturale des opérations, tant en construction neuve qu'en acquisition-amélioration ou en réhabilitation, est à noter. En particulier, le traitement des abords (plantations, barrières rigides) et des espaces communs (cheminements paysagers) doit être souligné.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

5.4.2.1 Amiante

Près de 90 % du parc, soit 3 296 logements, sont concernés par les obligations relatives au repérage d'amiante, dont 3 163 logements collectifs. Ces obligations sont partiellement respectées.

Les dossiers techniques amiante (DTA) ont été réalisés : 156 DTA concernant les listes A⁴⁸ et B⁴⁹ ont été produits pour 3 162 logements collectifs⁵⁰. Depuis 2013, 34 dossiers (représentant 730 logements) ont été mis à jour pour élargir la recherche aux matériaux de la liste B⁵¹ amendée. Ce sont donc 122 DTA qui doivent faire l'objet d'un repérage complémentaire, à effectuer au plus tard d'ici le 1^{er} février 2021, sauf en cas de vente ou de travaux ayant pour conséquence une sollicitation de matériaux ou produits de la liste B élargie (décret n° 2011-629 du 3 juin 2011 relatif à la protection de la population contre les risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante dans les immeubles bâtis).

L'organisme est en retard pour l'établissement des dossiers amiante des parties privatives (DA-PP). En effet, le dossier amiante parties privatives, prévu à l'article R. 1334-29-4 du code de la santé publique, doit être mis en œuvre par les propriétaires d'immeubles collectifs d'habitation construits avant le 1^{er} juillet 1997. Les DA-PP sont réalisés lors des changements de locataire (à l'exception des opérations de refinancement PEX qui ont fait l'objet d'une campagne de diagnostics spécifiques). Au 1^{er} janvier 2018, 806 ont été réalisés sur les 3 306 à réaliser, soit 24 %. La société doit rapidement réaliser ces diagnostics pour se mettre en conformité avec la réglementation.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société confirme qu'initialement, le choix avait été d'effectuer les DA-PP à la relocation pour obtenir un taux de pénétration optimal et étaler les coûts correspondants. Devant le constat du retard dans l'établissement des diagnostics, elle a décidé de lancer un appel d'offres d'élaboration en masse des DA-PP afin d'accélérer le processus.

5.4.2.2 Plomb

L'organisme est en retard pour l'établissement des constats des risques d'exposition au plomb (CREP). En application des dispositions du décret n° 2006-474 du 25 avril 2006 modifié relatif à la lutte contre le saturnisme et des articles R. 1334-3 et suivants du code de la santé publique, un constat de risque d'exposition au plomb (CREP) doit, depuis août 2008, être annexé à tout nouveau contrat de location d'un immeuble affecté en tout ou partie à l'habitation construit avant le 1^{er} janvier 1949. Ce diagnostic identifie les éléments de construction comportant un revêtement dégradé, précise la concentration en plomb de ces revêtements et la méthode d'analyse utilisée pour la mesurer et décrit l'état de conservation des revêtements contenant du plomb. A défaut de CREP dans le contrat de location, le bailleur peut engager sa responsabilité pénale pour non-respect des obligations particulières de sécurité et de prudence. 1 118 logements du parc de BRA sont concernés par cette obligation de repérage. Fin mars 2018, la société a fait réaliser ces constats sur 437 logements, soit 40 % du parc concerné. Elle doit donc rapidement réaliser ces diagnostics pour se mettre en conformité avec la réglementation. Dans sa réponse au rapport provisoire, la société précise que les CREP sont effectivement effectués à la relocation et qu'au 31 décembre 2018, 50 % du parc concerné a fait l'objet de ce type de diagnostic.

5.4.2.3 Diagnostics électricité et gaz

En application des décrets n° 2016-1104 et n° 2016-1105 du 11 août 2016⁵², la société réalise désormais un diagnostic de l'état de l'installation intérieure de gaz et d'électricité à la relocation d'un logement. Ce diagnostic

⁴⁸ Les flocages, les calorifugeages et certains types de faux-plafonds, pouvant libérer des fibres d'amiante du seul fait de leur vieillissement

⁴⁹ Les matériaux tels que les plaques d'amiante-ciment, les dalles de sol en vinyle amiante ou les conduits de vide ordures, dans lesquels l'amiante est lié à un autre matériau solide, pour lesquels le risque de dispersion des fibres intervient notamment à l'occasion de travaux.

⁵⁰ Le dernier logement concerné doit être prochainement démoli.

⁵¹ Outre les matériaux cités ci-dessus, sont ajoutés les toitures, bardages et façades légères et conduits en toiture et façade.

⁵² Décrets d'application de la loi Alur (Accès au Logement et Urbanisme Renové)

s'applique à tous les baux signés à partir du 1^{er} juillet 2017 pour les logements situés dans les immeubles collectifs dont le permis de construire a été délivré avant le 1^{er} janvier 1975 et, depuis le 1^{er} janvier 2018, pour les autres habitations. Ce diagnostic est désormais annexé au contrat de location.

5.4.2.4 Ascenseurs

Fin 2016, 101 ascenseurs équipent le parc de logements collectifs. Le tableau de suivi et les dossiers produits par BRA attestent de l'effectivité du contrôle quinquennal, obligatoire au titre de l'article R. 125-2-4 du CCH.

La société a également justifié du respect des délais relatifs à la sécurisation des ascenseurs dans le cadre des échéances 2010 et 2014 arrêtées dans la loi modifiée « Urbanisme et Habitat » n° 2003-590 du 2 juillet 2003, dite loi SAE, qui fixe les modalités de mise en sécurité du parc d'appareils existants.

5.4.2.5 Chaudières individuelles au gaz

Le suivi de l'entretien des appareils individuels à gaz est insuffisant. En application des dispositions des articles L. 224-1 et R. 224-41-4 à R. 224-41-9 du code de l'environnement, l'entretien annuel des chaudières individuelles est obligatoire. Cet entretien concerne toutes les chaudières dont la puissance est comprise entre 4 et 400 kW. L'ensemble des 1 645 appareils individuels à gaz installés dans le parc de la société font l'objet d'un contrat d'entretien auprès de deux prestataires (selon un découpage géographique). Le suivi est réalisé par le prestataire et vérifié par le service patrimoine. Le taux de pénétration global, de 75,5 %, en 2016 est insuffisant. Selon les secteurs, il varie de 73,3 % (lot 1- Lyon intra-muros) à 85,6 % (lot 3 – Isère). Il en ressort que 403 appareils n'ont pas fait l'objet de l'entretien annuel obligatoire en 2016. L'attention de la société est attirée sur le risque de mise en cause de sa responsabilité en cas d'accident impliquant un appareil à gaz mal entretenu. Elle doit impérativement faire en sorte qu'un appareil non vérifié une année le soit l'année suivante.

Dans sa réponse au rapport provisoire, la société précise qu'elle est consciente de la déficience constatée et qu'elle définit actuellement une nouvelle procédure de mise en demeure des locataires ne laissant pas entrer le prestataire à l'intérieur du logement pour effectuer la visite annuelle obligatoire.

5.4.3 Sécurité dans le parc

La société a satisfait à ses obligations de fourniture et d'installation d'un détecteur autonome avertisseur de fumées (DAAF) dans tous les logements de son parc. L'installation (un détecteur par logement ou deux dans les duplex) s'est déroulée en deux temps : 80 % des détecteurs ont été installés de mars à juillet 2015, le solde a fait l'objet d'une deuxième campagne de pose de septembre à décembre 2015.

La visite de patrimoine a permis de constater, sur les sites visités, le bon fonctionnement et le suivi des équipements de sécurité (blocs autonomes d'éclairage de sécurité, portes automatiques de garages, dispositifs de désenfumage). Dans les parkings souterrains, les extincteurs et autres dispositifs de lutte contre l'incendie sont conformes aux dispositions de l'article 96 de l'arrêté du 31 janvier 1986 relatif à la protection contre l'incendie des bâtiments d'habitation.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

BRA dispose d'une stratégie de vente formalisée qui concerne non seulement les logements⁵³, mais aussi les locaux commerciaux et les emplacements de stationnement. Le plan de vente est régulièrement mis à jour par le CA. Chaque année, il délibère sur la politique de vente et établit le bilan de l'année écoulée. Le choix des

⁵³ Le potentiel de vente de logements à l'unité est toutefois contraint par la forte localisation du parc en communes SRU.

programmes en vente est arrêté après étude des critères réglementaires, financiers, patrimoniaux mais également en fonction des caractéristiques de l'occupation (capacité des occupants à acquérir leur logement) de chaque programme. La société gère bien sa politique de vente : les avis des maires et du préfet sont requis ainsi que l'estimation du bien par France-Domaine. Début 2017, 166 logements, 7 locaux tertiaires et 342 stationnements étaient mis en vente.

L'information des locataires concernant les ventes est satisfaisante (affichage réglementaire au siège, dans les halls d'immeubles, sur le site internet du groupe). 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.

Les résultats de l'activité sur la période étudiée sont présentés dans le tableau ci-après :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Nb de logements vendus (*)	11	2	3	2	2
Prix de vente moyen en k€	125	90	121	155	95
Produits de cessions en k€	1 376	179	364	310	190
Plus-values de cessions en k€	734	97	218	147	101
Nb de commerces vendus (*)	0	1	3	0	1
Prix de vente moyen en k€	0	364	300	0	490
Produits de cessions en k€	0	364	900	0	490
Plus-values de cessions en k€	0	9	225	0	55
Nb de garages / parkings vendus	0	5	2	44	24
Dont cessions en bloc	0	5	2	32	23
Dont cessions à l'unité	0	0	0	12	1
Prix de vente moyen en k€	0	12	5	14	21
Dont cessions en bloc	0	12	5	14	21
Dont cessions à l'unité	0	0	0	14	15
Produits de cessions en k€	0	59	10	608	508
Dont cessions en bloc	0	59	10	439	493
Dont cessions à l'unité	0	0	0	169	15
Plus-values de cessions en k€	0	-76	9	-53	48
Dont cessions en bloc	0	-76	9	-54	47
Dont cessions à l'unité	0	0	0	1	1

(*) Cessions à l'unité exclusivement. Aucune cession en bloc de logements et de commerces n'est intervenue sur cette période.

En cumul sur la période 2012-2016, les plus-values dégagées sur les cessions s'élèvent à 1,5 M€ et représentent 19 % du résultat net comptable. Sur la même période, les produits de cessions atteignent 5,4 M€. Ainsi, sur les quatre derniers exercices analysés en flux (2013-2016), ils ont contribué au financement des investissements à hauteur de 6 % (cf. § 6.3.4). L'Agence a relevé que le capital restant dû des emprunts sur les logements cédés n'est jamais remboursé (cf. § 6.1).

5.6 ACCESSION SOCIALE

En 2014, la société a décidé d'élargir son offre de logement en proposant une opération d'accèsion sociale (12 PSLA⁵⁴) couplée à une opération locative (11 logements financés en PLUS/PLS) à Villeurbanne (Impasse Baconnier). Les prix de vente des logements s'échelonnent de 147 k€ à 238 k€ selon la taille des logements. Ces prix varient de 2 379 € HT à 2 787 € HT au m² de SU et sont inférieurs aux prix plafonds réglementaires (3 422 € au m² HT SU en zone A en 2016, 3 439 € en 2017). Alors que six logements avaient initialement fait l'objet d'une réservation, trois locataires attributaires n'ont pas souhaité donner suite et ont quitté les lieux. En avril 2018, à l'issue de la période réglementaire de 18 mois de commercialisation (art. R. 331-76-5-1 du CCH), trois logements ont fait l'objet d'une levée d'option par des ménages dont les revenus sont inférieurs aux plafonds réglementaires. En l'absence de candidats à la location-accession, la société envisage de mettre les neuf logements non attribués en location dans les conditions prévues pour les logements financés en prêt locatif social (PLS), comme la réglementation le permet. Les difficultés qu'a rencontrées la société pour la commercialisation de cette opération d'accèsion sociale à la propriété doivent la conduire à s'interroger sur l'adaptation de l'offre à la demande au regard de l'environnement immédiat des programmes potentiels.

5.7 CONCLUSION

La société dispose d'une stratégie patrimoniale de développement rapide, notamment par voie de croissance externe, pour atteindre le seuil des 5 000 logements, considéré comme critique. Elle vise également à réduire la proportion de logements à loyers libres de son parc intermédiaire au profit de logements conventionnés aux loyers plus accessibles. Elle s'efforce aussi de maintenir l'attractivité de ses logements par une politique d'entretien et d'amélioration de la performance énergétique de son patrimoine. La réalisation des diagnostics plomb et amiante a toutefois pris du retard et la société doit se mettre en conformité avec la réglementation.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 ORGANISATION ET TENUE DE LA COMPTABILITE

La direction administrative et financière de la société est composée de 9 salariés. Outre l'aspect comptable et financier, cette direction est également en charge des moyens généraux (fournitures, matériel informatique et gestion des véhicules).

Depuis 2004, Batigère Rhône-Alpes s'est doté d'un comité d'audit interne, piloté par l'association « Avec Batigère », qui a « *pour mission d'apprécier et de valider le dispositif de contrôle interne mis en place dans la société, de traiter les risques liés à l'activité et d'examiner les actions engagées par la société depuis le dernier comité d'audit afin d'en rendre compte au conseil d'administration de Batigère Rhône-Alpes* ». Simultanément, le GIE Amphithéâtre vient en appui à ce comité d'audit, pour développer et coordonner le dispositif de

⁵⁴ Le Prêt Social de Location-Accession (PSLA) a été mis en place afin de permettre à des ménages bénéficiant de ressources modestes et ne disposant pas d'apport personnel de devenir propriétaires. Après une phase locative, ils ont la possibilité d'acquérir à des conditions avantageuses le logement qu'ils occupent. Les logements faisant l'objet du PSLA doivent être occupés à titre de résidence principale par des personnes dont les revenus sont inférieurs à des plafonds de ressources à la date de signature du contrat préliminaire (ou à la date de signature du contrat de location-accession). Le PSLA comporte des aides fiscales spécifiques, dont en particulier une TVA à 5,5 % : quand le locataire-accédant lève l'option dans les 5 ans de l'achèvement pour acheter le logement qu'il loue, la vente est exonérée de TVA et non assujettie aux droits d'enregistrement ainsi qu'à la taxe foncière sur les propriétés bâties pendant quinze ans à compter de l'année suivant celle de leur achèvement. Le ménage qui lève l'option bénéficie de cette exonération pour la durée restant à courir.

management des risques et de contrôle interne. La présentation du rapport annuel de contrôle interne aux membres du CA leur permet d'être pleinement informés des axes d'amélioration engagés ou à mettre en œuvre. Cette initiative, instaurée à l'échelle du groupe, mérite d'être poursuivie.

Plusieurs imprécisions affectent la tenue des états réglementaires :

- en particulier, le tableau des mouvements des postes de l'actif immobilisé n'est pas intégralement renseigné : l'absence de ventilation des additions et remplacements de composants par nature de constructions ne permet pas, en l'état, d'apprécier l'effort d'investissement réalisé par la société sur les trois items que sont l'offre nouvelle, la réhabilitation et le foncier ;
- le tableau de ventilation des comptes clients ne comporte pas, en 2016, le montant des créances appelées non exigibles ;
- l'état récapitulatif des emprunts a nécessité de nombreux retraitements pour appréhender l'affectation des concours bancaires courants.

Certaines anomalies comptables ont par ailleurs été relevées :

- En 2016, le calcul de l'autofinancement net est erroné. En effet, dès lors que la société ne diffère plus les intérêts compensateurs, le montant de leur variation doit être déduit de l'autofinancement net aux termes de l'instruction comptable des organismes d'HLM, ce que la société n'a pas respecté. Ainsi, l'autofinancement net de BRA a été surévalué de 6 275 €. L'analyse financière présentée au § 6.3.2 prend en compte le montant de l'autofinancement corrigé de cette erreur ;
- Le capital restant dû sur les éléments d'actif cédés (logements, commerces, garages, etc.) n'est jamais remboursé, ce qui est irrégulier aux termes des clauses des contrats de prêts aidés par l'Etat. Aux dires de la société, ce travail n'a pas été mené en raison, d'une part, de la faiblesse de la trésorerie, et d'autre part, de la complexité du calcul du remboursement d'une quote-part de prêt structuré pour ce qui concerne certaines ventes. A la demande de l'Agence, la société a néanmoins pu produire une estimation de la quote-part d'emprunts qui aurait dû faire l'objet d'un remboursement anticipé sur la période sous revue : ce montant s'élève à 511 k€ ;
- Les fiches de situation financière et comptable comportent quelques anomalies. La ligne « opérations terminées soldées » laisse apparaître 11,6 k€ de subventions non encaissées concernant trois opérations distinctes. Pour deux d'entre elles, une réduction du montant de subvention à la clôture n'a pas été régularisée (7 281,10 €). Le solde (4 320 €) concerne une opération de rachat du patrimoine lyonnais de Batigère SAREL intervenu en 2004 avec transfert de subvention. Cette situation n'a pas été régularisée depuis cette date.

6.2 PERFORMANCE D'EXPLOITATION

L'activité de la SA HLM Batigère Rhône-Alpes étant presque exclusivement locative, les éléments de l'analyse ci-après font référence aux ratios utilisés pour les sociétés anonymes d'HLM de province issus de la base de données Bolero⁵⁵, lesquels ramènent généralement les différents agrégats au nombre de logements locatifs gérés.

⁵⁵ Base d'Observation du Logement, Etude et Référencement des Organismes : base de données du ministère du logement intégrant les données comptables et patrimoniales des organismes d'HLM transmises chaque année via l'application internet Harmonia.

6.2.1 Produit total

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Loyers	18 359	19 213	19 878	20 665	20 675	3,0 %
dont loyers des logements non conventionnés	6 153	5 381	5 432	5 311	5 160	- 4,3 %
dont loyers des logements conventionnés	10 452	11 981	12 613	13 529	13 647	6,9 %
dont suppléments de loyers	34	104	30	70	28	- 4,7 %
dont autres loyers	1 719	1 748	1 803	1 755	1 840	1,7 %
+ Produit des activités annexes	175	163	89	33	13	- 48,2 %
= Chiffre d'affaires	18 534	19 376	19 968	20 698	20 688	2,8 %
+ Subventions d'exploitation hors travaux	53	115	14	37	25	- 17,6 %
+ Production immobilisée	382	403	268	218	215	- 13,3 %
+ Variations de stocks	0	0	0	1 515	604	ns
= Produit total	18 969	19 894	20 249	22 468	21 532	3,2 %

Le chiffre d'affaires de la société s'élève à 20,7 M€ en 2016. Il affiche une progression de près de 12 % sur la période sous revue. En moyenne sur cinq ans, il est composé à 99,5 % du produit des loyers, le reste (0,5 %) provenant du produit des activités annexes. Ces activités annexes ont fortement diminué : elles ne représentent plus que 13 k€ en 2016, contre 175 k€ en 2012. En début de période (2012 à mi 2014), elles correspondent essentiellement à la rémunération pour la gestion de logements appartenant à Batigère Sarel ainsi qu'à la refacturation du salaire d'une gardienne d'immeuble en copropriété. En fin de période (2014-2016), ce produit concerne la mise à disposition de personnels de Batigère Rhône-Alpes au profit du GIE Cilgère Entreprises-Habitat Construction ainsi que la facturation de travaux locatifs suite à état des lieux de sortie.

En dépit de sa progression globale, le chiffre d'affaires s'est légèrement infléchi en 2016 sous l'effet de la relative stagnation du produit des loyers et de la baisse concomitante du produit des activités annexes.

Avec 5 087 € par logement géré, le niveau général des loyers quittancés apparaît particulièrement élevé par rapport à la médiane des SA d'HLM de province qui s'établit à 4 295 € en 2015 (+18 %). Ce ratio s'explique en partie par le volume important de logements non conventionnés figurant dans le parc de la société (26 % en moyenne sur cinq ans), ce qui a pour effet de renchérir le niveau du loyer moyen. Néanmoins, si l'on ne considère que le parc non conventionné (2 843 logements en 2016, soit 77 % du parc total), le loyer moyen s'élève tout de même à 4 810 €, ce qui reste très élevé eu égard à la médiane précitée (+ 12 %).

En 2016, le total des loyers non facturés en raison de la vacance (y compris vacance technique) s'élève à 1 M€ et représente 5 % des loyers théoriques⁵⁶. Le défaut de récupération des charges lié à la vacance représente 0,23 M€, soit 6 % des charges récupérables. Sur la période étudiée, le taux de récupération des charges s'établit en moyenne à 95,6 %, ratio légèrement en deçà de la médiane des SA d'HLM qui s'élève à 96,3 %.

⁵⁶ Loyers quittancés + loyers des logements vacants, y-compris vacance technique.

6.2.2 Excédent brut d'exploitation (EBE)

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Produit total	18 969	19 894	20 250	22 468	21 532	3,2 %
- Coût de production de la promotion immobilière	0	0	0	1 515	604	ns
- Frais de maintenance NR	1 322	1 305	1 594	1 667	1 681	6,2 %
- Charges de personnel et assimilées NR	2 627	2 846	2 989	2 826	3 141	4,6 %
- Frais généraux NR	1 441	1 418	1 659	1 737	1 977	8,2 %
- Taxes foncières sur les propriétés bâties	1 483	1 601	1 665	1 725	1 788	4,8 %
- Autres taxes diverses	18	18	3	1	12	- 8,4 %
- Pertes pour défaut de récupération de charges	68	232	118	461	16	- 30,6 %
+ Autres produits d'exploitation	32	35	89	118	203	59,0 %
- Pertes sur créances irrécouvrables	107	65	93	93	141	7,2 %
= Excédent Brut d'Exploitation (PCG) ⁵⁷	11 059	11 592	11 601	11 881	11 729	1,5 %
En % du produit total	58,3 %	58,3 %	57,3 %	52,9 %	54,5 %	

L'excédent brut d'exploitation (EBE) calculé par référence aux règles du plan comptable général (PCG) constitue le premier indicateur de la performance d'exploitation d'un organisme. Il est calculé en retranchant du produit total les flux réels d'exploitation, dont en particulier les coûts de gestion, la maintenance du patrimoine (hors investissements), la fiscalité locale et le coût des impayés.

En 2016, l'EBE s'élève à 11,7 M€, soit 54,5 % du produit total. Il a progressé de 0,5 M€ en 2013 (+ 4,8 %), pour se stabiliser, depuis lors, autour de 11,8 M€. Son évolution est donc moins dynamique que celle du produit total qui connaît une augmentation sensible à partir de 2015, principalement en raison de la comptabilisation de stocks correspondant au lancement de l'opération PSLA de 12 logements à Villeurbanne (cf. § 5.7).

Sur l'ensemble de la période sous revue, l'évolution de la structure de coûts est notamment marquée par une hausse annuelle moyenne de 8,2 % des frais généraux qui s'explique principalement par la hausse des cotisations CGLLS et des charges de mutualisation (cf. § 6.2.3), de 6,2 % des frais de maintenance (cf. § 5.4) et, par an en moyenne, de 4,6 % des charges de personnel (cf. § 6.2.3).

⁵⁷ L'excédent brut d'exploitation (PCG) est un indicateur de la performance d'exploitation (ou profitabilité brute) calculé exclusivement à partir des flux d'exploitation réels. A la différence de l'excédent brut d'exploitation HLM, l'EBE calculé selon les modalités du plan comptable général (PCG) ne prend en compte ni les charges calculées (dotations aux amortissements locatifs et reprises sur subventions), ni les charges financières.

6.2.3 Efficience de la gestion

Coûts de gestion

	2012	2013	2014	2015	2016
Coût de gestion hors entretien en k€	4 694	5 041	5 180	5 728	5 916
Coût de gestion hors entretien / logement géré	1 308	1 397	1 413	1 560	1 597
Médiane SAHLM de province	1 161	1 180	1 210	1 250	nc
Coût de gestion / loyers	25,6 %	26,2 %	26,1 %	27,7 %	28,6 %
Médiane SAHLM de province	24,4 %	24,0 %	24,7 %	25,5 %	nc

Les coûts de gestion de la société sont particulièrement élevés et évoluent à la hausse sur l'ensemble de la période sous revue. Ainsi, en 2016, le coût de gestion de la société s'est élevé à 5,9 M€ et a absorbé 28,6 % des loyers, soit un niveau significativement plus élevé que la médiane des SA d'HLM de province, qui se situe à 25,5 %. Sur l'ensemble de la période, le coût de gestion augmente régulièrement (+26 %), en raison notamment de la progression de 19,6 % de la masse salariale (cf. § 2.3.2.2).

Frais généraux nets

	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Frais généraux nets en k€	2 204	2 147	1 919	2 021	2 048	- 1,8 %
dont achats	65	54	63	61	66	0,5 %
dont sous-traitance	138	154	124	169	166	4,7 %
dont maintenance et autres travaux d'entretien	38	42	43	48	68	16,0 %
dont redevances de crédit-bail et loyers des baux	35	35	36	36	36	1,0 %
dont primes d'assurances	273	272	266	262	239	- 3,3 %
dont rémunérations d'intermédiaires et honoraires	282	257	239	276	288	0,6 %
dont publicité, publications, relations publiques	62	51	40	59	79	6,3 %
dont déplacements, missions, réceptions	106	135	117	100	116	2,2 %
dont autres services extérieurs	301	295	375	319	323	3,3 %
dont autres charges d'exploitation	28	1	2	13	19	- 8,9 %
dont redevances de gestion	877	850	616	679	646	- 7,3 %
Frais généraux / logement en propriété	636	616	524	550	553	
Frais généraux / loyers	12,0 %	11,2 %	9,7 %	9,8 %	9,9 %	

Les frais généraux, nets des taxes, cotisations et charges de mutualisation CGLLS, s'élèvent à 2,0 M€ en 2016 et représentent 39,5 % des coûts de gestion. Ils tendent à diminuer sur la période sous revue (-7 %) à la suite de la diminution des redevances de gestion qui affichent une baisse notable de 26 %.

Ces redevances intra-groupes, qui constituent 35 % des frais généraux en moyenne sur la période, affichent un net repli à partir de 2014, année où ont simultanément diminué les prestations apportées par le GIE Amphithéâtre (- 15 % par rapport à 2013) ainsi que les « frais de siège » facturés par la société mère Batigère Sarel (-72 %). Jusqu'en 2013, ces derniers comprenaient, outre la mise à disposition de logiciels, la facturation du contrat de travail de la directrice générale (cf. § 2.3.4).

Sur l'ensemble de la période, les redevances intra-groupes sont majoritairement constituées (71 %) par les prestations apportées par le GIE Amphithéâtre. Le reste comprend essentiellement des prestations facturées par Batigère Sarel (assurances, frais de siège, frais des administrateurs) ainsi que les cotisations au réseau et à la fondation Batigère (29 %).

Coûts salariaux

	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Charges de personnel non récupérables en k€	2 627	2 846	2 989	2 826	3 141	4,6 %
...dont personnels extérieurs à l'organisme	6	32	45	49	49	
Charges de personnel non récupérables / logement géré	732	789	815	770	848	
Médiane SAHLM de province	672	698	693	720	nc	
Charges de personnel non récupérables / loyers	14,3 %	14,8 %	15,0 %	13,7 %	15,2 %	
Médiane SAHLM de province	14,1 %	14,1 %	14,0 %	14,4 %	nc	

Les charges de personnel augmentent significativement sur la période (+20 %). Elles atteignent 3,1 M€ en 2016 (soit 848 € par logement géré et 15,2 % des loyers). Elles sont nettement supérieures aux médianes des SA d'HLM de province qui s'établissent à 720 € par logement soit 14,4 % des loyers. Le coût salarial interne moyen⁵⁸ représente 53 k€ en 2016. Il a progressé de 31 % en cinq ans. En dépit de cette progression globale sur cinq ans, leur évolution est erratique sur la période au gré des mouvements de personnel. L'augmentation significative constatée en 2016 provient à la fois de la création du poste de directeur général adjoint et d'un poste de chargé d'opération ainsi que de frais de rupture conventionnelle intervenus sur cet exercice. Cette augmentation est d'autant plus sensible par rapport à l'exercice précédent que de nombreux départs sont intervenus fin 2014 et ont ainsi fait baisser les charges de personnel sur l'année 2015.

Sur la période sous revue, le montant moyen annuel de l'intéressement versé aux salariés s'élève à 71 k€. Par ailleurs, les salariés et retraités de la société peuvent souscrire à un plan d'épargne entreprise et voir leur épargne abondée par la société. Le montant annuel moyen de l'abondement apporté par la société s'est élevé à 63 k€ sur la période et a concerné, en moyenne annuelle, 37 personnes, soit un abondement moyen annuel de 1 800 € par personne.

Taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

En €	2012	2013	2014	2015	2016
TFPB par logement géré	428	459	454	470	483
Médiane SAHLM de province	437	450	450	460	nc
TFPB / loyers	8,1 %	8,3 %	8,4 %	8,3 %	8,6 %
Médiane SAHLM de province	9,0 %	9,3 %	9,0 %	9,3 %	nc

En 2016, la TFPB s'est élevée à 1,8 M€, ce qui représente un coût de 483 € par logement géré, alors que la médiane s'établit à 460 € par logement. La structure du parc, qui comporte seulement 14 % de logements situés en QPV, explique l'importance de ce ratio. Toutefois, ramenée au produit des loyers, la TFPB représente 8,6 % du quittance pour une médiane qui se situe à 9,3 %.

⁵⁸ Charges totales de personnel interne non récupérables rapportées à l'effectif de la société.

Charges nettes de mutualisation et cotisations CGLLS

Les cotisations à la CGLLS et les charges de mutualisation s'élèvent à 576 k€ en 2016 et représentent 2,8 % des loyers et 57,6 % de l'autofinancement courant. Cette charge exogène incompressible s'est considérablement accrue sur la période où elle est passée de 33 € par logement en propriété en 2012 à 155 € en 2016. Les charges de mutualisation HLM représentent à elles seules 309 k€ en 2016.

La société n'a pas eu à supporter le prélèvement sur le potentiel financier en vigueur jusqu'en 2012.

6.3 MODALITES DE FINANCEMENT DES INVESTISSEMENTS

6.3.1 Capacité d'autofinancement brute

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Excédent Brut d'Exploitation (PCG)	11 059	11 592	11 601	11 881	11 729	1,5 %
+ Rémunération nette de la trésorerie disponible	577	445	216	79	25	- 54,3 %
- Frais financiers locatifs	5 277	5 239	4 865	4 227	4 177	- 5,7 %
- Autres charges financières nettes	491	67	- 22	234	- 93	ns
+ Résultat exceptionnel réel	- 123	81	395	- 27	- 56	17,7 %
- Amortissement des intérêts compensateurs (si charges différées)	5	5	7	7	0	ns
+ Variation des intérêts compensateurs (si charges non différées)					- 6	ns
CAF brute PCG retraitée	5 740	6 808	7 362	7 284	7 330	6,3 %
% du produit total	30,3 %	34,2 %	36,4 %	32,4 %	34,0 %	

La capacité d'autofinancement (CAF) brute retraitée des intérêts compensateurs ressort à 7,3 M€ à fin 2016, soit 34 % du produit total. Elle a progressé jusqu'en 2014 et est stable depuis lors. La société a bénéficié, d'une part, de l'augmentation de l'EBE (+0,7 M€ - cf. § 6.2.2) et d'autre part, de la diminution des frais financiers locatifs (-1,1 M€).

Les frais financiers locatifs sont néanmoins encore très élevés en 2016 où ils absorbent 20,2 % des loyers, ce qui représente une charge de 1 128 € par logement géré alors que les médianes des SA HLM de province s'élèvent à 14,3 % et 710 €). Les autres charges financières nettes (135 k€ en moyenne sur la période) sont principalement constituées des intérêts sur prêts-relais, emprunts non locatifs et intérêts bancaires (234 k€ en moyenne annuelle), diminuées des produits financiers divers (99 k€ par an en moyenne).

Le résultat exceptionnel évolue de façon erratique au cours de la période. Seul l'exercice 2014 affiche un résultat exceptionnel clairement positif (+ 395 k€) grâce à un volume conséquent de dégrèvements de TFPB (466 k€). Le déficit important constaté en 2012 résulte pour l'essentiel d'une cotisation exceptionnelle de 101 k€ à la Fondation Batigère inscrite en charges exceptionnelles, au compte 671.

6.3.2 Autofinancement net HLM

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Cumul
CAF brute PCG retraitée	5 740	6 808	7 362	7 284	7 330	34 524
- Remboursement en capital des emprunts	4 458	4 588	5 544	5 992	6 665	27 247
= Autofinancement net HLM	1 282	2 219	1 818	1 292	665	7 277
% du produit total	6,8 %	11,2 %	9,0 %	5,8 %	3,1 %	
% du chiffre d'affaires	6,7 %	11,2 %	8,9 %	6,2 %	3,2 %	
Médiane SAHLM de province	9,5 %	11,4 %	9,9 %	9,6 %	nc	

Avec 665 k€ à fin 2016, l'autofinancement net de la société est très faible. Il ne représente que 3,2 % du chiffre d'affaires pour un ratio médian des SA HLM de province qui s'élève à 9,6 %. Après avoir connu un point haut en 2013 sous l'effet simultané de la croissance du chiffre d'affaires (+ 4,5 % par rapport à 2012) et de frais de maintenance contenus (- 1,3 % par rapport à 2012), l'autofinancement net n'a cessé de se dégrader depuis lors. Cette situation résulte d'un volume de remboursement en capital des emprunts très élevé et qui s'accroît sensiblement sur la période (+ 49,5 %) alors que, simultanément, la CAF brute ne progresse que de 27,7 %.

6.3.3 Annuité de la dette locative

	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne
Annuité de la dette locative en k€	9 741	9 833	10 416	10 226	10 848	10 213
Annuité de la dette locative nette des intérêts de préfinancement immobilisés en k€	9 695	9 754	10 354	10 167	10 788	10 151
En % des loyers	52,8 %	50,8 %	52,1 %	49,2 %	52,2 %	51,4 %
En euros par logement en propriété	2 798	2 799	2 824	2 770	2 913	2 821
Annuité majorée des contrats d'échange de taux	10 117	10 136	10 786	10 435	11 047	10 504
En % des loyers	55,1 %	52,8 %	54,3 %	50,5 %	53,4 %	53,2 %
En euros par logement en propriété	2 920	2 908	2 942	2 843	2 983	2 919
Coût apparent de la dette locative ⁵⁹	3,1 %	3,1 %	2,5 %	2,2 %	2,1 %	
Coût net des contrats d'échange de taux rapporté aux frais financiers locatifs (en %)	- 8,1 %	- 7,4 %	- 9,0 %	- 6,4 %	- 6,3 %	- 3,5 %
Coût net des contrats d'échange de taux sur le résultat net (en %)	- 24,7 %	- 37,5 %	- 20,9 %	- 16,3 %	- 18,1 %	- 22,4 %

L'annuité d'emprunts locatifs (remboursement en capital majoré des intérêts) s'établit à 10,8 M€ en 2016, ce qui représente 2 983 € par logement en propriété, soit un niveau nettement supérieur (+ 32 %) au ratio médian des SAHLM de province (2 255 € par logement en 2015). L'annuité absorbe par ailleurs 52,2 % des loyers, ce qui corrobore le constat précédent puisque le ratio médian s'établit à 45,5 % des loyers.

En dépit de son niveau élevé, le coût apparent de la dette diminue sur la période pour s'établir à 2,1 % en 2016. Les intérêts locatifs représentent 1 130 € par logement en gestion en 2016, contre 1 615 € en début de période, alors que la médiane s'établit à 710 €. Les conditions favorables d'emprunt ont néanmoins contribué à diminuer la part des intérêts qui a été en partie compensée par la hausse des remboursements en capital en

⁵⁹ Ce taux rapporte le flux annuel d'intérêts au stock de la dette au 31/12.

vertu du mécanisme de double révisabilité applicable à la plupart des emprunts conclus avec la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC).

Au 31 décembre 2016, l'encours sur lequel s'appliquent des instruments financiers s'élève à 18 M€, soit 9 % de l'encours total (cf. § 6.4.1.2).

6.3.4 Tableau des flux

En k€	2013	2014	2015	2016	Cumul sur 4 ans
Autofinancement net HLM	2 219	1 818	1 292	665	5 995
- Remboursements anticipés d'emprunts locatifs	0	41	0	0	41
- Autres remboursements d'emprunts	311	324	328	0	964
= Capacité d'autofinancement (CAF) disponible	1 908	1 454	964	665	4 990
+ Produits de cessions d'actifs immobilisés	601	1 274	925	1 188	3 989
= Financement propre disponible (A)	2 510	2 728	1 889	1 853	8 979
Subventions d'investissement	1 501	2 390	1 095	1 287	6 272
+ Nouveaux emprunts locatifs ⁶⁰	2 896	28 779	874	1 693	34 243
- Dépenses d'investissements locatifs	6 775	36 787	6 303	11 748	61 614
= Flux relatifs aux investissements locatifs (B)	- 2 378	- 5 618	- 4 335	- 8 768	- 21 099
Variation nette des capitaux propres après dividendes	- 19	10 308	- 37	- 37	10 215
- Autres dépenses d'investissement	50	107	123	96	375
+ Autres flux de haut de bilan	4	98	- 11	- 8	82
- Dotations nettes sur dépréciations d'actif circulant	380	389	325	85	1 179
= Autres flux (C)	- 445	9 910	-496	- 226	8 743
Var. du Fonds de Roulement Net Global (A+B+C)	- 314	7 021	- 2 942	- 7 142	- 3 378
- Variation du Besoin en Fonds de Roulement	37	1 060	568	573	2 237
= Variation de la trésorerie nette	- 351	5 961	- 3 510	- 7 715	- 5 615

En quatre ans, la société a réalisé un effort d'investissement soutenu de près de 62 M€, dont 61,6 M€ au titre de l'activité locative.

Si l'on considère les données brutes telles qu'elles sont issues des tableaux des mouvements des postes de l'actif immobilisé (TMPAI) produits par la société, près de 42,5 M€ auraient été consacrés à la production d'offre nouvelle, 18,8 M€ au foncier et 0,3 M€ aux additions et remplacements de composants. Néanmoins, après retraitement des TMPAI sur la base des éléments extracomptables fournis par la société, il s'avère que la part de l'investissement consacrée à la production d'offre nouvelle serait plutôt de l'ordre de 44 M€. Celle des additions et remplacements de composants sur le parc locatif pourrait être évaluée à 6,3 M€ tandis que celle consacrée au foncier atteindrait 11,3 M€.

Pour faire face à ces investissements, la société a mobilisé 34,2 M€ d'emprunts nouveaux (nets des remboursements anticipés) et a bénéficié de 6,3 M€ de subventions d'investissement auxquels s'ajoutent 4,0 M€ de produits de cession et 5,0 M€ de capacité d'autofinancement disponible (avant remboursements

⁶⁰ Nets des remboursements d'emprunts-relais

anticipés). Le solde du besoin de financement a été couvert par mobilisation des réserves de la société, lesquelles ont été confortées en 2014 à la suite d'une recapitalisation.

Les flux externes (emprunts et subventions) ont couvert 65,3 % des investissements cumulés (55,2 % pour les emprunts, 10,1 % pour les subventions). Les financements propres (capacité d'autofinancement disponible et produits de cessions) ont couvert 14,5 % des investissements. Les autres éléments de haut de bilan ont concouru à hauteur de 14,7 % à la couverture des investissements, grâce notamment à la recapitalisation à hauteur de 10,3 M€ intervenue en 2014 (dont 3,4 M€ de primes d'émission). Sur la période, la société a donc dû mobiliser son fonds de roulement à hauteur de 5,5 % de ses investissements, ce qui a conduit à le dégrader de 3,4 M€.

Sur l'ensemble de la période, la variation du BFR vient obérer les ressources de la société à hauteur de 2,2 M€. Cette situation résulte essentiellement du portage de l'opération d'accession sociale (PSLA) initiée en 2015, de l'augmentation des créances locatives et de l'importance des subventions à recevoir (cf. § 6.4.2.2). Elle concourt à l'érosion conséquente de la trésorerie de 5,6 M€ sur la période.

De la structure du financement, il ressort que la politique d'investissement de la société n'est pas soutenable sans un appui externe significatif et récurrent du groupe. En particulier, l'autofinancement net HLM, qui était faible en 2012, est désormais très nettement insuffisant. En outre, le FRNG a diminué de 3,4 M€ sur la période en dépit de la recapitalisation de 10,3 M€ (7,1 M€ de la société-mère et 3,2 M€ du Cilgère) dont a bénéficié la société en 2014.

6.4 SITUATION BILANCIELLE

6.4.1 Analyse de la dette

6.4.1.1 Encours de dette net de la trésorerie

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Var. annuelle moyenne
Encours des dettes à moyen ou long terme	174 443	172 115	192 605	183 824	178 852	0,6 %
+ Emprunt- relais locatifs	7 415	7 740	10 121	13 455	13 455	16,1 %
+ Encours de dette promotion immobilière	0	0	0	0	350	ns
- Trésorerie active	22 344	20 756	28 574	17 673	12 932	- 12,8 %
+ Trésorerie passive	15 894	14 655	16 447	9 057	12 014	- 6,8 %
= Encours total des dettes net de la trésorerie	175 408	173 754	190 599	188 663	191 739	2,3 %

L'encours total de dettes net de la trésorerie s'élève à 191,7 M€ au 31 décembre 2016, en hausse de 16,3 M€ par rapport à 2012 (+9,3 %).

L'encours de dettes à moyen ou long terme est indexé à 52 % sur le livret A et à 6 % sur des emprunts à taux variable. Les autres emprunts (42 % de l'encours) comportent pour 37,8 M€ de CRD d'emprunts structurés, soit 18,5 % de l'encours (cf. § 6.4.1.2).

6.4.1.2 Structure de la dette

Emprunts structurés

En 2006 et 2007, la société a contracté quatre emprunts structurés pour un montant global de 55 M€. Au cours de l'exercice 2015, l'un de ces emprunts (14 M€), contracté pour financer l'acquisition des titres

a été réaménagé sur la base du capital restant dû au 1^{er} juin 2015 (11,7 M€) en un prêt à taux fixe (3,20 %) sur 25 ans. Dans le cadre de ce réaménagement, la pénalité de remboursement anticipé de 3,4 M€ a été intégrée dans le nouveau financement et les frais d'hypothèque ont été prise en charge par le prêteur. Cet emprunt est en conséquence sorti de l'encours des prêts structurés à cette date.

Sur la période sous revue, les taux effectivement appliqués sur les quatre emprunts structurés se sont échelonnés entre 2,47 % et 3,37 %. Les frais financiers afférents ont représenté 7,3 M€ au total, soit près de 1,5 M€ par an en moyenne.

Fin 2016, trois emprunts structurés sont encore actifs au sein de la dette de la société pour un capital restant dû de 37,8M€, soit 18,5 % du capital restant dû total, dont deux sont indexés sur des écarts de taux et l'un sur des écarts de taux de change.

Date de souscription	Montant initial	Durée	Période (P)	Condition de réalisation	Taux	CRD ⁶¹ au 31/12/2016	Charte Gissler
12/12/2007	13 M€	40 ans	P1 20 ans	Si Libor 12 mois USD postfixé ≤ 6,95 %	Taux fixe 3,37 %	12,3 M€	4E
				Si Libor 12 mois USD postfixé > 6,95 %	3,37 % + 5x Libor 12 mois USD postfixé - 6,95 %		
			P2 20 ans	s.o.	Euribor 12 mois + 0,19 %		
19/12/2007	20 M€	40 ans	P1 10 ans	Taux fixe	2,47 %	17,9 M€	Hors charte
				Si EUR/CHF postfixé > 1,400	2,47 %		
			P2 20 ans	Si EUR/CHF postfixé ≤ 1,400	2,47 % + 40% x (1,6463 - EUR/CHF postfixé) / EUR/CHF postfixé		
			P3 10 ans	s.o.	2,60 %		
21/12/2007	8 M€	40 ans	P1 10 ans	s.o.	2,69 %	7,6 M€	5E
			P2 20 ans	Si (CMS GBP10 ans - Libor JPY6 mois) ≥ 2,95 %	2,69 %		
				Si (CMS GBP10 ans - Libor JPY6 mois) < 2,95 %	2,69 % + 5x(2,95 % - (CMS GBP10 ans - Libor JPY6 mois))		
			P3 10 ans	s.o.	Euribor 12 mois + 0,19 %		
Cumul	41 M€					37,8 M€	

Compte tenu du risque encouru à partir de 2019 sur l'emprunt de 20 M€ indexé sur le franc suisse, la société s'est engagée, dès 2016, dans une démarche de négociation avec le prêteur, avec l'appui du service Finance du GIE Amphithéâtre qui a mené une démarche similaire sur les emprunts structurés de Batigère Nord-Est.

Cette négociation, qui a abouti en décembre 2017, s'est soldée par le plan de sortie suivant :

⁶¹ Capital restant dû

- remboursement anticipé et refinancement du capital restant dû après l'échéance du 15 janvier 2018 (17,2 M€) au taux fixe de 5 % sans modification des autres conditions du prêt initial (durée, progressivité, garantie)⁶² ;
- refinancement, le 15 novembre 2017, de trois prêts PLS transférés par Batigère en 2014, pour un montant de 11,2 M€ sur 50 ans au taux fixe de 5 % ;
- financement, le 18 décembre 2017, de l'opération d'acquisition du patrimoine ligérien (cf. § 5.2.3) par un prêt de 37 M€.

Ainsi, au moment du contrôle, la dette de la société comporte encore deux emprunts structurés dont le risque encouru court jusqu'en 2028 pour un capital restant dû de 19,9 M€ au 31 décembre 2016.

Instruments de couverture

Batigère Rhône-Alpes a par ailleurs souscrit trois contrats d'échange de taux :

- couverture du risque encouru sur l'emprunt structuré de 13 M€ sur l'ensemble de la période structurée de l'emprunt sous-jacent, soit jusqu'en 2027 : cet instrument de couverture, qui permet à la société de payer un taux fixe de 1,01 % sur sa durée, lui a coûté 638 k€ de 2012 à 2016 ;
- fixation de 15 M€ d'emprunts indexés sur le livret A ;
- fixation d'un emprunt à taux variable de 6,5 M€.

Sur la période sous revue, ces trois contrats souscrits par la société ont globalement généré des pertes dont le total sur cinq ans atteint 1,8 M€. Seul le contrat destiné à couvrir la dette de 15 M€, qui est arrivé à échéance au 1^{er} février 2015, a permis à la société de réaliser un gain mineur de 22 k€.

6.4.1.3 Ratios de solvabilité et de liquidité

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Moyenne
Endettement net / CAF brute retraitée (en années)	30,6	25,5	25,9	25,9	26,2	26,7
Endettement net / capitaux propres (en %)	232 %	224 %	208 %	202 %	200 %	211,9 %
Part de la dette exigible à moins d'un an (en %)	14,3 %	14,2 %	14,0 %	10,2 %	11,9 %	12,9 %
Dette exigible à moins d'un an / trésorerie active	126,2 %	133,1 %	107,3 %	119,2 %	187,9 %	128,9 %
Dette exigible à moins d'un an / CAF disponible (en années)	28,7	14,5	21,1	21,9	36,6	24,5
Part de la dette financière remboursable in fine	0,0 %	0,0 %	0,7 %	0,7 %	0,7 %	0,5 %

La capacité de désendettement permet d'apprécier la possibilité pour l'organisme de rembourser l'ensemble de sa dette en calculant le nombre d'années qu'il lui faudrait, en théorie, pour se désendetter s'il consacrait l'intégralité de sa CAF à cet unique objectif. Au cas d'espèce, elle s'élève à 26,2 ans, ce qui la situe à un niveau élevé. L'endettement net rapporté aux capitaux propres est également important, mais néanmoins ramené à 200 % au 31 décembre 2016, contre 232 % en 2012, grâce à l'augmentation de capital intervenue en 2014 (cf. § 6.3.4).

⁶² Suite aux négociations menées en septembre 2017, le capital de ce prêt restant à refinancer après l'échéance du 15 janvier 2018 a été ramené à 12,1 M€.

6.4.2 Bilan fonctionnel

6.4.2.1 Fonds de roulement net global (FRNG)

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Fonds propres	44 351	45 351	59 118	60 726	62 497
dont résultat net de l'exercice	1 710	1 019	2 068	1 646	1 432
+ Intérêts compensateurs non différés	0	0	0	0	9
+ Subventions nettes d'investissement	30 184	30 970	32 582	32 845	33 245
= Capitaux propres retraités	75 612	77 712	91 700	93 571	95 751
+ Dettes financières, dépôts et cautionnements	183 520	181 520	204 490	199 032	194 051
- Immobilisations nettes	250 729	251 241	281 079	280 479	284 688
+ Provisions pour risques et charges	1 004	1 104	1 070	1 115	998
= Fonds de Roulement Net Global (FRNG)	9 408	9 096	16 181	13 239	6 113
<i>En nombre de jours de charges courantes</i>	<i>250</i>	<i>242</i>	<i>430</i>	<i>350</i>	<i>164</i>

Le fonds de roulement net global s'élève à 6,1 M€ en 2016, soit 164 jours de charges courantes et 2,0 mois de dépenses (contre 3,7 mois pour la médiane des SAHLM de province). Après avoir atteint un point haut en 2014 à 430 jours de charges courantes suite à l'augmentation de capital précitée, il s'est détérioré sous l'effet conjugué de la diminution de la dette et des provisions (-5 M€) et de l'accroissement de l'actif immobilisé net (+4,2 M€).

6.4.2.2 Besoin en fonds de roulement (BFR)

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
BFR promotion immobilière	99	43	92	1 628	1 893
...dont stocks terrains et constructions	0	0	0	1 515	2 119
+ BFR hors promotion immobilière	2 859	2 951	3 962	2 994	3 302
dont (-) dettes sur fournisseurs d'immobilisations	1 545	1 097	767	1 337	655
dont (+) subventions à recevoir	6 887	6 674	7 034	6 229	6 546
dont (+) créances brutes sur locataires ⁶³	2 716	3 001	3 413	3 715	3 871
dont autres composantes du BFR	- 5 199	- 5 626	- 5 717	- 5 613	- 6461
= Besoin en fonds de roulement (BFR) global ⁶⁴	2 958	2 995	4 054	4 622	5 195

Le cycle d'exploitation de la société génère un besoin en fonds de roulement croissant sur la période. Il augmente de 75 % en cinq ans pour atteindre 5,2 M€ au 31 décembre 2016. Cette situation provient de l'augmentation simultanée des créances locatives brutes (+ 43 %) et des actifs d'exploitation dont notamment l'évolution des stocks d'immeubles achevés disponibles à la vente (2,1 M€) liés à l'opération PSLA de Villeurbanne (cf. § 5.7). Le BFR est également grevé par l'importance des subventions à recevoir dont le stock moyen sur la période s'élève à 6,7 M€ (4,2 M€ pour les subventions Etat ; 2,5 M€ pour les subventions des collectivités).

⁶³ Avances déduites

⁶⁴ Le besoin en fonds de roulement correspond aux ressources nécessaires pour couvrir les décalages de trésorerie du cycle d'exploitation. Un BFR négatif constitue une ressource, tandis qu'un BFR positif constitue un besoin de financement.

6.4.2.3 Trésorerie

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Fonds de Roulement Net Global (FRNG)	9 408	9 096	16 181	13 239	6 113
- Besoin en Fonds de Roulement (BFR)	2 958	2 995	4 054	4 622	5 195
= Trésorerie nette	6 450	6 101	12 126	8 616	918
dont trésorerie active	22 344	20 756	28 574	17 673	12 932
dont trésorerie passive	15 894	14 655	16 447	9 057	12 014
En nombre de jours de charges courantes	171	163	322	228	25

La trésorerie nette s'est considérablement dégradée en 2016 au point de ne représenter plus que 25 jours de charges courantes, soit 0,3 mois de dépenses moyennes, alors que la médiane du secteur s'établit à 3,2 mois. Cette situation provient à la fois de la forte diminution du FRNG (cf. § 6.4.2.1), et de l'augmentation du BFR (cf. § 6.4.2.2).

6.4.3 Situation à terminaison

En k€	2016
Fonds propres retraités ⁶⁵	62 469
+ Autres ressources	- 4 514
- Fonds propres cumulés investis dans le parc locatif	50 655
- Autres emplois	8 255
= Fonds disponibles à terminaison ⁶⁶	- 955
En nombre de jours de charges courantes	- 26
En euros par logement familial en propriété	- 258

A terminaison des opérations engagées fin 2016, l'insuffisance de fonds disponibles s'élève à 955 k€, représentant près d'un mois de charges courantes, soit 258 € par logement familial en propriété. La clôture financière des opérations locatives va ainsi consommer à elle seule près de 16 % du FRNG (6 113 k€) tel qu'il est chiffré à l'arrêté des comptes 2016, sous l'effet des restes à comptabiliser sur des opérations engagées au regard des plans de financement prévisionnels.

En réponse, la société indique que le plan de soutien de la SAHLM Batigère à sa filiale prévoit que les investissements en Rhône-Alpes soient désormais portés par la société mère. A cette disposition, s'ajoute une augmentation de capital de 10 M€ réalisée en décembre 2018, l'acquisition par la société mère des 245 logements situés en Savoie et la mise en place de deux prêts participatifs (9 M€ au second trimestre 2019 et 5 M€ ultérieurement, en fonction du rythme de développement de la SAHLM Batigère Rhône-Alpes).

⁶⁵ Après distribution de dividendes.

⁶⁶ Les fonds disponibles à terminaison mesurent l'excédent en fin d'exercice des ressources pérennes de l'organisme sur ses emplois stables, en se plaçant comme si toutes les opérations engagées étaient soldées. A la différence du fonds de roulement net global constaté au 31 décembre, cet indicateur exclut en outre d'éventuels financements relais, le portage des opérations préliminaires et des réserves foncières, les provisions pour risques et charges (à l'exception de la PGE et de celles présentant un caractère de réserves), les titres financiers immobilisés, les amortissements courus non échus ainsi que les dividendes éventuellement distribués.

6.5 CONCLUSION

La qualité de l'information comptable et financière produite par la société est perfectible. Les imprécisions et anomalies relevées nécessitent d'être corrigées pour produire une information de nature à mieux refléter la situation patrimoniale de la société.

L'importance des coûts de gestion et de l'annuité locative pénalise les performances d'exploitation de la société. Si son excédent brut d'exploitation et sa capacité d'autofinancement restent corrects, respectivement à 54,5 % et 34,0 % du produit total, en revanche, son autofinancement net se dégrade fortement sous l'effet de l'accroissement considérable du remboursement en capital des emprunts : il ne représente plus que 665 k€ au 31 décembre 2016, soit 3,2 % du chiffre d'affaires de la société.

Pour couvrir son important effort d'investissement (62 M€ de 2013 à 2016), Batigère Rhône-Alpes a pratiqué une politique active de cession de patrimoine et bénéficié de l'appui financier de sa société-mère et de Cilgère qui ont notamment procédé à une recapitalisation de 7,1 M€ et 3,4 M€ en 2014. En dépit de ce soutien externe, la politique d'investissement de la société s'est traduite par une très forte dégradation de son fonds de roulement et de sa trésorerie, de respectivement 3,8 et 5,6 M€ en quatre ans, au point que cette dernière ne représente plus que 0,9 M€ au 31 décembre 2016. Les difficultés que rencontre la société pour commercialiser son opération d'accession sociale à Villeurbanne accroissent son besoin en fonds de roulement et participent à l'érosion de la trésorerie. La stratégie passée d'investissement de la société n'est donc reproductible pour l'avenir qu'avec un soutien financier du groupe de grande ampleur.

La société a par ailleurs pris de nombreux risques en contractant des emprunts structurés au cours des années 2006 et 2007, qui l'ont conduite à négocier des plans de sortie onéreux. Les instruments de couverture souscrits par la société ont également généré des pertes à hauteur de 1,8 M€ sur la période sous revue.

Avec des fonds disponibles à terminaison des opérations négatifs, la situation financière de la société est fragile et sa solvabilité est désormais tributaire d'un nouveau soutien financier externe, lequel est intervenu en 2018.

7. ANNEXES

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

RAISON SOCIALE :	SA d'HLM Batigère Rhône-Alpes
-------------------------	--------------------------------------

SIÈGE SOCIAL :			
Adresse du siège :	31 bis rue Bossuet	Téléphone :	04 72 83 47 50
Code postal :	69415		
Ville :	Lyon cedex 06		

PRESIDENT DU CA :	M. Robert BAEHREL
DIRECTRICE GENERALE :	Mme Christine JUILLAND

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

CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 31/12/2016 :			
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	Robert BAEHREL		1
	Batigère Nord Est	Christian DELMEIRE	1
	Batigère SAREL	Joelle SCHREINER	1
	Michel CIELSA		1
	Bernard DABENE		1
	Dominique DUBAND		1
	François-Xavier ROUSSEL		1
	Nicolas ZITOLI		1
	METROPOLE DE LYON	Béatrice VESSILLER	2
	CILGERE	Jean-Pierre ROCHE	4
	Jean-Pierre GROCE		4
	Christian GITIAUX		4
Représentants des locataires (SA) :	Bruno CANZANO		3
	Michel CHATELET		3
	René PION		3

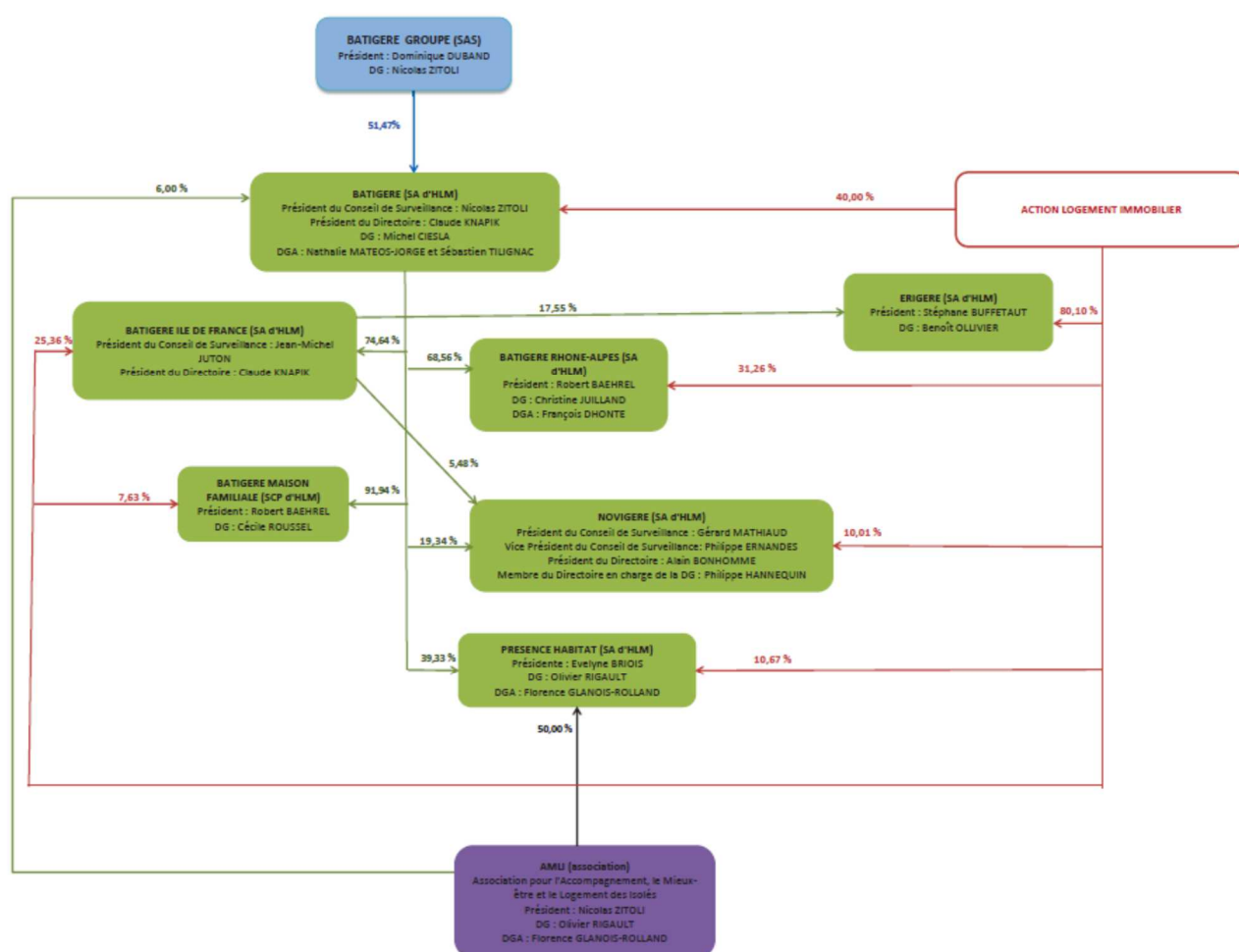
ACTIONNARIAT		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	14 481 207 €	SA Batigère- Sarel (68,50 %)
	Nombre d'actions :	371 313	Cilgère (31,26 %)
	Nombre d'actionnaires :	18	

COMMISSAIRE AUX COMPTES :
Titulaire :
Suppléant :

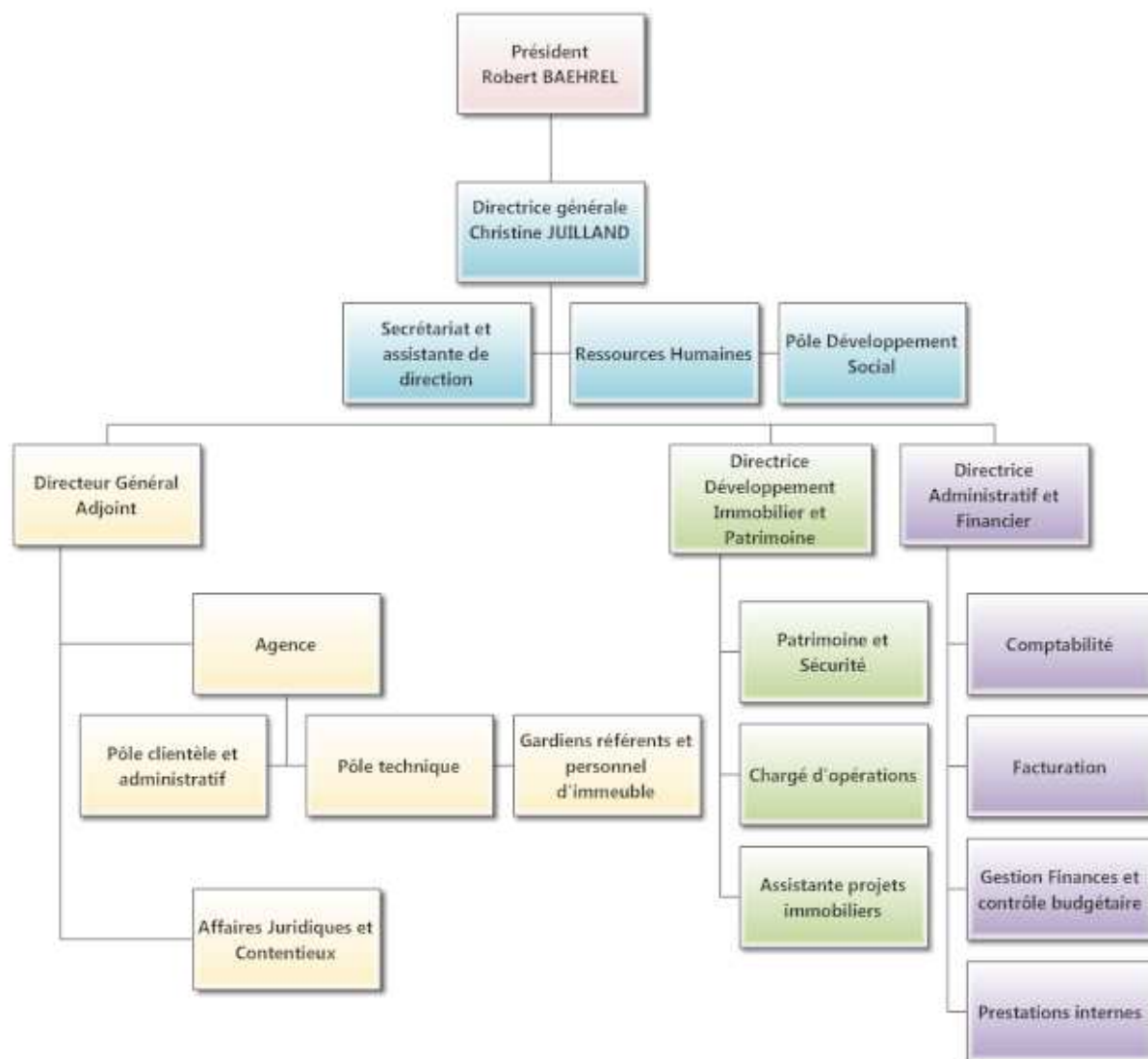
EFFECTIFS AU 31/12/2016 :	Personnels administratifs	36,4	Total administratif et technique : 38,6
	Personnels d'immeubles	17,8	
	Personnels maintenance	2	
			Effectif total : 56,2

7.2 ORGANIGRAMME DU GROUPE D'APPARTENANCE

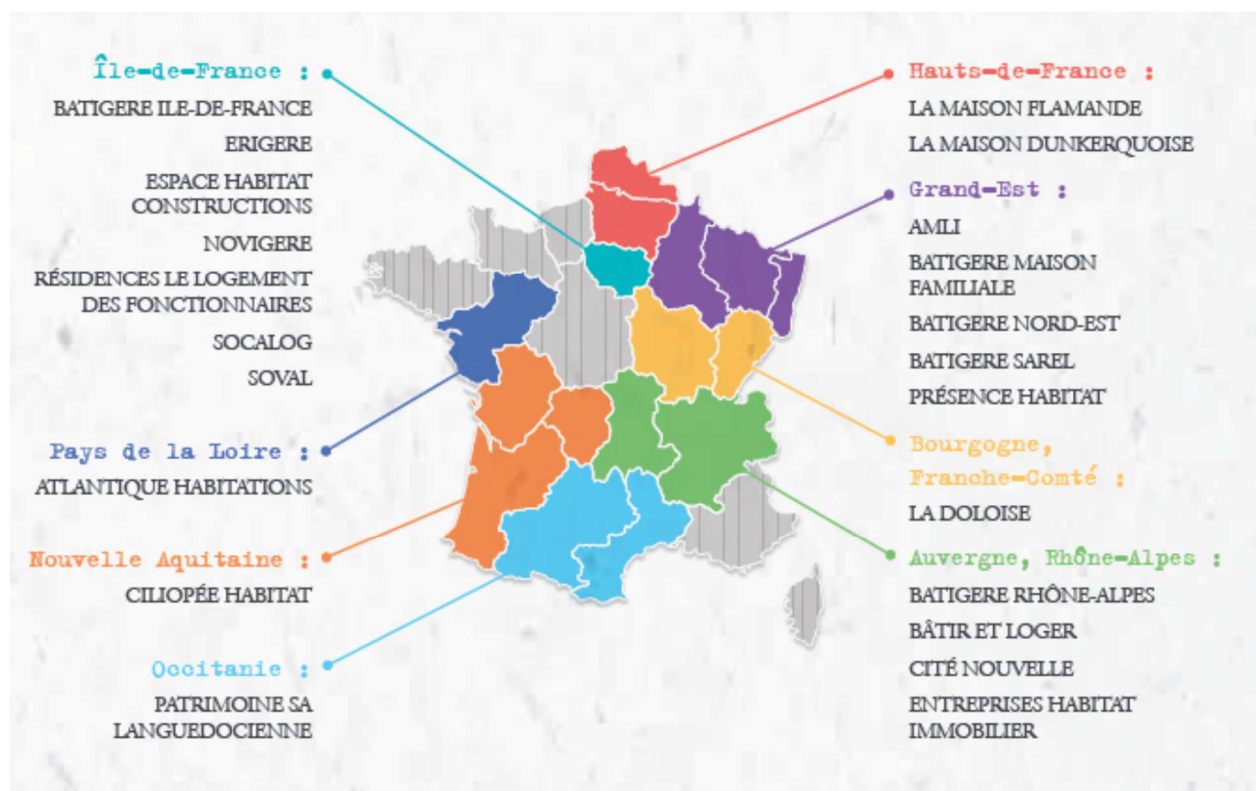
ORGANIGRAMME GROUPE BATIGERE au 05.12.2017



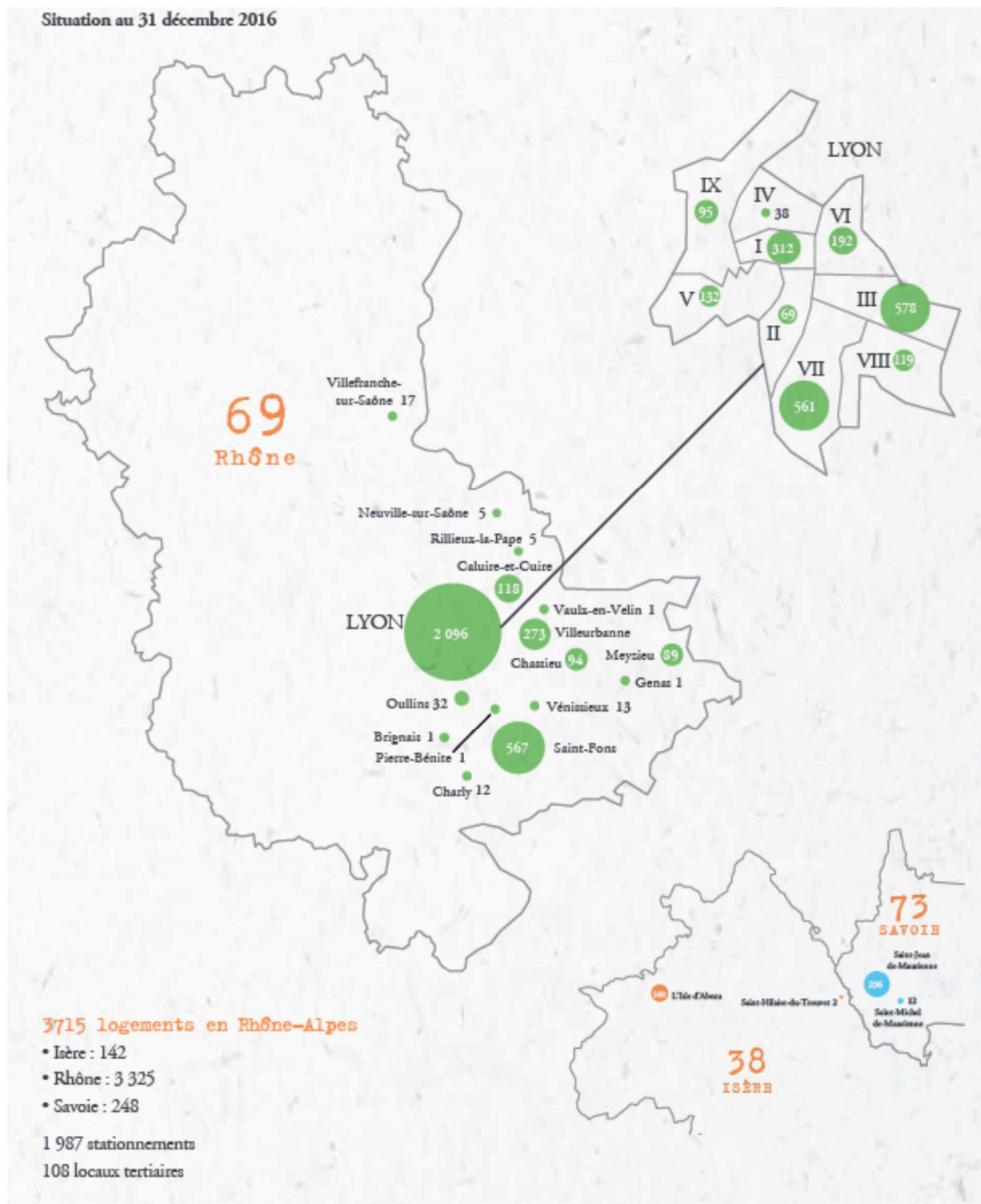
7.3 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



7.4 CARTE DES ORGANISMES DU RESEAU BATIGERE



7.5 IMPLANTATION DU PATRIMOINE



7.6 ATTRIBUTIONS HORS PLAFOND

DATE CAL	CODE PROGRAMME	LIBELLE PROGRAMME	CODE MODULE	TYPE	NUMERO UNIQUE	CAT. MENAGE	REVENU FISCAL	Plafond ressources	Dépassement
31/08/2014	5017	LYON 3 FELIX FAURE	71010079 90	PCL CONV	069071408399610718	4	78 432	50 440	55 %

7.7 SIGLES UTILISES

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

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

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

