

SA D'HLM HARMONIE HABITAT

Saint-Herblain (44)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2016

N° 2016-115

RAPPORT DE CONTRÔLE 2016
N° 2016-115
SA D'HLM HARMONIE HABITAT
Saint-Herblain (44)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-115 SA D'HLM HARMONIE HABITAT – (44)

N° SIREN : 868 801 523
Raison sociale : Harmonie Habitat
Président : M. Jacques Stern
Directeur général : M. Dominique Majou
Adresse : 8 avenue des Thébaudières – 44800 Saint-Herblain
Actionnaire principal : Harmonie Investissement Immobilier

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés :	6 012	Nombre de logements familiaux en propriété :	6 012	Nombre de places en résidences spécialisées en propriété :	1 774
--	--------------	---	--------------	--	--------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants (hors vacance technique)	2,5%	3,8%	3,1%	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	0,9%	2%	1,6%	(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	10%	12,2%	9,6%	(2)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	2,52%			
Age moyen du parc (en années)	29			
POPULATION LOGEES				
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds	18,5%	19,3%	19,3%	(1)
< 60 % des plafonds	61%	61%	59,9%	(1)
> 100% des plafonds	7,4%	9,3%	10,4%	(1)
Bénéficiaires d'aide au logement	56,2%	56,2%	50,6%	(1)
Familles monoparentales	22,5%	19,7%	20%	(1)
Personnes isolées	52,9%	44,1%	37,4%	(1)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	6,0	5,1	5,5	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	18,1		13,7	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	4,3			
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	4,1		3,8	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	11,5		9,9	

(1) Enquête OPS 2012

(2) RPLS au 1/1/2015

(3) Bolero 2014 : ensemble des ESH France

POINTS FORTS :

- ▶ Bon fonctionnement de la gouvernance
- ▶ Soutien de l'actionnaire majoritaire
- ▶ Conduite réussie de l'opération emblématique de renouvellement urbain du Sillon
- ▶ Relance efficace de l'activité depuis la refondation de la société
- ▶ Adaptations pertinentes de l'organisation
- ▶ Modalités de suivi et de réduction de la vacance
- ▶ Suivi adapté des structures foyers

POINTS FAIBLES :

- ▶ Contrôle interne à améliorer (besoin accentué par la répartition de l'activité sur 17 responsables de territoire)
- ▶ Accessibilité économique du parc limitée
- ▶ Absence de PSP actualisé (en cours d'élaboration), réduisant la visibilité sur les prévisions financières
- ▶ Réalisation des travaux de maintenance éloignée de la programmation initiale
- ▶ Risques liés au niveau élevé de l'impayé locatif
- ▶ Vacance durable sur les bureaux du Sillon et risques sur la structure de portage

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Régularisation partielle des charges des locataires partis
- ▶ Une douzaine d'attributions en dépassement des plafonds de ressource, sur trois années
- ▶ Absence de réalisation des diagnostics amiante dans les parties privatives (DAPP)

Précédent rapport de contrôle : n° 2010-158 d'août 2011

Contrôle effectué du 17/01/2017 au 26/04/2017

RAPPORT DE CONTRÔLE : Avril 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2016-115

SA D'HLM HARMONIE HABITAT – 44

Synthèse	6
1 Préambule	8
2 Présentation générale de l'organisme	9
2.1 Contexte socio-économique	9
2.2 Gouvernance et management	9
2.3 Train de vie de l'organisme	16
2.4 Conclusion	16
3 Patrimoine	17
3.1 Caractéristiques du patrimoine	17
3.2 Accessibilité économique du parc.....	18
3.3 Conclusion	20
4 Politique sociale et gestion locative	20
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	20
4.2 Accès au logement	21
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	23
4.4 Traitement des impayés	23
4.5 Conclusion	25
5 Stratégie patrimoniale.....	25
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	25
5.2 Évolution du patrimoine.....	26
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	28
5.4 Maintenance du parc.....	31
5.5 Ventes de patrimoine à l'unité.....	32
5.6 Autres activités	33
5.7 Conclusion	35
6 Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	35
6.1 Tenue de la comptabilité	35
6.2 Analyse financière	36
6.3 Analyse prévisionnelle.....	43
6.4 Conclusion	44
7 Annexes	45

7.1	Irrégularités relevées par rapport aux règles d'attribution.....	45
7.2	Evolution du montant des impayés locatifs	47
7.3	Réalisation des travaux d'investissement 2016.....	48
7.4	Anomalies comptables.....	49
7.5	Maintenance de 2011 à 2015	51
7.6	Opération de renouvellement urbain du sillon de bretagne.....	52
7.7	Sigles utilisés.....	53

SYNTHÈSE

L'ESH Harmonie Habitat dispose d'un patrimoine d'environ 6 000 logements locatifs répartis sur le département de la Loire-Atlantique, dont 84 % dans la métropole nantaise. D'un âge moyen de 29 ans, son parc est à 80 % constitué de logements collectifs dont 14 % sont situés en QPV. Elle est en particulier propriétaire du « Sillon de Bretagne », immeuble de grande hauteur (524 logements et 17 400 m² de bureaux), figure marquante du patrimoine HLM des quartiers nord de l'agglomération nantaise, dans lequel est implanté le siège de la société. Elle est également propriétaire d'environ 1 800 places en foyers.

La société (ex-SA d'HLM CIF-Habitat), est issue d'une crise de gouvernance opposant le groupe CIF et les Mutuelles de Loire-Atlantique, ayant conduit à sa complète refondation en 2007 suivie d'un changement de sa dénomination. A cette occasion, elle a repris en direct la gestion d'un patrimoine d'environ 5 000 logements et reconstruit intégralement son organisation en se dotant de moyens humains et matériels, auparavant mis à disposition au travers des GIE de son ancien groupe d'appartenance. L'actionnariat d'Harmonie Habitat est constitué d'Harmonie Investissement Immobilier (groupe Harmonie Mutuelle) détenant 74 % du capital, d'Action Logement Immobilier (12 %) et de la Caisse d'épargne (12 %).

Le contrôle confirme la trajectoire très positive de la société et sa consolidation, dix années après sa refondation.

Le fonctionnement de la gouvernance est satisfaisant ; le conseil d'administration assure bien son rôle. La société inscrit sa stratégie dans celle, plus globale, du groupe Harmonie Mutuelle dont elle est identifiée comme un opérateur privilégié sur le créneau de l'habitat spécifique dédié aux personnes âgées et handicapées, en complément de son cœur de métier de bailleur social.

La société compte 69 ETP au 31 décembre 2015. Son organisation, atypique, repose sur la présence de 17 responsables de territoires (RDT) directement rattachés aux membres du comité de direction, disposant d'un large spectre d'intervention et d'une forte autonomie, en complément des services métiers et pôles supports du siège. Les adaptations apportées à l'organisation sur la période contrôlée (2011-2016), telles que la création d'un centre de gestion locative téléphonique d'un secrétariat général, et le recentrage partiel des missions des RDT apparaissent pertinentes. En dehors de l'activité de gestion locative, qui s'avère efficacement coordonnée, le fonctionnement des RDT nécessiterait d'être mieux homogénéisé, et des réflexions engagées pour garantir le maintien d'un socle de compétences techniques minimum en matière de réhabilitation. Cette organisation renforce par ailleurs la nécessité d'un dispositif de contrôle interne, déjà signalé lors du précédent contrôle.

La société est parvenue à conduire avec succès, sur la période contrôlée, l'importante opération de rénovation urbaine du « Sillon de Bretagne » d'un montant de 100 M€, laquelle constituait un défi d'ampleur, compte tenu des spécificités techniques et de la forte complexité de l'opération.

Avec une augmentation de son parc de 600 logements (+12 %) depuis 2011, Harmonie Habitat a mis en œuvre une politique de développement active en réponse aux attentes des collectivités, tout en opérant une diversification de son activité : accession sociale à la propriété, positionnement fort sur l'activité de syndic de copropriété, et accélération de la politique de vente de patrimoine HLM. Ces activités apparaissent globalement bien maîtrisées. Elle assure également une activité de gestion de bureaux du Sillon de Bretagne, pour le compte d'une SAS rassemblant divers partenaires institutionnels. Ce montage, validé dans le cadre du projet ANRU visait à partager les risques liés au réaménagement puis à la gestion des bureaux, appelés à représenter une surface importante du Sillon de Bretagne ; il présente un intérêt certain pour Harmonie Habitat, propriétaire des locaux, mais n'est cependant pas exempt de fragilités juridiques, connues et assumées à l'époque par les acteurs impliqués dans le cadre du projet ANRU. Diverses anomalies ont par ailleurs été identifiées dans la mise en œuvre du cadre contractuel avec la SAS ; elles devront faire l'objet d'actions

correctives. Enfin, une évaluation des risques potentiels encourus par Harmonie Habitat dans un contexte de fragilité financière croissante de la SAS, liée à un taux de vacance important des bureaux, est par ailleurs préconisée ; elle gagnerait à s'inscrire dans un cadre partenarial élargi, réunissant les acteurs ayant pris part à ce montage à l'origine.

La société suit étroitement les phénomènes de vacance et mène des actions adaptées telles que les baisses de loyers à la relocation hors territoire de Nantes Métropole, sur les secteurs détendus. Le risque sur les impayés locatifs est relativement élevé et nécessite une vigilance particulière. La société doit rechercher une meilleure accessibilité économique de son parc, qui s'avère de fait limitée, en gardant à l'esprit que le niveau élevé des loyers est de nature à augmenter les risques locatifs.

Le service rendu aux locataires apparaît globalement satisfaisant. En matière de gestion locative, le traitement des charges doit être amélioré car il ne garantit pas l'égalité de traitement entre les locataires présents ; de plus, les locataires partis ne font l'objet que d'une régularisation partielle, ce qu'il conviendra impérativement de corriger. Une plus grande vigilance dans la gestion des attributions s'impose également, le contrôle ayant révélé 12 attributions en dépassement de plafonds de ressources, sur trois exercices (2 260 entrants).

L'activité liée aux foyers, appelée à prendre encore plus d'importance dans les prochaines années, en réponse à l'orientation de l'actionnaire majoritaire, apparaît bien suivie et maîtrisée au sein de la société.

Concernant le patrimoine locatif, Harmonie Habitat a engagé des moyens importants, quoique fluctuants sur la maintenance ; la programmation des travaux s'est avérée hétérogène et leur exécution sans réelle correspondance avec les prévisions. Si l'entretien global du parc apparaît globalement correct au regard des visites de patrimoine opérées pendant le contrôle, il n'est pas à exclure que certains ensembles révèlent des retards de maintenance. La réalisation d'un nouveau PSP (actuellement en cours) constitue donc un enjeu essentiel pour permettre à la société de diagnostiquer un éventuel retard de maintenance et redéfinir rapidement une politique patrimoniale de maintenance.

La situation financière de la société est marquée par une rentabilité modérée, essentiellement du fait d'un endettement important lié à sa politique de développement active, l'opération ANRU du Sillon et l'importance des foyers dans le parc. Le haut de bilan ayant été fortement sollicité sur la période, la société a bénéficié d'une recapitalisation de son actionnaire majoritaire générant une augmentation de son capital de 3,4 M€, portant ainsi ce dernier à 8,7 M€, et d'un prêt de haut de bilan de 3,1 M€. En l'état des projections, le bilan semble se maintenir mais la rentabilité reste faible ; l'autofinancement courant rapporté aux produits locatifs est de l'ordre de 5,5 % à horizon 2025. L'analyse financière prévisionnelle existante devra être actualisée sur la base de ces nouveaux éléments. Elle devra être désormais systématiquement présentée au conseil d'administration, ce qui n'était pas le cas jusqu'à présent, afin d'améliorer sa visibilité sur les orientations stratégiques de la société et éclairer ses prises de décision, en particulier, si des arbitrages patrimoniaux s'avéraient nécessaires au regard du diagnostic actualisé du patrimoine dans le cadre du futur PSP et des prévisions de développement.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1 PRÉAMBULE

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

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

- des manquements aux dispositions législatives et réglementaires qui sont applicables à l'organisme,
- des irrégularités dans l'emploi des fonds de la participation à l'effort de construction ou des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État ou par ses établissements publics et par les collectivités territoriales ou leurs établissements publics,
- une faute grave de gestion,
- une carence dans la réalisation de l'objet social ou un non-respect des conditions d'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 ait été mis en demeure de procéder à la rectification des irrégularités relevées ou mis en mesure de présenter ses observations sur les irrégularités identifiées et les propositions de sanctions envisagées.

Le précédent contrôle de la Mission d'inspection interministérielle du logement social (Miilos), n° 2010-158, d'août 2011, rappelle qu'une décision de justice en faveur du groupe Harmonie, nouvel actionnaire de référence de la société CIF Habitat depuis juin 2006, a conduit à la création d'une nouvelle société, dénommée Harmonie Habitat, avec une organisation totalement reconstruite.

Le contrôle mettait en évidence une nouvelle gouvernance impliquée dans la vie de l'entreprise. Il relevait la rotation importante des responsables de territoire qui en constituent le socle organisationnel. La société devait par ailleurs améliorer sa gestion de la vacance et des impayés, dont le niveau apparaissait élevé, et développer ses procédures et tableaux de bord, très limités.

L'élaboration de son PSP et de la CUS lui avaient permis de définir sa stratégie patrimoniale, fortement impactée par le lancement du projet ANRU du Sillon de Bretagne, présentant de très forts enjeux financiers.

2 PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

La création de la SA d'HLM Harmonie Habitat est issue d'une crise de gouvernance intervenue entre 2003 et 2006 au sein du groupe CIF¹, ayant suivi l'arrivée du groupe Harmonie en qualité de nouvel actionnaire de référence de l'ESH CIF Habitat. Le groupe CIF comportait alors également une société coopérative (CIF Coopérative) ainsi que des GIE assurant la mise en commun des moyens humains de ses sociétés.

La crise de gouvernance a amené une séparation des différentes structures. La SA CIF Habitat, reprise par les mutuelles, était propriétaire du parc locatif social mais ne disposait alors d'aucun moyen humain en propre ni d'outils informatiques, jusqu'alors mis à disposition via les GIE du groupe CIF. A partir de 2007, la société a donc intégralement remis en place son organisation et relancé son activité de construction. Elle était aussi engagée dans deux projets de rénovation urbaine, le premier à Trignac, dans l'agglomération de Saint-Nazaire, et le second sur l'immeuble du Sillon de Bretagne, à Saint-Herblain, dans l'agglomération nantaise. Elle a changé de dénomination en 2008 pour devenir Harmonie Habitat.

Dès la séparation, la société s'est engagée dans une très importante opération de rénovation urbaine, portant sur l'immeuble du Sillon de Bretagne. Cet immeuble hors normes (près d'un kilomètre de long, 100 mètres de hauteur et 31 niveaux de planchers) comprenait environ 900 logements lors de sa construction dans les années 70. Une première réhabilitation (1984-1987) avait permis la transformation de logements en bureaux dans les étages supérieurs. L'opération de rénovation urbaine chiffrée à 61 M€ pour la société est composée notamment de travaux de démolition, de réhabilitation, de résidentialisation et de changement d'usage. Le siège d'Harmonie Habitat est implanté dans le Sillon de Bretagne,

Le patrimoine de la société, qui est intégralement situé en Loire-Atlantique, y représente 8 % des logements locatifs sociaux. Le département compte un peu plus d'1,3 million d'habitants ; il présente un solde migratoire positif de + 1,1 % par an entre 1999 et 2010 et une croissance démographique relativement soutenue. Les résidences principales sont composées à hauteur de 14,1 % de logements locatifs sociaux et le taux de vacance qui atteint 2,6 % en janvier 2015 affiche des disparités importantes selon les territoires.

Le territoire de Nantes Métropole, sur lequel sont implantés 84 % des logements familiaux de l'organisme, regroupe près de la moitié de la population départementale. Sa population a progressé d'environ 100 000 habitants depuis 1990 et la croissance démographique de l'unité urbaine s'est élevée à + 0,8 % par an, entre 2007 et 2012. Nantes Métropole est délégataire des aides à la pierre de l'Etat depuis 2006 et pratique une politique volontariste en termes de développement du logement aidé, notamment dans les zones d'aménagement concerté (ZAC). Son programme local de l'habitat (PLH) fixe un objectif de construction de 6 000 logements par an dont 1 800 à 2 000 logements sociaux et 1 300 logements abordables (dont 500 en PLS locatifs et 800 en accession sociale).

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Le capital social d'Harmonie Habitat est détenu majoritairement par Harmonie Investissement Immobilier, son actionnaire de référence ; Action Logement immobilier (ex-CIL Atlantique) et la Caisse d'Épargne sont les deux autres principaux actionnaires

Le conseil d'administration du 15 décembre 2014 a posé le principe d'une augmentation de capital, devant porter le capital de la société de 5 328 876 € à 10 996 290 € par émission de 944 569 actions nouvelles de

¹ Le rapprochement, opéré en 1995, entre la SA d'HLM Home Atlantique et la société anonyme de crédit immobilier (SACI) « Le Crédit immobilier familial de Nantes » (CIF ; proche de la Mutuelle de la rue de Bel-Air) a conduit à la création du groupe CIF SA, majoritairement propriété des sociétés mutualistes détenant le Home Atlantique.

valeur nominale de 6 €, chacune accompagnée d'une prime d'émission de 2,84 €². L'augmentation de capital devait être réservée principalement à Harmonie Investissement Immobilier et au CIL Atlantique. L'assemblée générale extraordinaire du 23 février 2015 a validé cette décision. Fin 2015, le CIL Atlantique a notifié à la société son intention de renoncer à l'augmentation de capital. L'assemblée générale mixte du 20 juin 2016 a donc pris acte de cette renonciation et réduit l'augmentation de capital à 3 393 666 € par émission de 565 611 actions nouvelles, toutes souscrites par Harmonie Investissement Immobilier.

A la suite de cette augmentation, le capital de 8 772 542 € est détenu à hauteur de 74 % par Harmonie Investissement Immobilier. Les deux autres principaux actionnaires, le CIL Atlantique et la Caisse d'Épargne et de Prévoyance Bretagne-Pays de la Loire, en détiennent chacun 12,2 %.

La société inscrit sa politique de développement dans le cadre plus général des orientations de son actionnaire majoritaire, avec le soutien financier de ce dernier comme en témoigne la recapitalisation finalisée en 2016. Elle est ainsi un opérateur privilégié du groupe Harmonie Mutuelle dans le développement de structures foyers, en particulier à destination des personnes âgées, activité qu'elle envisage d'étendre au-delà du département de la Loire-Atlantique. En tant que bailleur social, elle mène par ailleurs une politique de développement de logements locatifs sociaux ciblée sur les secteurs les plus porteurs du département, tout en développant des actions de maintien de l'attractivité de son patrimoine, notamment en adaptant ses loyers à la relocation sur les secteurs détendus.

Le conseil d'administration, composé de 18 membres, est présidé, depuis juin 2006, par M. Jacques Stern, qui est par ailleurs membre du conseil de surveillance d'Harmonie Investissement Immobilier. Y sont notamment représentés, outre les trois principaux actionnaires, le conseil régional, le conseil départemental, Nantes Métropole et les locataires. En février 2016, le conseil a désigné un vice-président, en la personne de M. Yves Bouchet. Les procès-verbaux de ses réunions témoignent de sa bonne information et de son implication dans la définition de la politique de la société. Le bon fonctionnement général de la gouvernance, observé à l'occasion du contrôle, gagnerait à être amélioré par la présentation régulière des analyses financières prévisionnelles de la société au conseil d'administration (cf. § 6.3).

La direction est assurée, depuis la création de la société, par M. Dominique Majou, en qualité de directeur général. La directrice générale adjointe, arrivée en juin 2010, est aussi chargée du développement.

Harmonie Habitat s'est dotée d'une commission d'appel d'offres, composée de sept administrateurs et du directeur général, qui fait aussi office de comité d'engagement. Il a compétence pour ce qui concerne le lancement et le financement des opérations, ainsi que pour la mise en œuvre des procédures de mise en concurrence préalables à l'attribution des marchés au-delà des seuils européens. Le conseil d'administration est informé à chacune de ses réunions des décisions prises par le comité d'engagement.

En revanche, la société n'avait pas, jusqu'en janvier 2018, déterminé les modalités de passation des marchés en dessous des seuils européens. Seule une note relative au mode de nomination des prestataires de services en maîtrise d'ouvrage a pu être produite dans un premier temps. Quelques manquements aux règles de la commande publique ont ainsi pu être relevés à l'occasion du contrôle (cf. § 5.3.2) pour la période antérieure à janvier 2018. Dans sa réponse écrite, la société indique que ses procédures ont fait l'objet d'une actualisation en janvier 2018 et qu'une formation spécifique est programmée pour le personnel concerné.

La mission d'audit légal des comptes de la société a fait l'objet, début 2016, d'une mise en concurrence sous forme d'un appel d'offre ouvert. Après analyse des huit offres réceptionnées, le comité d'engagement a retenu un nouveau cabinet pour un mandat de six ans sur les exercices 2016 à 2021.

Les comptes des cinq exercices contrôlés ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes sortant.

² Le calcul de la prime d'émission a été déterminé à partir de la prime d'émission arrêtée en 2008, revalorisée annuellement depuis lors sur la base du Livret A.

2.2.2 Relations intra-groupes et conventions réglementées

La société Harmonie Habitat, notamment du fait de son appartenance au groupe Harmonie Mutuelle se retrouve inscrite dans un ensemble de conventions avec d'autres entités du groupe qui, pour certaines relèvent alors du régime des conventions réglementées prévues aux articles L. 225-38 du code de commerce. Elles doivent figurer dans le rapport spécial établi par le commissaire aux comptes, et après avoir été préalablement autorisées par le conseil d'administration, elles sont soumises annuellement au vote de l'assemblée générale ordinaire. Certaines datent de 2015 et d'autres, qui sont antérieures, se sont poursuivies depuis plusieurs années.

Pour ce qui concerne la société, ces conventions peuvent être regroupées en trois catégories :

- conventions de location et de gestion passées avec Mutualité Retraite (groupe Harmonie Mutuelle) portant sur cinq³ EHPAD ;
- baux à construction établis avec des SCI, ayant des actionnaires communs avec la société, en vue de la construction d'EHPAD (2 opérations) ;
- diverses conventions avec la SAS Sillon tertiaire (groupe Harmonie Habitat). Une partie de ces conventions concerne le transfert et la réalisation des bureaux situés dans l'immeuble du Sillon de Bretagne : bail emphytéotique « anciens bureaux », bail emphytéotique et contrat de promotion immobilière « nouveaux bureaux ». S'ajoutent à ces conventions, celles par lesquelles la SAS donne un mandat de gestion à Harmonie Habitat pour assurer la gestion de ces bureaux (« anciens » et « nouveaux »).

Le contrôle a été l'occasion de constater l'absence d'évocation de trois anciennes conventions⁴ de gestion passées avec Mutualité Retraite, le président ayant omis d'en donner avis au commissaire aux comptes, contrairement aux dispositions de l'article L. 225-40 du commerce. La société indique dans sa réponse écrite que la première convention remonte aux années 1990, bien avant la séparation de la société avec le groupe CIF et qu'elle ne dispose d'aucun document juridique permettant d'établir que la convention a été valisée à l'époque en CA, ni d'ailleurs qu'elle relevait du régime des conventions réglementées à l'époque. Elle indique toutefois que cette convention sera présentée au CA du 23 avril 2018 ; les deux autres ont été autorisées en CA du 24 avril 2017 et seront reportées dans le tableau de synthèse annuel des conventions réglementées.

De même, il a été relevé que le rapport spécial du commissaire aux comptes ne faisait pas état d'un second mandat de gestion relatif aux « nouveaux bureaux » (créés en 2012) ; cette situation s'explique par le fait que les parties ont omis de signer ce second mandat, tout en le mettant en application. Une nouvelle convention, régularisant la situation a été présentée au conseil d'administration du 24 avril 2017.

2.2.3 SAS Sillon Tertiaire

Le projet de renouvellement urbain du Sillon de Bretagne de 2009 a eu notamment pour conséquence la création de nouvelles surfaces de bureaux par changement d'usage de logements familiaux de l'aile C du bâtiment. Les surfaces de bureaux – hors ceux propriété d'Harmonie Habitat pour son siège – sont ainsi passées de 11 578 m² à 17 393 m².

Afin de limiter l'impact financier des travaux relatifs à l'aménagement des nouveaux bureaux sur les comptes de la société, une SAS⁵ a été créée afin d'externaliser le financement des travaux, puis le risque lié à la gestion des futurs bureaux. Ce montage, présentant un intérêt certain pour Harmonie Habitat, propriétaire des bureaux, a fait l'objet d'un consensus entre les partenaires locaux institutionnels, validé dans le cadre du projet ANRU. Ce dernier prévoyait diverses conventions ; deux baux emphytéotiques permettant à la SAS de disposer des bureaux (pour les bureaux préexistants et ceux nouvellement créés), un contrat de promotion immobilière

³ Louise Michel à Saint-Nazaire, St-Louis à Geneston, Parc de l'Amande à Nantes, Emile Gibier à Orvault et Suzanne Flon à St-Nazaire.

⁴ Il s'agit de la MAPAD Richebourg, et des deux EHPAD La Forêt et Notre Dame du Chêne.

⁵ La SAS « Sillon Tertiaire » a pour actionnaires la Caisse d'Épargne, la Caisse des Dépôts et Consignations, Harmonie Investissement Immobilier (actionnaire de référence d'Harmonie Habitat) et la SEM Loire Océan Développement.

avec Harmonie Habitat pour la création des bureaux et, enfin, deux mandats de gestion par lesquels la SAS (qui est dépourvue de tous moyens humains) confie la gestion de ses bureaux à Harmonie Habitat.

Le précédent rapport de la MILOS avait relevé la fragilité juridique du montage en SAS, identifiée et assumée à l'époque par les acteurs locaux qui en étaient à l'origine, dans la mesure où la gestion de bureaux n'est pas réalisée en direct par la société mais pour le compte de la SAS en vertu d'une convention de gestion adossée à la convention ANRU, cette activité n'étant pas explicitement prévue dans l'objet social d'une société anonyme d'habitations à loyer modéré. Le rapport avait également pointé les risques financiers potentiels liés à certaines clauses du mandat de gestion, relatives notamment au partage des gains ou pertes d'exploitation entre la SAS et Harmonie Habitat. Ces dispositions contractuelles qui n'ont jamais été mises en application ont, par la suite, été supprimées en 2014.

Le contrôle a été l'occasion de relever plusieurs anomalies et dysfonctionnements, sur lesquels il appartiendra à la société d'intervenir.

Les deux baux emphytéotiques d'un montant initial de 190 k€ (HT) pour le premier et de 85 k€ (HT) pour le second prévoient également les conditions financières de paiement de la redevance ; au 1^{er} juillet de l'année pour le premier et au 1^{er} janvier de l'année pour le second.

L'examen des écritures comptable montre que ces dates ne sont pas respectées⁶ ; le report systématique de paiement constaté peut s'apparenter à une avance de trésorerie au bénéfice de la SAS, sachant que le cadre réglementaire des avances pouvant être consenties par les bailleurs HLM est très contraint et ne prévoit pas de possibilité d'avances à des sociétés commerciales privées.

De plus, alors même que le régime de traitement des charges locatives, appliqué à l'ensemble des logements familiaux repose sur un principe de provisionnement puis de régularisation, la SAS bénéficie (mais aussi la ville de Saint-Herblain pour les baux des pôles d'équipements publics du Sillon) d'un régime particulier de différé de paiement des charges d'un an, une fois le montant total des charges dues, déterminé.

Par ailleurs, en l'absence d'une comptabilité analytique permettant une appréciation exacte des conditions financières d'exercice du mandat de gestion, un rapprochement sommaire des charges et moyens internes dédiés^[1] avec les produits issus de l'exercice du mandat de gestion a été réalisé à l'occasion du contrôle. Il en ressort que cette activité est déficitaire (en moyenne près de 70 k€ par an) sur la période contrôlée (2012-2015), en raison d'un taux durablement élevé de vacance et d'un mode de rémunération constitué d'un pourcentage sur les loyers encaissés, qui ne permettent pas alors d'atteindre le point mort de cette activité.

Le financement de ce déficit s'opère au détriment de la mission de service d'intérêt économique général (SIEG) exercée par Harmonie Habitat et en faveur de la SAS. A l'inverse, il est possible de considérer que ce montage réduit l'impact financier direct de la vacance sur Harmonie Habitat ; le montant des pertes dues à la vacance, dont l'ordre de grandeur peut être estimé à 450 k€ en 2015, n'est répercuté sur la société qu'à hauteur du manque à gagner annuel sur les honoraires de gestion facturés à la SAS, soit environ 32 k€ en 2015. Nonobstant le fait que prise dans sa globalité, cette situation est de nature à préserver les intérêts financiers d'Harmonie Habitat, son positionnement dans le champ du SIEG nécessite que les conditions d'équilibre économique de l'exercice du mandat de gestion soient rétablies.

Au final, l'intervention de la SAS, prévue dans le cadre du projet ANRU, a permis de sécuriser Harmonie Habitat en minorant l'impact financier des travaux et en réduisant son exposition aux risques locatifs sur les bureaux. Cependant, la SAS se trouve aujourd'hui dans une situation délicate ; elle est en effet confrontée à des niveaux

⁶ Dans le premier cas, seule la moitié de la redevance est perçue à la date prévue (et le solde au 31/12 de l'année) et, dans le second cas, la date au 1^{er} janvier a été reportée au 31/12 de l'année.

^[1] Salaires et charges du responsable « bureaux commerces » + 50 % de la chargée de clientèle « bureaux commerces » + frais de structures au taux des coûts internes calculés annuellement par la société.

de vacance élevés (de l'ordre de 30 %), bien supérieurs à ceux initialement prévus (10 %) dans les prévisions financières de la convention ANRU. De ce fait, la SAS cumule des pertes consécutives, alors même que d'importants investissements sur les ascenseurs desservant les bureaux apparaissent nécessaires à court terme. Dans ce contexte de dégradation importante de la situation financière de la SAS, une réflexion partenariale sur les risques liés aux conditions de l'exploitation des bureaux du Sillon et aux conséquences pour la société des difficultés financières rencontrées par la SAS gestionnaire des bureaux doit être menée.

Dans sa réponse écrite, la société indique qu'au cours de l'été 2017, l'ensemble des acteurs concernés ont examiné la situation sur la base d'études prospectives externalisées. A cette occasion ils ont réaffirmé leur engagement dans ce qui constituait un élément essentiel du projet ANRU. Divers engagements ont été pris pour accompagner la commercialisation des bureaux. Enfin, lors de sa réunion du 27 octobre 2017, le Conseil d'associés de la SAS a voté à l'unanimité un plan de redressement de la SAS⁷.

2.2.4 Évaluation de l'organisation et du management

Dotée d'un effectif de 69 personnes au 31/12/2015, la société a fait le choix d'une organisation atypique, partiellement issue du mode de fonctionnement qui préexistait au CIF, antérieurement à la création d'Harmonie Habitat.

Autour du directeur général, l'organisation repose schématiquement sur trois composantes : un comité de direction (DG, DGA et quatre directeurs⁸), des services supports (comptabilité, recouvrement, informatique, médiation exploitation) et cinq pôles territoriaux principalement constitués de cadres de terrain polyvalents (17 responsables de territoire).

Viennent s'y ajouter deux entités spécialisées, la direction maîtrise d'ouvrage et le pôle immobilier qui regroupe l'accession, la vente HLM, la gestion des bureaux de la SAS et la mission de syndic de copropriété. La création de la direction du secrétariat général, en 2016, constitue une amélioration de la situation ; auparavant les missions ressources humaines, communication et moyens généraux étaient réparties entre les autres membres du Codir.

L'organisation interne de la société ne comporte pas de niveaux hiérarchiques intermédiaires d'encadrement, l'ensemble des personnels relève d'un rattachement direct aux membres du CODIR qui sont leurs référents. Cette organisation est héritée du schéma de fonctionnement qui était en vigueur dans la SA CIF Habitat.

Trois directeurs sont référents des cinq pôles territoriaux⁹, le quatrième directeur est référent du pôle immobilier et la directrice générale adjointe est en charge de la maîtrise d'ouvrage.

La fonction de référent permet essentiellement de traiter des questions d'organisation et de fonctionnement des pôles rattachés et plus largement d'animation (au travers de réunions de pôles à la périodicité variable) ; sachant que pour les questions métier, les agents des pôles peuvent à leur initiative prendre l'attache des directeurs concernés.

Les responsables de territoire (RDT) qui ont le statut de cadre sont au nombre de 17, ils constituent le niveau opérationnel multi-domaines qui est la fonction clé ¹⁰ du mode de fonctionnement de la société. Ils assurent l'ensemble des missions de la gestion locative (assistés des huit chargés de clientèle), la maintenance et l'entretien du patrimoine (y compris les réhabilitations légères), le précontentieux locatif, la gestion de

⁷ Le plan de redressement prévoit un allongement de 5 ans des baux emphytéotiques et de la durée de remboursement des emprunts d'origine et un apport en compte-courants de 530k€ des associés.

⁸ Direction de la gestion locative et patrimoniale, direction de la politique sociale, direction administrative et financière, direction du secrétariat général.

⁹ Un directeur est référent pour le seul pôle Saint Herblain – Sillon, deux autres sont référents de deux pôles territoriaux.

¹⁰ Au total, 25 agents sur les 69 employés de la SA Harmonie Habitat se répartissent entre les deux métiers de responsables de territoire et de chargés de clientèle.

proximité. Malgré une rationalisation et un recentrage opéré depuis le précédent contrôle de 2010, qui apparaissent pertinents, le spectre de leurs missions reste très étendu, sachant qu'ils assurent par ailleurs des fonctions transversales, principalement pour le compte des autres RDT.

Les pôles disposent d'une grande liberté en termes d'organisation. A titre d'exemple, la répartition des tâches entre les RDT et les chargés de clientèle varie selon les spécificités territoriales, les moyens en place (présence ou non de chargé de clientèle en binôme) et le profil individuel des agents.

Cette organisation a récemment été complétée avec la mise en place, début 2016, du Centre de gestion locative téléphonique (CGLT) qui constitue maintenant le point d'entrée principal des réclamations locatives et participe plus généralement à l'amélioration de la relation clientèle. Le principe du CGLT est celui d'une plateforme téléphonique, qui est assurée par les RDT et les chargés de clientèle, sous forme de roulement de permanences.

Si les résultats globaux de la société dans la gestion de ses diverses activités ne conduisent pas à remettre en cause ce schéma d'organisation, des pistes d'optimisation et de sécurisation ont néanmoins été identifiées.

L'actuelle fonction de RDT, malgré la rationalisation et le recentrage des missions précité, reste inscrite dans une relation exclusive avec les référents du CODIR qui se substitue à toute autre forme d'encadrement, ce qui tend à limiter les possibilités de coordination dans la mise en œuvre des politiques de la société.

Si cette coordination existe en termes de recherche de candidats locataires¹¹ et de gestion des contrats d'exploitation, grâce à la création en 2010 d'une fonction dédiée, elle s'avère lacunaire sur d'autres domaines, en particulier la maintenance de patrimoine.

Cette situation ne garantit pas un niveau homogène des compétences, connaissances et des pratiques, pourtant essentiels dans ce domaine très technique; et ce d'autant plus que les profils et formations des RDT s'avèrent très diversifiés.

De plus, il conviendra d'évaluer la plus-value apportée par l'attribution aux RDT de fonctions transversales (quittancement, correspondant PSP, revalorisation des baux...), au-delà du seul fait qu'elles ne sont pas assurées par les services support.

Enfin, le précédent rapport notait une rotation élevée des postes de RDT ; si la situation s'est améliorée avec une stabilisation de l'effectif et une ancienneté moyenne en poste qui est passée de 6 ans à 7,5 ans, fin 2016, il n'en demeure pas moins que ce type d'organisation n'offre que très peu de possibilités d'évolution interne.

2.2.5 Contrôle interne, procédures, gestion des risques

Le précédent rapport de la Miilos relevait la faiblesse du contrôle interne (tableaux de bords minimalistes, absence de formalisation d'un contrôle de gestion, existence très partielle de procédures...), au regard de l'importance des enjeux, notamment patrimoniaux de la société (renouvellement du Sillon) et de son mode particulier d'organisation. Des évolutions étaient alors annoncées, visant à doter les RDT d'une base minimale de procédures et de référentiels, compatible avec le souhait de préserver leur forte autonomie.

Malgré les démarches de progrès opérées, le contrôle actuel met en évidence que les constats relevés en 2010 restent en partie d'actualité. Les tableaux de bord et les procédures méritent d'être renforcés. Le modèle organisationnel particulier de la société basé sur 17 responsables de territoires disposant d'une forte autonomie couplé à un mode de fonctionnement hiérarchique réduit, renforce la nécessité d'instituer un contrôle interne performant

Le modèle d'organisation mis en œuvre par la société, largement fondé sur la responsabilité et la compétence des personnels, et sur la disponibilité et la possibilité d'accès direct aux membres du CODIR, a en effet pu

¹¹ Le directeur de la politique sociale voit tous les dossiers présentés en commission d'attribution et élabore une feuille de route annuelle.

atténuer la perception de la nécessité d'un dispositif de contrôle interne développé, indépendamment de tout constat de dysfonctionnement significatif relevé à l'occasion du contrôle.

La direction ne dispose de tableaux de bords détaillés que sur les thèmes de la vacance et des impayés. Ils devraient être complétés et formalisés sur les autres aspects du suivi de l'activité (livraisons de logements, accession à la propriété, maintenance du patrimoine, traitement des réclamations, etc.).

En dehors des modes opératoires liés à l'utilisation de l'outil informatique, il n'existe que peu de procédures ; les seules qui ont pu être fournies concernent le procédé de location et relocation, la réhabilitation et le fonctionnement du centre de gestion locative téléphonique. Il n'a pas été fait mention d'autres documents disponibles ou en cours d'élaboration.

Si la société dispose effectivement d'un contrôle budgétaire, celui-ci ne peut s'assimiler à un contrôle interne contribuant à la maîtrise de ses activités et des risques afférents, à l'efficacité de ses opérations et à l'utilisation efficiente de ses ressources, et lui permettant de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

A titre d'exemples :

- la société n'a pas complètement déterminé sa procédure de passation des marchés. Elle n'a pas déterminé les modalités de passation des marchés en dessous des seuils européens. Seule une note relative au mode de nomination des prestataires de services en maîtrise d'ouvrage a pu être produite. La société doit établir et valider des modalités de passation des marchés, y compris pour les travaux ;
- l'analyse d'opérations de construction a mis en évidence quelques manquements aux règles de la commande publique (cf. § 5.3.2) ;
- la fragilité du contrôle exercé sur les commandes de travaux laissés sous la responsabilité des RDT n'a pu empêcher des dérives ayant conduit à une procédure de licenciement en 2014, cette situation est révélatrice d'insuffisances de contrôles potentiellement préjudiciables à la société ;
- la production annuelle de la DADS2 a été entachée d'erreurs qui n'ont pas été détectées par les services de la société (cf. infra) ;
- la société n'a pas établi de cartographie des risques inhérents à son activité.

Ces divers faiblesses et points de fragilité gagneraient d'autant plus à être résolus que la société s'engage notamment avec des partenaires externes dans des montages d'opérations complexes, construction-acquisition de logements familiaux neufs, positionnement volontariste sur le registre des foyers, inscription dans des opérations atypiques, type logement participatif. Par ailleurs, la société ne s'est pas dotée d'un service en charge des questions juridiques et réglementaires. Lorsque des questions particulières apparaissent ponctuellement, chaque directeur fait alors appel aux compétences de partenaires externes : prestataires spécialisés ou réseau professionnel.

La société doit impérativement engager une réflexion sur la mise en œuvre d'un dispositif de contrôle interne opérationnel, permettant d'aborder ces différents aspects et risques en vue d'y apporter une réponse adaptée.

Dans ses réponse écrite, la société indique qu'un contrôleur de gestion, dont le recrutement avait été différé, a pris ses fonctions en septembre 2017. Il a en charge la réalisation de divers tableaux de bord, dont notamment un tableau de bord automatisé de l'ensemble des données de la gestion locative, détaillé par responsable de territoire. Ces outils feront l'objet par la suite d'un diagnostic du contrôle interne pour en apprécier l'efficacité et les éventuels besoins d'évolution.

Au plan informatique la société a fait le choix, depuis 2007, de limiter ses moyens internes et d'externaliser l'ensemble de son infogérance auprès d'une société spécialisée qui propose notamment l'hébergement des serveurs physiques et virtuels en dehors des locaux d'Harmonie Habitat. Cette prestation s'étend également au plan de continuation d'activité (PCA), qui garantit la capacité de poursuite de l'activité en cas de sinistre ;

les tests effectués sur ce dispositif se sont avérés satisfaisants. Ce prestataire en charge de ces tâches est titulaire d'un marché d'une durée de cinq ans et sera remis en concurrence à l'été 2017.

Par ailleurs, la société a choisi une formule de location pour l'ensemble de son matériel informatique. Enfin, la sécurisation de l'architecture informatique et notamment la question de la gestion des droits des utilisateurs ont été améliorées suite au diagnostic réalisé lors de la mise en application du pack CNIL spécifique au secteur HLM. A cette occasion également, la société a opté pour l'externalisation de la fonction de correspondant CNIL auprès d'un prestataire externe.

La société a produit, jusqu'au moment du contrôle, des déclarations annuelles des commissions et honoraires (DAS2) erronées. En raison d'une erreur de paramétrage du logiciel, la déclaration produite annuellement ne comporte que les seuls honoraires comptabilisés aux comptes de charges (comptes de classe 6), les commissions et honoraires immobilisés (comptes de classe 2) étant automatiquement exclus. Il est rappelé qu'en omettant de déclarer à l'administration fiscale les honoraires et diverses commissions versés, la société s'expose à l'application d'une amende prévue à l'article 1 736 du Code général des impôts. En outre, cette anomalie met en évidence un défaut de contrôle interne sur le respect de cette obligation. La société indique que cette erreur a été rectifiée pour les exercices 2016 et suivants.

2.3 TRAIN DE VIE DE L'ORGANISME

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

2.4 CONCLUSION

Créée en 2007 d'un démembrement du groupe CIF, suite à la crise de gouvernance de 2006, la SA Harmonie Habitat s'est construite autour d'un patrimoine présentant de forts enjeux (projets ANRU Trignac et Sillon) et en reprenant une partie des moyens humains et techniques de la structure préexistante (CIF Habitat).

Le précédent rapport de la Miilos faisait état des multiples chantiers conduit en ce sens et de leur avancement ; le présent rapport peut aujourd'hui acter leur aboutissement. Au moment du contrôle, Harmonie Habitat se présente maintenant comme une des quatre ESH d'importance sur le territoire de l'agglomération nantaise, avec un rôle reconnu par les collectivités.

La société affiche des objectifs de développement raisonnables, adaptés et volontaires, et peut s'appuyer sur une gouvernance impliquée, portée par le groupe des mutuelles Harmonie qui l'accompagne en ce sens.

Les dirigeants de la société ont fait le choix de conserver l'esprit du mode d'organisation atypique qui préexistait dans le groupe CIF. Cette décision doit s'accompagner d'améliorations organisationnelles et fonctionnelles et de la mise en place d'un réel contrôle interne.

Un point d'attention particulier porte enfin sur la gestion des bureaux du Sillon via l'intermédiaire de la SAS. Ce montage, qui jusqu'à présent a été de nature à préserver globalement les intérêts de la société, doit faire l'objet de mesures correctives dans sa mise en œuvre ; de plus, la fragilisation de la SAS, liée au taux de vacance des bureaux, expose Harmonie Habitat à des risques économiques potentiels à l'avenir, et justifie l'engagement de réflexions partenariales prospectives dès à présent.

3 PATRIMOINE

3.1 CARACTÉRISTIQUES 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	6 012	0	0	6 012
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	1 347	427	1 774
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	6 012	1 347	427	7 786

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

Le patrimoine de la société, composé de logements familiaux et de structures foyers, est intégralement implanté sur le département de la Loire-Atlantique.

Les logements familiaux, dont l'âge moyen est de 29 ans, sont localisés à hauteur de 84 % sur le territoire de Nantes Métropole. Ils sont principalement implantés sur les communes de Saint-Herblain (25 %) et de Nantes (18 %), qui cumulent chacune plus de mille logements de l'organisme. Ce parc comprend 80 % de logements collectifs, qui sont plus concentrés sur les deux pôles principaux. Il est à noter que l'immeuble du Sillon de Bretagne, à Saint-Herblain, compte à lui seul plus de 500 logements et plus de 20 000m² de surface de bureaux.

Le patrimoine de logements familiaux est conventionné à hauteur de 97 % et comprend près d'un tiers de T1 et T2 (32 %), un tiers de T3 (36 %) et un tiers de T4 et plus (32 %). La part en QPV s'élève à 14 %, principalement localisée à Saint-Herblain (Sillon de Bretagne et Bellevue).

Par ailleurs, la société est propriétaire de 25 structures foyers, dont huit établissements pour personnes âgées gérés par la Mutualité Retraite qui appartient au groupe Harmonie Mutuelle.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Le patrimoine de la société connaît une vacance commerciale, particulièrement localisée dans des secteurs situés hors de Nantes Métropole, dont le niveau est détaillé dans le tableau ci-dessous. Par ailleurs, 1,1 % du parc est en vacance technique (réhabilitation, réflexion sur le devenir...).

	Nantes Métropole	Hors Nantes Métropole	% de vacance de la société
Répartition du parc par secteur	83%	17%	
Répartition des logements vacants par secteur	64%	36%	
Répartition des logements en vacance commerciale de plus de trois mois par secteur	35%	65%	
% de vacance commerciale sur le secteur	1,9%	5,3%	2,5%
% de vacance commerciale de plus de trois mois sur le secteur	0,4%	3,3%	0,9%

Ce phénomène est suivi de manière détaillée dans des tableaux de bords et la société a engagé des actions visant à le juguler.

La vacance totale (commerciale et technique) progresse de 3,2 % en fin 2012, à 3,8 % en fin 2016. Cependant, la situation a évolué favorablement sur Nantes depuis le précédent rapport de contrôle, qui y signalait un taux de vacance commerciale de plus de trois mois, atteignant 2,2 % du parc ; il s'élève à 0,4 % en fin d'année 2016.

Pour lutter contre la vacance en secteur détendu hors Nantes Métropole et dans des programmes pour lesquels les loyers et charges sont élevés, le conseil d'administration a validé, en octobre 2015, une baisse des loyers à la relocation sur 18 programmes totalisant 552 logements.

L'évolution de la vacance sur les programmes concernés révèle l'impact de cette mesure ; les programmes concernés comptent 72 logements vacants en octobre 2015 et 30 une année plus tard.

En octobre 2016, le conseil d'administration a étendu la mesure à une dizaine d'autres programmes.

Le taux de rotation s'élève en moyenne à 10 % par an et les attributions comprennent en moyenne 16 % de mutations internes. Les ratios propres à l'organisme sont proches de ceux ressortant de l'enquête RPLS sur le département en janvier 2015 ; un taux de vacance de 2,6 %, dont 1,2 % pour la vacance de plus de 3 mois, et un taux de rotation de 10,6 %.

Enfin, outre la vacance technique et commerciale, 144 logements sont improductifs (en vente, attente de démolition...). Ces derniers participent au coût global de la vacance financière supportée par la société, qui a doublé sur la période (cf. § 6.2.1).

3.2 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Le conseil d'administration se prononce annuellement sur sa politique en termes d'évolution des loyers.

Pour les locataires en place, il a validé des augmentations de 2,15 % en 2013, de 0,9 % en 2014 et de 0,47 % pour l'année 2015, qui respectent l'encadrement des loyers, et gelé l'augmentation sur plusieurs groupes pour maintenir leur attractivité.

Il pratique des loyers à la relocation pour les nouveaux entrants et a validé des augmentations de ces loyers à la relocation, de 1,20 % pour 2014 et de 0,57 % pour 2015, dans la limite des plafonds.

Pour les années 2016 et 2017, il a décidé de ne réaliser d'augmentation générale ni pour les locataires en place ni pour les loyers à la relocation et de procéder à des baisses pour les nouveaux entrants dans plusieurs programmes (cf. supra).

Le taux des loyers des logements conventionnés ne présente qu'une faible marge théorique par rapport aux plafonds conventionnels.

Pour les loyers calculés à la SC, il s'élève en moyenne à 3,40 €/m² et présente une marge de 6 % par rapport au plafond de 3,62 €. Pour les logements plus récents, le taux calculé à la SU s'élève en moyenne à 6,02 €/m² et présente une marge de 2,7 % par rapport au plafond de 6,2 €.

La médiane du taux de loyer, rapporté à la surface habitable des logements, est supérieure de 10 % au ratio départemental. Cet écart est dû à sa politique d'évolution des loyers et aux caractéristiques de son parc, notamment au regard du patrimoine de Nantes Métropole Habitat, qui représente près de 30 % des logements sociaux des bailleurs du département et un taux de loyer médian de 4,8 €/m² SH.

	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Organisme	6 012	5,2	6,0	6,7
Références locales (*)	72 649	4,8	5,5	6,3
Références France métropole	4 113 103	4,8	5,5	6,4

(*) Département de la Loire-Atlantique

Il en résulte une accessibilité économique limitée du patrimoine de la société. Une analyse, menée par l'équipe de contrôle à partir d'un quittance de l'année 2016, montre que 60,8 % des loyers pratiqués sont supérieurs aux plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL, sur la base d'une occupation théorique¹², quand le ratio s'élève à 46,9 % au niveau départemental et 43,5 % en France Métropolitaine.

La société, qui bénéficie d'une situation financière favorable, doit mener des réflexions visant à rendre son parc plus accessible économiquement et mettre en œuvre des mesures qui renforceront son rôle social et participeront par ailleurs à la prévention des risques de vacance et d'impayés.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

En termes de SLS, la société a adopté une modulation identique sur tous les secteurs de son territoire.

Le coefficient de dépassement est fixé au minimum de la fourchette pour les ménages dont les ressources sont inférieures ou égales à 150 % des plafonds, et au maximum au-delà de ce seuil.

L'organisme compte 74 ménages assujettis au SLS en zone 2 et 6 en zone 3 ; le montant moyen du supplément de loyer mensuel s'y élève respectivement à 55,5 € et 13,3 €.

3.2.3 Charges locatives

Le traitement des charges est fait par les responsables de territoire et les régularisations, qui sont traitées en lien avec le service comptable, font l'objet d'une procédure écrite. Le réajustement annuel des provisions est établi globalement par poste de charge, mais chaque responsable de territoire peut y déroger en définissant des taux particuliers de réajustement sur ses programmes.

Le traitement des charges n'assure pas une égalité de traitement entre les locataires présents. Chaque poste de charges est réparti selon des clés de répartition (surface corrigée, surface utile, surface habitable, unité...) qui peuvent être différentes selon le programme concerné. A titre d'exemple, l'électricité des parties communes est répartie forfaitairement pour 23 logements, à la surface corrigée pour 3 810, à la surface habitable pour 539 et à la surface utile pour 440. Pour chaque poste de charge, la société devrait utiliser la même clé de répartition sur tout le patrimoine, ce qu'elle fait pour les programmes les plus récents. Dans ses réponses écrites, la société indique que les clés de répartition seront homogénéisées au cours de l'année 2018.

La régularisation annuelle fait l'objet d'une présentation au conseil de concertation locative, notamment en termes d'évolution des principaux postes et de montant moyen au programme. Cependant, sa réalisation est particulièrement étalée dans le temps ; elle débute en mars N+1 pour les premiers programmes traités, mais lors du CCL de septembre 2016, seulement 86 % des résidences avaient été traitées.

La présentation fait état d'un solde moyen créditeur de 49 €. Le solde de 20 résidences est supérieur à 100 € en moyenne par locataire, en créditeur pour 17 résidences et débiteur pour 3 résidences. Une présentation complémentaire, en nombre de logements par tranche de solde, permettrait de disposer d'une meilleure appréciation, d'autant plus que les soldes individuels supérieurs à 200 € sont analysés par le responsable de territoire avec le directeur de la gestion locative et patrimoine.

Par ailleurs, le compte des locataires partants n'est régularisé que pour ce qui concerne les consommations individuelles (eau chaude, eau froide...), les autres charges ne sont pas régularisées. La société, considère que, pour les autres charges, les provisions appelées sont égales aux charges à récupérer. A défaut de pouvoir le justifier, elle doit régulariser cette situation dans les meilleurs délais, en application de l'article 22 de la loi du 6/7/1989. La société précise qu'à compter du 1^{er} janvier 2018, la régularisation des charges des locataires partis se fera en même temps que celle des locataires présents.

¹² L'étude réalisée optimise l'occupation des logements avec un nombre de personnes logées correspondant à la typologie : T1, une personne, T2, deux personnes, etc.

Le niveau de charges des logements, hors chauffage collectif et consommation d'eau individuelle, s'élève globalement à 8,7 €/m². En dehors des programmes gérés en copropriété, pour lesquels il n'est pas détaillé, le niveau du chauffage collectif s'élève en moyenne à 5,3 €/m².

Ce dernier ratio, s'il est raisonnable, masque en fait de fortes disparités. Les programmes « Le presbytère » à Mésanger et « La résidence de l'étang » à Belligné, équipés de chauffage collectif électrique ressortent à plus de 10 €/m². Le ratio atteint jusqu'à 17 €/m² sur le programme « rue de Verdun » à Varades, composé de quatre logements desservis par une chaufferie collective. La société doit mener des réflexions sur les actions à conduire pour réduire les charges de chauffage de ces logements. A ce titre, elle indique dans sa réponse écrite avoir missionné un assistant à maîtrise d'ouvrage pour analyser la faisabilité du remplacement des chaufferies collectives de ces programmes.

La gestion des charges du Sillon de Bretagne est particulière du fait des différents intervenants dans la structure (Harmonie Habitat, SAS Sillon tertiaire, AFUL, résidence Soleil, pôle emploi, pôle petite enfance, pôle socio-culturel, médiathèque). Les charges communes (chauffage collectif, électricité et entretien des communs, espaces verts...) sont réparties en fonction des surfaces de planchers.

L'eau est relevée sur plusieurs compteurs qui permettent la facturation directe de l'eau froide aux locataires pour la partie logements et à Harmonie Habitat pour le réchauffage pour les logements et l'eau froide des bureaux. Des compteurs pour l'ECS permettent, par différence, de calculer la consommation d'eau froide des bureaux, qui produisent leur eau chaude au moyen de ballons spécifiques.

3.3 CONCLUSION

Le patrimoine de la société est implanté sur le département de la Loire-Atlantique, territoire contrasté en termes de tension locative.

Le niveau élevé des loyers limite globalement son accessibilité économique et conduit la société à lutter contre la vacance, surtout en dehors de Nantes Métropole, en pratiquant des baisses de loyers à la relocation.

Le traitement des charges doit être simplifié et l'organisme doit procéder à la régularisation des charges des locataires partis.

4 POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono- parentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Revenu >100%*	Bénéficiaires d'APL+AL	Bénéficiaires minima sociaux
Enquête OPS 2016	52,9%	7,9%	22,5%	18,5%	61%	7,4%	nc	nc
Département 2012	43,4%	8,7	22,2%	20%	62,7%	8,3%	59,92 %	%
Région	44,1%	8,1%	19,7%	19,3%	61%	9,3%	56,2%	%

La production des enquêtes OPS et SLS est externalisée, sur la base de fichiers produits par la société après questionnements des locataires en place. Le contrôle a été l'occasion de constater que les données communiquées pour l'enquête OPS étaient erronées. A titre d'exemple, l'enquête OPS 2016 fournie recensait 5 035 logements dont seulement 1 723 conventionnés à l'APL. Revu à la demande de l'équipe de contrôle, le traitement des données a permis d'établir des informations qui portent sur 5 921 logements, parc de la société au 31 décembre 2015, dont 5 707 conventionnés à l'APL.

La société doit contrôler et fiabiliser les données issues de ses enquêtes, qui constituent une obligation en vertu de l'article L. 442-5 du CCH. Pour garantir à l'avenir la fiabilité des réponses apportées aux diverses enquêtes, la société indique dans sa réponse écrite s'être engagée dans la voie d'un traitement partiellement en interne, à l'aide de son progiciel PREM.

Ce manque de fiabilité et la part de non-réponses, proche de 18 %, conduit à considérer avec précaution les différentes données sur l'occupation du parc.

Sous les réserves émises ci-dessus, la population logée par la société présente des caractéristiques proches de celles des ménages, issue des enquêtes 2012 au niveau départemental et régional. Les ménages disposant de ressources inférieures à 20 % des plafonds sont toutefois légèrement sous-représentés. A titre d'information, ils ne représentaient que 15,5 % des ménages logés par la société lors de l'enquête OPS 2012.

Il est rappelé à l'organisme qu'il lui appartient de mener à bien cette enquête et que les locataires n'ayant pas répondu dans les délais sont passibles de pénalités financières définies par l'article L. 442-5 du CCH, modifié par la loi n°2017-86 du 27 janvier 2017 (loi relative à l'égalité et à la citoyenneté).

En décembre 2016, la proportion des ménages logés dans les logements conventionnés de l'organisme et bénéficiant de l'APL s'élève à 56,2 %. Le montant moyen de l'APL, soit 258 €/mois, représente 54 % de la quittance des ménages concernés, charges comprises.

4.2 ACCÈS AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Le fichier commun de la demande de logements dans le département de Loire-Atlantique compte un stock de 42 235 demandes en février 2017, dont 38 % sont émises par des ménages déjà logés en HLM.

Les communes de Nantes Métropole sont particulièrement recherchées ; deux tiers des demandeurs placent ce territoire en premier choix.

Les demandeurs recherchant particulièrement des petits logements, jusqu'au type 2, représentent globalement 44 % des demandes et 54 % des demandes externes. Viennent ensuite les types 3 (30,6 %), les types 4 (19,5 %), puis les types 5 et plus (5,4 %).

Il est à noter que le patrimoine de la société, qui est proche de cette composition, présente toutefois une proportion un peu plus faible de petits logements (cf. § 3.1.1).

Les demandes de moins d'un an d'ancienneté représentent la moitié du stock, qui est composé à hauteur de 27,5 % de demandes de moins de 6 mois et à même proportion de demandes de plus de deux ans.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le règlement intérieur de la commission d'attribution et la politique d'attribution ont été mis à jour par le CA en décembre 2016 et sont consultables sur le site internet de l'organisme. Le document « politique et règlement d'attribution » rappelle les principes généraux de l'attribution des logements, en veillant à la mixité sociale et aux priorités fixées par les articles L. 441 et suivants du CCH. Il indique qu'une analyse des caractéristiques des locataires est présentée au CA en début d'année et que les membres auront la faculté d'orienter la politique d'attribution, qui sera déclinée auprès de chaque responsable de territoire, afin de préserver une mixité sociale au sein de chaque résidence, ainsi que dans les décisions de la CAL.

La feuille de route 2016, pour les responsables de territoire, précise que le choix des candidatures proposées doit se faire en totale transparence avec les collectivités et tenir compte de l'ancienneté de la demande, de l'urgence, de l'adaptation du logement aux besoins et désirs des demandeurs et dans le respect des motifs légaux de priorisation fixés dans le CCH, et insiste sur le souci de répondre aux situations les plus anciennes.

Elle rappelle notamment les indicateurs de la CUS (mutation, taux de ménages bénéficiant de l'APL), le dispositif résidentiel inter-bailleurs (cf. § 4.2.3.1) et la reconstitution du contingent préfectoral cf. § 4.2.3.2).

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

La société a mis en place une commission d'attribution unique, composée d'administrateurs qui se réunissent une semaine sur deux. Ces derniers sont également membres de la commission « vie sociale trimestrielle », devant laquelle les locataires peuvent présenter leur situation dans le cadre de procédures d'expulsion (cf. § 4.4.1).

La gestion locative est organisée sur la base de cinq pôles (Nantes, Saint-Herblain – Sillon, NM Nord, NM Sud, Grand 44). Sur chaque secteur sont affectés des responsables de territoire et des chargés de clientèle.

Les responsables de territoire, de niveau cadre, sont les interlocuteurs privilégiés des locataires. Ils pilotent tous les aspects locatifs techniques, juridiques et sociaux relatifs à la gestion courante d'un patrimoine et de ses locataires (attributions, réclamations, précontentieux, états des lieux, entretien courant, gros entretien, réhabilitation...). Les chargés de clientèle, qui sont placés sous la supervision fonctionnelle des responsables de territoire de leur secteur, gèrent la relation client, de la recherche de candidat à la fin du bail.

Après réception d'un préavis de départ, la préparation des dossiers des demandeurs incombe aux responsables de territoires, qui peuvent se faire assister des chargés de clientèle, selon une répartition des tâches, variable en fonction des pôles. Les recherches de candidats sont effectuées en relation avec les mairies qui transmettent des demandes et par recherche de candidats sur imhoweb. Les dossiers sont vérifiés par les responsables de territoire puis par le directeur de la politique sociale, avant passage en CAL.

L'analyse de trois ans d'attributions montre que l'ancienneté des demandes des attributaires est conforme à celle des demandes en stock. Elle est de moins de six mois pour 27,5 % des attributions, de moins d'un an pour la moitié des attributions et de plus de 2 ans pour 26,1 %.

Des responsables de territoire sont chargés des missions transversales, telles que le suivi des « mutations inter-bailleurs », dispositif qui vise à faciliter le relogement des locataires demandant une mutation pour raison économique, de santé ou de sous-occupation.

L'examen du fichier des entrants sur les trois dernières années a mis en évidence 12 attributions en dépassement des plafonds, dont 11 financés en très social, sur 2 260 entrants, ce qui représente 0,53 % des attributions. Ces attributions ne respectent donc pas les dispositions de l'article R. 441-1 du CCH.

La société indique que ces dépassements proviennent d'une analyse des ressources systématiquement basée sur 60 % des plafonds PLUS au lieu des plafonds PLAI, ou par des erreurs inexplicables. Pour y remédier, elle indique dans sa réponse écrite avoir demandé au gestionnaire du fichier de la demande de faire apparaître le % par rapport au plafond PLAI au regard du revenu du demandeur, dans les documents utilisés pour l'instruction des demandes.

4.2.3.2 Gestion des contingents

La gestion du contingent préfectoral se fait en droit de suite déléguée aux organismes HLM, sur les programmes neufs, et en reconstitution du stock (30 % dont au moins 25 % à des ménages prioritaires) lors de relocation de logements non encore réservés, en veillant à préserver la mixité sociale dans chaque résidence.

Un objectif annuel en termes de reconstitution du stock, fixé à 45 logements, est atteint par l'organisme dont 37 % des attributions réalisées en 2016 s'inscrivent dans le contingent préfectoral. La proportion de logements réservés s'élève à 24 % du patrimoine.

4.3 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Le service rendu aux locataires est une préoccupation d'Harmonie Habitat, qui s'est engagée dans une démarche qualité. Le rapport du diagnostic « Habitat-Qualité –Services » de 2015 conclut à une qualité de service globalement satisfaisante, que confirme l'enquête de satisfaction de 2016 dont les items les moins bien cotés sont le traitement des troubles de voisinages et la propreté dans les locaux communs.

Une personne est dédiée à la sécurité de l'immeuble du Sillon de Bretagne, classée en IGH, en coordination avec le PC sécurité géré par un prestataire. Pour ce programme, la société a mis en place un dispositif de proximité spécifique, constitué d'une équipe de quatre médiateurs, présents sur site la nuit (de 18 h à minuit). Les visites de patrimoine ont cependant permis de constater que certaines entrées font l'objet de dégradations particulièrement importantes, malgré la forte implication de la société sur ce site où est implanté son siège.

Pour améliorer le contact avec les locataires, la société a mis en œuvre un centre de gestion locative téléphonique (CGLT), opérationnel en février 2016, qui permet aux interlocuteurs d'avoir des réponses immédiates et au personnel de la gestion locative d'être dégagé des contraintes téléphoniques.

Le CGLT est réalisé à effectif constant, chaque responsable de territoire y participe par périodes d'une demi-journée.

Selon le motif de l'appel, ils peuvent le transférer aux services concernés, hors gestion locative (maîtrise d'ouvrage, comptabilité, contentieux, syndic, vente...).

Ils prennent en charge directement les appels pour la gestion locative (signalements et réclamations) qu'ils traitent par courrier, bon de commandes, contact avec les sociétés prestataires, enregistrent sur le logiciel PREM et transmettent, le cas échéant, au responsable de territoire concerné.

Sur les 12 derniers mois, le CGLT a reçu 39 060 appels, dont 14 018 réclamations qui représentent 86 % des réclamations.

Disposant désormais d'un an de recul, la société doit mener des analyses détaillées des performances du dispositif (délai de traitement des réclamations, suivi des travaux réalisés, satisfaction des locataires...).

Les états des lieux sont systématiquement précédés d'une proposition de visite conseil préalable. La procédure relative à la relocation insiste sur le nettoyage du logement et fixe des travaux à prioriser, notamment ceux qui relèvent de la sécurité, du bon fonctionnement des équipements et des sols.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

4.4.1 Organisation de la chaîne de traitement de l'impayé

Le dispositif repose sur une séparation classique entre un stade précontentieux et le contentieux. Le précontentieux est confié aux 17 responsables de territoire, la suite de la procédure étant ensuite assurée par le service contentieux du siège. Jusqu'en 2015 ce service comptait deux personnes, une responsable de contentieux et une chargée de contentieux. Une assistante de contentieux a depuis été recrutée suite, notamment, à la décision de la société d'assurer directement sa représentation aux audiences du tribunal de Nantes. La représentation par avocat se poursuivant pour les instances en dehors de Nantes et en cas de dossiers complexes et pour ce qui concerne les troubles de voisinage.

La partie précontentieuse du recouvrement repose sur la combinaison de relances automatisées et diverses actions amiables en vue d'obtenir un apurement de la dette ; des plans d'apurement peuvent ainsi être proposés sous la seule responsabilité des responsables de territoire. A défaut de solutions, ces derniers préparent un commandement de payé qui constitue le dernier acte du précontentieux, sachant que par principe le basculement au contentieux intervient au-delà de trois termes de retard.

La responsable du contentieux rencontre mensuellement chaque responsable de territoire pour faire le point sur les dossiers susceptibles d'être transférés au contentieux et sur ceux qui y ont déjà été transférés ; dans ce dernier cas, il s'agit alors d'informer le responsable de territoire notamment quand, au terme de la procédure, une expulsion va être demandée. L'édition mensuellement de l'état des retards de paiement et le contrôle des relances automatiques sont au préalable réalisés par deux responsables de territoire (au titre d'une mission transversale) qui, par la suite, adressent cette édition à leurs propres collègues.

Le contentieux va, par la suite, dérouler les diverses phases de la procédure conduisant à la résiliation du bail, en relation avec les divers partenaires institutionnels locaux.

La société confie à un prestataire externe un portefeuille d'une centaine de dossiers contentieux « lourds » sur des ménages sortis du parc, le prestataire se rémunérant alors sur une partie des sommes recouvrées. Cette pratique est limitée aux locataires sortis du parc pour lesquels la société a préalablement jugé avoir épuisé toutes possibilités de traitement.

Les admissions en non-valeur sont présentées à la validation du conseil d'administration deux à trois fois par an, chaque situation étant accompagnée d'un justificatif.

Harmonie Habitat présente la particularité d'avoir institué une commission interne de « vie sociale » qui a pour objet de rechercher des solutions, alors même que la résiliation du bail a été obtenue et que le concours de la force publique a été accordé. Cette commission, composée d'administrateurs, de représentants des collectivités et des locataires, émet un avis à l'attention du directeur général en vue de la décision ou non d'expulsion. Les ménages concernés y sont également invités, sachant que dans les faits nombre d'entre eux sont présents. Elle se réunit 4 à 5 fois par an et examine au total une vingtaine de dossiers qui sont proposés et présentés par la responsable du contentieux ; dans la moitié des cas, la commission réussit à proposer une solution permettant d'éviter l'expulsion.

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

A la clôture des comptes 2015, le total des retards, corrigé du terme de décembre, des admissions en non-valeur et des sommes recouvrées s'élevait à 3 771 k€, représentant l'équivalent de 39,6 jours de quittance, ce qui, bien qu'en amélioration par rapport à 2013 (41 jours de retard), prolonge la dégradation continue de ces dernières années. Pour autant, plus que sur l'évolution à la hausse qui constitue une tendance lourde du secteur, c'est sur son niveau particulièrement élevé que l'attention de la société est attirée ; en effet, la valeur calculée en équivalent jours de quittance, bien qu'en diminution, dépasse très largement les valeurs habituellement observées (de l'ordre de 25 jours - cf. annexe n° 7.2). Les retards de paiement rapportés aux montants des loyers et charges dues, s'élevaient à 16,4 % en 2014, pour une médiane de 13 % pour les ESH de province.

La société explique pour partie le niveau de dettes locatives, inscrits dans ses compte, par sa politique restrictive d'admission en non-valeur sur les dettes des locataires partis. Elle signale par ailleurs s'engager prochainement dans une modification de cette pratique, ce qui aura pour conséquence une réduction globale de l'encours.

La couverture du risque est assurée par une provision de 2 760 k€, dotée forfaitairement en fonction de l'ancienneté de l'impayé¹³ ; en application des nouvelles règles issues du décret n° 2014-1738 du 29 décembre 2014, un nouveau mode de calcul¹⁴ sera appliqué aux comptes 2016. Au vu des encours de retard de paiement évoqués supra, il peut toutefois être regretté que la société ne se soit pas engagée dans un nouveau mode de calcul accordant une place plus importante à l'analyse du risque locatif à partir des situations individuelles.

¹³ Provisionnement par tranches d'ancienneté : 3-6 mois 25 %, 6-10 mois 50 %, 10-12 mois 75 %, plus de 12 mois et sortis 100 %.

¹⁴ Application de la méthode proposée par le cabinet Primexis suite à l'étude réalisée début 2016, à la demande de l'USH.

Au 31 décembre 2015, 1 991 ménages présentaient une situation d'impayé. Parmi ces ménages débiteurs, 1 228 étaient toujours logés dans le parc de la société (1 274 k€ de total de dettes et une dette moyenne de 1 038 €) et 763 ménages étaient partis (2 014 k€ de total de dettes et une dette moyenne de 2 640 €). Ces données actualisées fin 2016 indiquent la poursuite de la diminution du nombre de ménages sortis du parc avec un impayé et une stabilisation du nombre des ménages encore présents et en impayés. Toutefois et malgré cette évolution plutôt favorable, il ressort que le montant moyen de la dette des ménages sortis du parc continue à augmenter pour atteindre 3 086 €.

Enfin, parmi ces données globales portant sur l'ensemble du patrimoine de la société, le secteur « St-Herblain - Sillon », avec les programmes Sillon de Bretagne et Nobels, ressort plus particulièrement, car regroupant à lui seul 33 % des débiteurs (36 % de l'encours total de la dette locative), alors même qu'il ne représente que 25 % du parc locatif de la société.

4.5 CONCLUSION

Le service rendu aux locataires apparaît satisfaisant. La présence de l'organisme sur le terrain est assurée par les 17 responsables de territoire. La société a fait évoluer positivement son organisation, en créant en interne un centre de gestion locative téléphonique, qui permet notamment de regrouper les réclamations des locataires. Elle a, par ailleurs, mis en place une équipe de médiation sur l'immeuble emblématique du Sillon de Bretagne où est localisé son siège.

Le traitement des impayés s'appuie sur les responsables de territoire, le service contentieux qui a été renforcé récemment et une commission « vie sociale », démarche intéressante visant la recherche de solutions en dernier recours avant une éventuelle expulsion.

La politique en termes d'attribution est déclinée dans une feuille de route annuelle, mais une douzaine de dépassements des plafonds de ressources par des locataires entrants au cours des trois dernières années a été constatée ; la société doit revoir ses modalités d'analyse des dossiers pour éviter de telles anomalies.

5 STRATÉGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La société a établi, en 2009, un plan stratégique de patrimoine qui détaillait les besoins par programme et fixait les enveloppes financières de travaux de réhabilitation pour la période 2010-2015, mais il s'est avéré obsolète, tant d'un point de vue temporel que financier. La politique patrimoniale de la société pour les prochaines années ne pourra être complètement définie que sur la base des analyses menées dans le cadre de l'élaboration du nouveau PSP, qui devraient aboutir mi-2017.

Harmonie Habitat a engagé, avec l'appui d'un bureau d'études extérieur, l'élaboration d'un nouveau plan stratégique qui repose sur l'implication des responsables de territoires ; il était en phase de cotation du patrimoine au moment du contrôle. Les futurs besoins de maintenance du parc n'ont donc pas pu être appréhendés avec précision.

La société précise que le PSP a été finalisé en septembre 2017 et qu'un poste de « responsable de réhabilitation PSP » a été créé afin d'optimiser les conditions de réalisation de ces opérations.

La convention d'utilité sociale pour la période 2011-2017 fixe un objectif de mises en services en moyenne annuelle de 162 logements familiaux ; la réalisation effective est proche de cet objectif mais sur un rythme lissé par rapport aux objectifs CUS qui ciblaient particulièrement les premières années.

Elle prévoit la vente de quelques unités par an en début de période, augmentée de 27 logements par an de 2014 à 2016 ; le niveau des ventes réalisées, ne décolle vraiment qu'en 2016.

En termes d'amélioration thermique du patrimoine, l'objectif de la CUS est de ramener les logements classés en E, F ou G en termes de DPE, de 694 à 332 unités. Sous réserve des résultats des DPE en cours sur des résidences ayant fait l'objet de réhabilitations thermiques. Cet objectif est quasiment atteint : il reste 335 logements dont 34 pour lesquels une réhabilitation est engagée. La politique de la société, dans le nouveau PSP, doit faire figurer dans ses axes privilégiés la poursuite de l'amélioration thermique de ces derniers logements.

La société mène aussi une politique de développement de structures foyers, en particulier, à destination des personnes âgées. Elle envisage la construction en moyenne d'un foyer par an, soit environ 80 équivalents-logements, sur un territoire s'étendant au-delà de la Loire-Atlantique.

Il est à noter que la politique patrimoniale de la société, au cours des dernières années, a fortement été impactée par l'opération ANRU du bâtiment du « Sillon de Bretagne », dont la convention initiale date de 2009 et dont l'avenant de clôture date de juin 2014 (cf. § 2.1).

La rénovation urbaine du Sillon de Bretagne comprend notamment la démolition de 67 logements, le changement d'usage de 93 logements (transformés en bureaux) et 21 logements (locaux pour des services publics et sociaux), la création de 21 logements adaptés pour personnes à mobilité réduite dans des locaux du bâtiment libérés par un ancien centre médical, la réhabilitation avec amélioration thermique de l'existant et des travaux de résidentialisation. La reconstruction comprend 182 logements dont 102 par Harmonie Habitat, y compris les 21 déjà cités. Le coût global pour la société (hors constructions neuves), s'élève à 61 M€.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

	Parc au 1 ^{er} janvier	Construction	VEFA	Acquisition (amélioration)	Vente	Transformation	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2012	5 308	112	24	5	0			5 449	%
2013	5 449	88		24	2	21(1)		5 580	%
2014	5 580	112	59	20	4		1	5 766	%
2015	5 766	154	23		8		14	5 921	%
2016	5 921	70	26		25	20(2)		6 012	%
Total									%

(1) Création de 21 logements pour personnes à mobilité réduite dans l'opération du Sillon de Bretagne.

(2) Création de 20 logements locatifs dans l'opération Porte Neuve.

La société a mis en service 758 logements sur la période 2012-2016 (logements neufs et acquisitions et transformations). La croissance annuelle de son patrimoine s'élève en moyenne à 2,52 %, compte tenu des ventes et démolitions, attestant la réussite de la relance de la société.

La production neuve est réalisée à hauteur de 20 % par des acquisitions en VEFA. Elle comprend 16 % de logements financés en PLUS CD principalement dans le cadre du projet du « Sillon de Bretagne ». La production hors PLUS CD, est constituée à hauteur de près de 30 % de PLAi.

Ces constructions sont implantées à hauteur de 61 % sur l'agglomération nantaise ; 31 % sur la seule commune de Saint-Herblain, auxquels participent les reconstructions du projet du Sillon. En dehors de ce territoire, 12 % sont localisés à Pornichet et à Trignac, commune sur laquelle la société a procédé antérieurement à des démolitions.

Le développement de la société, en termes de structures foyers, est significatif. Elle a acquis auprès d'une association (« Cheveux blancs ») un foyer pour personnes âgées, désormais géré par Mutualité Retraite et a acheté en VEFA trois résidences étudiantes, gérées par le CROUS.

Elle a construit cinq structures (Sevria, Flon, Providence, MRP, Amande) (+ extension St-Louis en plusieurs tranches, extension La Grange, Neuf Réhabilitations Louise Michel) et un transformé un immeuble lui appartenant à Nantes, pour créer dans le même ensemble, des logements locatifs, des logements en accession

(PSLA) et un foyer pour jeunes travailleurs. Son patrimoine foyers est ainsi passé, sur la période, de 16 à 25 résidences.

5.2.2 Réhabilitations

Le programme de réhabilitations est établi en relation avec les diagnostics du PSP de 2009, sans toutefois que les enjeux validés dans ce document ne soient toujours des réhabilitations ni que les investissements prévisionnels ne soient cohérents avec les montants effectifs des réhabilitations.

L'élaboration du nouveau PSP est par conséquent un préalable nécessaire à la concrétisation d'un programme prévisionnel de réhabilitation adapté aux besoins du patrimoine.

Les principales réhabilitations livrées depuis 2012, en cours ou en projet (hors réhabilitation du « Sillon de Bretagne » portent sur près de 1 250 logements.

Leurs montants s'élèvent en moyenne à 13,2 k€ au logement, financés à hauteur de 21 % sur fonds propres de l'organisme. Cette moyenne couvre des opérations d'ampleur variable, allant de 1,3 k€/logement (installation de VMC sur le programme des Nobels à Saint-Herblain) à 46 k€/logement (ravalement, menuiseries, VMC, isolation, convecteurs sur le programme La Motte Picquet à Nantes).

En termes de DPE, la CUS fait état de 694 classés en E, F ou G en janvier 2011 (491 E, 166 F et 37G) et fixe l'objectif de traiter tous les logements en ZUS (31 logements) et la moitié des autres logements, soit un total de 362 logements (dont 14 prévus en démolition à St-Mars la Jaille).

L'évaluation périodique de la CUS en 2014 décrit un retard dans la réalisation, avec seulement 149 logements améliorés. La société a rattrapé ce retard en réhabilitant notamment un programme de plus de cent logements (La Bugallière à Orvault). L'état actuel présente 335 logements encore classés en E, F ou G, hors logements réhabilités, pour lesquels un nouveau DPE est en cours d'élaboration dont 34 sont en cours de travaux.

L'opération de rénovation urbaine du « Sillon de Bretagne » d'un montant total de 100 M€, dont 61 M€ à la charge de la société est composée notamment des travaux de démolition, de réhabilitation, de résidentialisation et de changement d'usage (cf. § 5.1) La réhabilitation du bâtiment comprend le traitement des façades et toitures (isolation thermique, bardage, étanchéité des terrasses, installation d'équipement de production d'ECS solaire...), la réhabilitation des parties privatives des logements conservés (remplacement des menuiseries, suppression des ballons d'eau chaude électriques...) et des dessertes intérieures (réfection des halls...). Le bilan financier de l'opération chiffre les montants des réhabilitations à 22,7 M€, soit un total de 38 k€ au logement. Cette réhabilitation est la seule sur laquelle la société a arrêté une contribution au partage de l'économie d'énergie. La société a démontré, à cette occasion, sa capacité à mener efficacement une opération de grande ampleur.

5.2.3 Foyers

Au moment du contrôle, Harmonie Habitat est propriétaire de 25 structures représentant l'équivalent de 1 490 logements ; il s'agit largement d'EHPAD et de structures pour adultes handicapés. A noter également la présence de trois résidences universitaires gérées par le CROUS dans le patrimoine de la société, totalisant à elles seules 471 équivalent-logements.

Sur les 21 autres structures, huit sont gérées par Mutualité Retraite dans le cadre de partenariat au sein du groupe Harmonie et, sur les 15 dernières conventions signées depuis 2010, sept l'ont été avec Mutualité Retraite, ce qui confirme l'intention du groupe Harmonie de faire de son bailleur social un opérateur majeur de sa politique en matière de foyers à l'échelle de la région des Pays de la Loire.

Harmonie Habitat est susceptible d'intervenir en lien avec Mutualité Retraite à l'occasion de reprise de structures existantes, comme cela a été le cas avec le rachat du foyer « Emile Gibier » à l'association des Cheveux blancs ; cette opération permettant une remise à niveau de l'établissement et sa reprise en gestion par Mutualité Retraite.

En termes d'organisation interne, la société a spécialisé, à mi-temps, un de ses responsables d'opérations du service maîtrise d'ouvrage sur la question du suivi des foyers et de la relation avec les gestionnaires. Mutualité Retraite a aussi de son côté un technicien qui est l'interlocuteur de la société).

La société a des contacts réguliers avec les gestionnaires et selon leurs demandes, lors des visites de sécurité et plus largement pour tous projets de travaux. A noter également que la société délègue aux gestionnaires les contrats relatifs aux ascenseurs et leurs suivis, sachant toutefois que ces derniers communiquent au propriétaire toutes les informations impliquant une intervention de sa part.

Pour ce qui concerne la maintenance des foyers, la société dispose d'une programmation à moyen terme des travaux à réaliser. Celle-ci a été largement revue avec l'évolution récente des obligations de mises aux normes handicap (ADAP) des ERP ; le programme de travaux pour la période 2015-2021 estimé à 2,0 M€.

Le financement de ce programme, et plus largement des besoins de maintenance à venir, est assuré par les ressources financières constituées par l'intermédiaire des redevances perçues auprès des gestionnaires (composées des éléments habituels : annuités, provision pour travaux, impôts et taxes, frais de gestion). Un suivi extracomptable permet de connaître par établissement l'historique des travaux réalisés, les besoins de travaux à venir ainsi que le solde financier disponible ; ce qui en cas d'insuffisance peut éventuellement conduire à la mise en place de nouveaux financements externes.

A la clôture des comptes 2015, ces ressources s'élevaient à 2 370 k€, comptabilisés à hauteur de 1 256 k€ au sein de la provision pour gros entretien de la société et pour le reste, 1 114 k€ dans un compte de réserves spécifique¹⁵.

La société a enfin anticipé le devenir des redevances, suite à l'amortissement des emprunts initiaux ; dans ce cas, la convention signée avec le gestionnaire substitue un loyer déterminé sur la base de 50 % de la dernière redevance connue. Au moment du contrôle, aucun des établissements n'entraîne dans ce cadre.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

Pour les opérations de construction, la maîtrise d'ouvrage est regroupée dans un pôle important, rattaché au directeur général adjoint. Il comprend huit responsables d'opérations, un chargé de prospection foncière, un technicien de gestion de sécurité et trois assistantes. Le suivi des foyers est confié à un seul responsable d'opérations, qui est l'interlocuteur de la société auprès des gestionnaires.

Du fait de son historique, la société n'a réellement débuté son activité qu'en 2006-2007. Ses constructions sont au départ liées aux opérations de reconstructions des opérations ANRU à Trignac, puis à Saint-Herblain. Pour diversifier son développement, la société a recruté en 2016 un chargé de prospection foncière, rattaché à la direction maîtrise d'ouvrage.

Le responsable d'opérations est chargé de l'intégralité de son opération, de son engagement à la phase de garantie de parfait achèvement. Il monte notamment le dossier de faisabilité financière, prépare les demandes de prêts qui sont ensuite validées par la direction financière et établit les demandes de subventions.

Une étude de faisabilité, à laquelle participent les responsables de territoire, pour la demande locative, et les responsables d'opérations, qui traitent notamment l'aspect financier, est présentée au comité d'engagement, qui délibère sur l'engagement des opérations. Le comité d'engagement, qui est aussi la commission d'appels d'offres, décide des attributions de marchés en procédure formalisée. En-deçà des seuils de procédure

¹⁵ Jusqu'en 2015, l'intégralité de ces sommes était inscrite en compte de réserve dédiée aux foyers, depuis lors et suite aux obligations ADAP, les travaux liés à ces nouvelles obligations font l'objet d'un provisionnement au titre de la PGE. Cette mesure concerne plus particulièrement les structures anciennes ; les plus récentes ne nécessitant pas de travaux ADAP.

formalisée, la décision est déléguée au CODIR et fait l'objet d'une information au comité d'engagement. Ce dernier valide ensuite les loyers des opérations et les bilans financiers de clôture.

Pour les opérations limitées à une douzaine de logements, la société a établi des accords-cadres de conception-réalisation (cf. § 5.3.2). Pour les autres, la consultation des maîtres d'œuvre est réalisée au moyen d'un appel d'offres restreint spécifique.

A l'exception d'opérations particulières, telles que celle du « Sillon de Bretagne », les réhabilitations sont confiées aux responsables de territoire, qui traitent aussi les remplacements de composants et le gros entretien sur le patrimoine de leurs secteurs. Ils peuvent être aidés sur les aspects techniques et financiers, par des chargés d'opérations.

Cette organisation, qui conduit à une répartition des opérations de réhabilitation sur l'ensemble des responsables de territoire, n'est pas de nature à permettre une capitalisation des expériences acquises, ni à favoriser le développement et le maintien d'un niveau minimum satisfaisant de compétences techniques pour chacun des RDT. Cette situation conduit dans les faits à parfois s'appuyer sur le maître d'œuvre pour des prérogatives relevant de la maîtrise d'ouvrage.

A titre d'exemple, la consultation pour la maîtrise d'œuvre de la résidence des sports, en 2015 à Touvois, indique les problèmes à traiter (infiltrations dans les logements à stopper, menuiseries en mauvais état, présence de plafonds très hauts...) et demande aux maîtres d'œuvre consultés de définir les travaux en réalisant plusieurs scénarios chiffrés.

5.3.2 Analyse d'opérations

Les programmes construits par Harmonie Habitat présentent un prix de revient moyen de 1 870 €/m² dont 1 333 € de travaux. Leur financement est composé à hauteur de 75 % d'emprunts et de 11 % de fonds propres qui représentent 13 k€ au logement.

La production de logements neufs mis en service depuis 2012 comprend 20 % d'acquisitions en VEFA. Ces dernières, quasi-exclusivement localisées sur Nantes Métropole, reviennent à 2 188 €/m² et leur financement comprend en moyenne 17 k€ au logement.

Ces coûts sont conformes au coût moyen constaté par l'observatoire Olive-Sisal de l'USH sur la période 2013-2015 pour les opérations sur le territoire de l'agglomération nantaise, qui s'établit à 2 082 € HT/m².

L'analyse d'opérations a conduit à relever deux anomalies, portant respectivement sur les conditions de passation de deux accords-cadres et de désignation d'un maître d'œuvre.

Pour deux accords-cadres, la société n'a pas respecté les dispositions de l'article 41-1 du décret n° 2005-1742 du 30 décembre 2005, qui impose un appel d'offres restreint avec intervention d'un jury qui comprend au moins un tiers de maîtres d'œuvre indépendants des candidats et du pouvoir adjudicateur. Harmonie habitat a ainsi conclu, en 2012, un accord-cadre de conception réalisation, de programmes de construction de logements individuels et intermédiaires en locatif social, après un appel d'offres européen, pour une durée de deux ans. Une demi-douzaine d'opération a été livrée dans ce cadre. Cet accord-cadre a été géré comme un simple marché de travaux en appel d'offres restreint et n'a pas prévu l'intervention d'un jury. La société a conclu un nouvel accord-cadre de conception réalisation en 2015. Le règlement de consultation précise la constitution d'une commission, qui ne comprend notamment qu'un seul architecte en plus du comité d'engagement. Même si cet article a été abrogé depuis, par l'article 187 du décret n°2016-360 du 25 mars 2016, l'irrégularité constatée met en évidence le besoin pour la société de renforcer l'analyse juridique préalable à ses interventions.

L'examen de la dévolution du marché de maîtrise d'œuvre de l'opération « Les Roselières », située hors du périmètre de ces accords-cadres, appelle par ailleurs une remarque. La désignation du maître d'œuvre de l'opération, qui comprend 27 logements locatifs sociaux et 15 en accession sociale, a fait l'objet d'un appel d'offres ouvert européen. Le 26 avril 2013, le comité d'engagement a sélectionné cinq candidats admis à

présenter une offre, composée d'une note méthodologique et d'une offre d'honoraires. L'analyse des offres, sur la base de la motivation du candidat, la compréhension du projet et de ses enjeux, les moyens humains et matériels et le coût de la prestation conduit à un classement des offres. Le rapport d'attribution du marché de maîtrise d'œuvre, du 19 juillet 2013, indique que le comité d'engagement se décide au regard du tableau d'analyse des offres présenté, or ce n'est pas le candidat classé premier qui a été retenu mais le deuxième. Questionnée sur ce sujet par l'équipe de contrôle, la société a répondu que le comité d'engagement avait considéré notamment que l'agencement du logement et l'insertion de la résidence dans l'environnement qualifiait l'équipe retenue pour être déclarée lauréate. Au cas d'espèce, la décision du comité d'engagement n'est pas suffisamment tracée. Elle ne présente pas d'amendement à l'analyse des offres, qui permettrait de justifier que ce nouveau classement respecte les critères d'attribution.

La société s'inscrit par ailleurs dans des opérations en commun avec d'autres intervenants variés, dont certaines sont détaillées ci-après à titre d'exemples.

La Société d'Aménagement de la Métropole Ouest Atlantique (SAMOA) a lancé, en 2011, une consultation de maîtres d'ouvrage pour la réalisation d'un programme de 22 000 m² comprenant des commerces, des locaux d'activité, des bureaux et des logements, sur le site de « la Prairie-au-Duc », sur l'île de Nantes. Pour répondre à cette consultation, Harmonie Habitat s'est associée à un groupement de promoteurs privés et assure la maîtrise d'ouvrage des logements locatifs sociaux et des logements en accession sociale. L'organisme a acquis des droits à construire pour la réalisation de ses logements, après consultation des services des Domaines. Il a mené une consultation européenne pour la désignation de ses maîtres d'œuvre, définissant ses propres besoins et le contexte global, car compte tenu de l'imbrication des projets, le groupement privé a retenu les mêmes prestataires. Pour ce qui concerne les travaux, il a réalisé sa propre consultation, indépendamment du groupement privé.

La ville de Saint-Herblain a décidé d'aménager une zone d'habitat sur le site de Bagatelle, à proximité de l'immeuble du Sillon de Bretagne. Harmonie Habitat réalise un immeuble de 45 logements dont 20 Plus CD et achète cinq logements en VEFA, cinq logements dans un immeuble construit par un promoteur privé. Les deux immeubles sont édifiés sur un parking en sous-sol sur deux niveaux, destinés l'un à l'organisme et l'autre au promoteur, qui assure la maîtrise d'ouvrage de son immeuble et du stationnement hors emprise des bâtiments. L'organisme, qui assure la maîtrise d'ouvrage de son immeuble et du sous-sol sous son emprise, procède au rachat du premier niveau de sous-sol. De même que pour l'opération précédente, Harmonie Habitat a mené ses propres consultations et, pour l'unité du projet, le promoteur a mandaté le même maître d'œuvre.

Dans le cadre des dispositions de la loi Alur, Harmonie Habitat participe à une SCCV dont l'objet porte sur l'acquisition de parcelles de terrain et la construction de logements et des garages et parkings y afférents. Les statuts de la SCCV Sourdéac, dont l'organisme possède 40 % des parts, sont signés en avril 2016 et prévoient la réalisation d'au moins 25 % de logements sociaux, conformément à la loi. En février 2016, le comité d'engagement a émis un avis favorable pour l'engagement de l'opération, qui comprendra 39 logements dont 15 logements sociaux que l'organisme achètera en VEFA à la SCCV.

En 2015, Harmonie Habitat a été désigné lauréat par la ville de Guérande pour la réalisation d'une opération sur la ZAC de Maison Neuve. Le projet prévoit un bâtiment de 25 logements locatifs sociaux, financés en PLUS et un programme d'habitat participatif, qui comprend neuf lots dont cinq en location-accession portés par l'organisme, un studio commun et des espaces partagés. La société participe à la définition des besoins des futurs habitants, regroupés dans une association « Habitat Participatif de la Maison Neuve » en exprimant ses propres contraintes. Elle mènera la consultation des maîtres d'œuvre, l'un uniquement pour son immeuble locatif et l'autre pour l'habitat participatif, dans le cadre d'une SCCC montée avec l'association dans laquelle elle détiendra moins de 50 % des parts, et qui disparaîtra après les levées d'option des PSLA. En octobre 2016, le comité d'engagement a émis un avis favorable pour poursuivre l'engagement de cette opération.

Les quelques manquements ponctuels constatés aux règles de la commande publique sur des opérations en maîtrise d'ouvrage classique évoquées supra, ainsi que la complexité croissante propre au montage des

opérations partenariales, renforcent l'intérêt pour la société de se doter d'une organisation permettant de bien assurer sa sécurité juridique.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

Les responsables de territoire sont chargés de la maintenance du patrimoine de leurs secteurs, en termes d'entretien courant et de gros entretien. Ils disposent d'un budget propre pour leurs opérations.

Les commandes de travaux sont émises sur la base de deux marchés à bon de commande, pour des travaux dans les logements et dans les parties communes.

Un premier marché relatif aux papiers peints, peinture et revêtements de sols, d'une durée d'un an renouvelable trois fois, est signé en juin 2016.

Le deuxième, qui porte sur les travaux de couverture, électricité, étanchéité, menuiserie et plomberie, a fait l'objet d'un appel d'offres décomposé en 25 lots (corps d'état et géographique). Les marchés d'une durée d'un an renouvelable dans la limite de quatre ans sont signés en 2016.

Ces marchés font appel à des entreprises qualifiées pour travailler en sous-section 4 en cas de présence de matériaux amiantés.

Les besoins annuels de gros entretien sont remontés par les chargés d'opération et examinés en particulier par le directeur du patrimoine et la responsable d'exploitation pour aboutir au budget de l'année.

Le gros entretien réalisé se décompose en travaux à la relocation, pour une moyenne de 1,3 M€ sur les cinq dernières années et de travaux programmés pour une moyenne de 240 k€.

Il est à noter que le montant consommé en gros entretien programmé connaît une baisse importante en 2013, année pour laquelle il ne s'élève qu'à 60 k€.

Par ailleurs, le montant et la consistance des travaux peuvent évoluer fortement entre les besoins exprimés et les travaux réellement exécutés. L'analyse pour l'année 2016, détaillée en annexe n° 7.3, montre un besoin de 630 k€ et une consommation de 350 k€ dont seulement 135 k€ pour des opérations identifiées initialement.

Les travaux d'investissement présentent en 2016 un écart encore plus marqué entre les besoins chiffrés à 1,7 M€ et la réalisation qui n'atteint que 453 k€ dont 246 k€ pour des opérations identifiées initialement. Les perspectives pour la période 2017-2019 portent sur une moyenne annuelle de 1,4 M€.

Les visites de patrimoines réalisées ont permis de constater un état moyen de maintenance du parc et, dans quelques cas, des retards notamment en termes de traitement des façades. L'élaboration du nouveau plan stratégique de patrimoine doit être l'occasion pour la société de définir et chiffrer ses besoins en maintenance. Une planification adaptée devra être mise en place pour assurer la réalisation des travaux de maintenance.

Le suivi des foyers existants, qui nécessitent des contacts réguliers avec les gestionnaires est confié à un responsable d'opération identifié qui traite les travaux de gros entretien et de remplacements de composants. La programmation pluriannuelle comprend des travaux d'accessibilité estimés à près de 2 M€, sur la période 2015-2021. Les demandes d'approbation d'agendas d'accessibilité programmée (Ad'AP) ont été déposées en 2015.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

L'élaboration des contrats d'entretien est confiée à la responsable d'exploitation, à l'exception des contrats relatifs aux ascenseurs qui sont traités par un responsable de territoire avec l'appui d'une assistance à maîtrise d'ouvrage. Ces contrats font l'objet régulièrement de mise en concurrence.

Les contrats d'entretien des parties communes et des espaces verts sont conclus en 2013 pour un an renouvelable quatre fois. (9 lots pour l'entretien et 8 pour les EV). Ils prévoient un contrôle des prestations assuré par les responsables de territoire et le responsable d'exploitation (fiches d'évaluation, rencontres périodiques).

Les contrats ascenseurs sont conclus en janvier 2014 pour cinq ans, pour 61 appareils. Des équipements sont supprimés ou ajoutés par voie d'avenant en fonction des démolitions et des livraisons. La société se fait assister d'une mission AMO.

L'entretien des installations de chauffage individuel, d'eau chaude sanitaire et de VMC fait l'objet d'un contrat signé en mai 2014 pour un an renouvelable quatre fois.

Si l'entretien de l'équipement n'a pas pu être effectué, lors du premier passage du prestataire, il propose une seconde date de visite. Si l'entretien n'a toujours pas pu être effectué, la société émet un courrier de relance au locataire puis une mise en demeure. Le taux de réalisation atteint 94,8 %, ce qui représente une centaine de logements restant à traiter. L'attention de la société est attirée sur le risque de mise en cause de sa responsabilité, ainsi que celle de ses dirigeants, 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.

Pour le chauffage collectif, la société s'appuie sur un assistant à maîtrise d'ouvrage, retenu après une consultation en procédure adaptée, pour une période de cinq ans, de septembre 2015 à septembre 2020.

Le marché d'exploitation des sites en chauffage électrique (planchers chauffants, accumulateurs sur six sites) est conclu pour cinq ans à dater d'octobre 2013. Celui des chaufferies collectives, sur 39 résidences, en 2016 pour six ans.

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

La société a lancé une consultation européenne portant sur un marché à bon de commande pour les repérages de matériaux amiantés sur son patrimoine. Le comité d'engagement du 17 octobre 2016 a autorisé le directeur général à signer le marché avec le prestataire retenu.

Le marché, signé le 31 octobre 2016, porte sur la mise à jour des DTA, la réalisation des DAPP dans les logements ayant un permis de construire délivré avant le 1^{er} juillet 1997 soit 4 675 logements et la réalisation de repérages amiante avant travaux (RAAT)

L'organisme n'a toutefois pas décidé d'un planning de réalisation des DAPP, qui devaient réglementairement avoir été établis au plus tard le 5 février 2012. Il se doit de définir un échéancier dans les meilleurs délais. Dans sa réponse écrite, la société indique que les diagnostics seront réalisés en masse et à la relocation dans le cadre du contrat d'une durée de 3 ans, et qu'au 31 décembre 2017, 38,4% des diagnostics sont réalisés.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE À L'UNITÉ

La société s'engage dans sa CUS à définir sa politique de « vente à l'occupant » à compter de 2014. L'objectif de vente, qui varie de deux à quatre unités par an en début de période, est complété par l'ajout annuel de 27 logements sur les années 2014 à 2016.

Le programme de vente, limité à quelques logements en 2012, est progressivement renforcé par le conseil d'administration, qui valide notamment la mise en vente de 35 logements en octobre 2013, 61 logements en juin 2014, 47 logements en juin 2015, 20 logements en juin 2016 et 39 logements en octobre 2016. La mise en vente comprend à chaque fois un nombre limité de logements inclus dans une opération, mais non ciblés, la quantité de logements potentiellement mis en vente est par conséquent supérieure aux nombres cités ci-dessus.

Les logements mis en vente sont essentiellement situés sur Nantes Métropole. Toutefois, Harmonie Habitat a mis partiellement en vente le programme « La petite Cantate » composé de 24 logements financés en PLS, à Trignac, acquis en 2012 auprès de la SNI. Dès l'acquisition, la société avait prévu de mettre cinq logements en vente et de ramener les loyers au niveau du PLUS pour renforcer l'attractivité de l'immeuble.

Pour mettre en œuvre cette politique, un responsable de territoire est affecté partiellement à cette mission, qui ne commence à prendre de l'ampleur qu'à partir de 2016.

Sur la période 2011-2016, la société a vendu 39 logements, sur un rythme croissant, de 2 unités en 2013 à 25 en 2016. Le prix de vente s'élève en moyenne à 107 k€, dans une fourchette allant de 64 k€ à 150 k€.

Les acquéreurs sont répartis en trois catégories, 14 sont locataires du logement, 11 sont locataires de la société et les 11 autres sont soit des acquéreurs locataires d'autres bailleurs HLM ou sous plafonds de ressources PLS.

Ces ventes font régulièrement l'objet de publicité, de demande d'autorisation préfectorale et le prix de vente respecte les obligations par rapport aux estimations des services de Domaines, à l'exception du programme « Les Civelles ».

Le programme « Les Civelles », composé de trois logements et situé à Nantes, qui a été acquis en 1977 était vacant depuis 2008. Il a été conventionné à l'APL en juillet 1981, la convention expirant au 30 juin 2016. En vue de la vente, la société a demandé l'estimation du service des Domaines et un acte notarié, signé par la société et les services de l'Etat, a établi le non-renouvellement de la convention à la date de son expiration.

La société a vendu, en 2016, cet ensemble à une personne morale, sans autorisation formelle des services de l'Etat, en contravention avec l'article L. 443-7 du CCH qui fixe les règles relative à la vente « des logements construits ou acquis depuis plus de dix ans », indépendamment du fait qu'ils soient conventionnés ou non. Cet article dispose que « *La décision d'aliéner est transmise au représentant de l'Etat dans le département...* » et qu'il est possible de les aliéner aux bénéficiaires prévus à l'article L. 443-11, lequel cible les personnes physiques, les collectivités territoriales et leurs groupements, les autres organismes HLM, mais ne permet de vendre à des personnes morales que « *afin d'assurer l'équilibre économique et social d'un ou plusieurs ensembles d'habitations...* » et « *après accord du représentant de l'Etat dans le département* ».

Dans sa réponse écrite, la société indique avoir assimilé à tort l'accord de non renouvellement de la convention APL accordé par l'Etat à un accord de vente pour ces trois logements. Le CA a ratifié ces ventes en séance du 24 avril 2017.

5.6 AUTRES ACTIVITÉS

5.6.1 Activité de syndic

A l'instar de nombreux bailleurs sociaux, Harmonie Habitat se retrouve partie prenante de copropriétés. Celles-ci peuvent résulter de sa politique de vente de logements collectifs anciens, d'opérations de PSLA réalisées à l'occasion de nouvelles opérations de logements, mais aussi d'acquisitions en VEFA auprès d'opérateurs privés ; se pose alors la question de savoir comment en assurer le syndic dans un contexte réglementaire complexe nécessitant la mise en œuvre de compétences et de moyens spécifiques.

En 2015, Harmonie Habitat a fait le choix de s'investir dans ce domaine en se dotant des compétences internes nécessaires au sein du pôle immobilier. Une responsable, arrivant d'un cabinet privé de syndic, a ainsi été recrutée début 2015, puis par la suite une assistante a été recrutée début 2016, le recrutement d'un comptable dédié au suivi de l'activité (jusqu'à présent assuré par la comptabilité générale) étant en cours au moment du contrôle. La structure ainsi constituée permet d'assurer la gestion d'un portefeuille d'environ 1500 lots¹⁶.

¹⁶ Selon les normes habituelles de la profession, le portefeuille moyen est d'environ 500/lots par collaborateur.

Bien que détenant déjà à elle seule ses propres copropriétés dont elle assurait déjà le syndic, son positionnement plus volontariste nécessitait d'assurer la gestion d'un portefeuille plus important pour justifier la création d'un service ad'hoc, ce qui ne pouvait être obtenu qu'en proposant ses services de syndic auprès d'autres bailleurs. L'OPH Nantes Métropole Habitat a ainsi progressivement confié le syndic d'une partie de ses copropriétés à Harmonie Habitat, ce qui a permis une montée en charge rapide de l'activité.

Au plan pratique, Harmonie Habitat répond aux obligations qui s'attachent à l'exercice de cette activité dont une carte professionnelle (au nom du directeur général et avec délégation à la responsable syndic), une assurance responsabilité civile et professionnelle, ainsi qu'une garantie financière¹⁷. La gestion des copropriétés est assurée au moyen d'un logiciel professionnel spécialisé (ICS) dont les droits d'utilisation sont sécurisés et partagés, afin d'éviter qu'une seule personne puisse contrôler l'ensemble des opérations, notamment d'encaissements sachant par ailleurs que conformément à la réglementation, chaque copropriété dispose d'un compte bancaire distinct. Le service gère également le suivi des impayés et procède aux diverses relances nécessaires.

Concernant les conditions financières pratiquées, la société a choisi un positionnement proche des conditions de marché, tout en limitant l'ensemble des frais annexes et en mettant en avant ses valeurs sociales. En l'absence de comptabilité analytique, la question de l'équilibre financier de l'activité n'a pu être finement approchée, toutefois le rapprochement des principaux postes de dépenses (salaires, charges et frais de structure) du chiffre d'affaires réalisé (en tenant en compte aussi de l'économie issue des prestations réalisées pour Harmonie Habitat) tendrait à montrer que le point mort est légèrement dépassé.

Au moment du contrôle, les 31 copropriétés gérées (dont 8 au sein desquelles Harmonie ne détient aucun lot) étaient composées de 1 135 lots. Selon les responsables de la société, ce nombre devrait continuer à croître avec comme objectif un volume total de l'ordre de 1 700 lots, correspondant alors à la capacité de suivi de l'équipe en place.

Enfin, pour ce qui concerne les copropriétés non gérées par la société, le service n'intervient pas ; la participation aux assemblées, le suivi et l'analyse des comptes sont de la responsabilité des responsables de territoires concernés.

5.6.2 Gestion de bureaux

La société assure une activité de gestion des bureaux du Sillon de Bretagne pour le compte de la SAS Sillon Tertiaire. Les remarques qu'appelle cette activité sont développées dans le § 2.2.3.

5.6.3 Accession sociale

Harmonie Habitat réalise des programmes qui comprennent des logements en accession à la propriété et des logements locatifs. Ces programmes sont réalisés par les responsables d'opérations et leur commercialisation est assurée par le chargé d'accession sociale, au sein du pôle immobilier.

Depuis 2011, la société a mis en service huit opérations en accession et deux autres sont en cours de réalisation. Ces opérations sont essentiellement constituées de logements collectifs localisés sur Nantes Métropole et représentent globalement 157 logements, soit une moyenne annuelle d'une vingtaine de logements.

Les opérations sont réalisées sous condition de ressources des acquéreurs et de prix de vente, les plus anciennes sont réalisées en accession directe et les plus récentes en PSLA, pour lesquelles le délai minimum de levée d'option est fixé à six mois. Les logements de type 3, d'une surface moyenne de 65 m² ont été commercialisés dans une fourchette de prix de vente de 101 k€ à 188 k€ HT.

Cette activité génère une marge nette moyenne de 7 %, variable de 1 à 12 % selon les opérations.

¹⁷ Garantie financière souscrite auprès de la Compagnie Européenne de Garanties et Cautions destinée aux professionnels de l'administration de biens.

5.7 CONCLUSION

Depuis sa création, la société a montré sa capacité à gérer l'important projet de rénovation urbaine du Sillon de Bretagne et a réussi la relance de son activité de développement. Elle s'inscrit, par ailleurs, de par son rattachement mutualiste, dans une politique de développement de structures foyers et a engagé une politique de diversification au travers de l'activité de vente, de syndic et la réalisation de programmes d'accession sociale à la propriété, globalement bien maîtrisée.

Malgré les moyens financiers conséquents consentis sur l'entretien du patrimoine sur la période, en l'absence de diagnostic actualisé du parc, de possibles retards de maintenance ne sont pas à exclure sur certains ensembles au vu des visites de patrimoine réalisées. L'actualisation du PSP 2009, aujourd'hui obsolète, constitue donc une priorité pour la société. Elle devra permettre la redéfinition d'une politique de maintenance objectivée et harmonisée sur l'ensemble du parc ; la réalisation du programme de travaux devra par ailleurs respecter la programmation.

La société doit sécuriser son cadre de la commande publique, quelques marchés non conformes ayant été identifiés. Sa participation également au montage d'opérations de construction partenariales complexes confirme le besoin d'analyses juridiques renforcées, même si aucune anomalie significative n'a été détectée à ce stade.

6 TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ

La direction administrative et financière comporte quatre agents, directeur inclus, soit un agent de plus qu'en 2010. Cette nouvelle organisation constitue donc une amélioration par rapport à ce qui avait précédemment été considéré comme une situation particulièrement fragile au regard du rôle stratégique de cette direction dans le bon fonctionnement de la société. La création du secrétariat général, déchargeant la directrice financière d'une partie des tâches non strictement comptables et financières (préparation des comités de direction, veille juridique, gestion des ressources humaines), participe à cette amélioration.

La mise en place progressive d'un dispositif de lecture automatique des factures (LAD) traitant plus de 50 % des factures reçues et la prise en charge de la saisie de ses factures par la maîtrise d'ouvrage et par les RDT pour les factures non traitées en LAD permettent de pallier la modicité des moyens de la direction financière ; la direction financière restant le point de validation obligé de tous les règlements¹⁸.

Dans une logique de séparation et de sécurisation des tâches, la création des comptes fournisseurs et la saisie des marchés à bon de commande sont centralisées auprès du seul service comptable.

Chacun des agents de la direction financière exerce des tâches en propre, la polyvalence étant assurée par le responsable comptable et la directrice. A noter aussi que le service assure également les traitements comptables et financiers de la SAS Sillon Tertiaire ainsi que ceux liés à l'activité de syndic.

Dans ces conditions, la mise en œuvre d'un meilleur suivi des éléments clés de gestion, de contrôles comptables plus poussés et plus systématiques, et de façon plus large, l'inscription dans une démarche de contrôle interne reste encore largement perfectible.

Enfin, si dans l'ensemble la qualité des documents comptables et financiers n'appelle pas d'observation notamment quant à la qualité de l'information apportée aux membres du conseil d'administration ; il

¹⁸ Il y a aussi à cette occasion une vérification de la correcte imputation budgétaire et de la bonne attribution du caractère récupérable ou non des charges locatives, pour autant il n'y a pas d'appréciation de l'opportunité de la dépense ou du fournisseur retenu.

conviendra de veiller à la bonne tenue des annexes et au besoin de vérifier le paramétrage correct des logiciels métiers afin de corriger entre autres des erreurs mineures, notamment en termes d'imputation comptable.

Ces points, ainsi que divers autres évoqués à l'occasion du contrôle, figurent dans une annexe spécifique au présent rapport (cf. annexe n° 7.4).

6.2 ANALYSE FINANCIÈRE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Marge sur accession	0	81	569	191	11
Activité bureaux (SAS Sillon)	305	301	312	411	365
Loyers	25313	26748	29101	30574	32642
Coût de gestion hors entretien	-6485	-7493	-7232	-7424	-7991
Entretien courant	-1214	-1233	-978	-909	-1266
GE	-1974	-1570	-1209	-1218	-1676
TFPB	-2629	-2575	-2711	-2731	-2805
Flux financier	99	71	74	93	121
Flux exceptionnel	-591	-215	398	403	1288
Autres produits d'exploitation	245	283	277	1156	462
Pertes créances irrécouvrables	-114	-77	-104	-209	-299
Intérêts opérations locatives	-5049	-5531	-5928	-5532	-5098
Remboursements d'emprunts locatifs	-7131	-7071	-7749	-9971	-11705
Autofinancement net ¹⁹	775	1717	4819	4832	4051
% du chiffre d'affaires	3,0%	6,0%	13,9%	14,6%	11,6%

Harmonie Habitat tire l'essentiel de ses produits d'exploitation de l'activité de gestion locative, ces derniers sont marginalement complétés des marges dégagées sur l'activité d'accession (cf. §5.6.3.) et celle liée à la gestion des bureaux du Sillon (baux et honoraires facturés à la SAS).

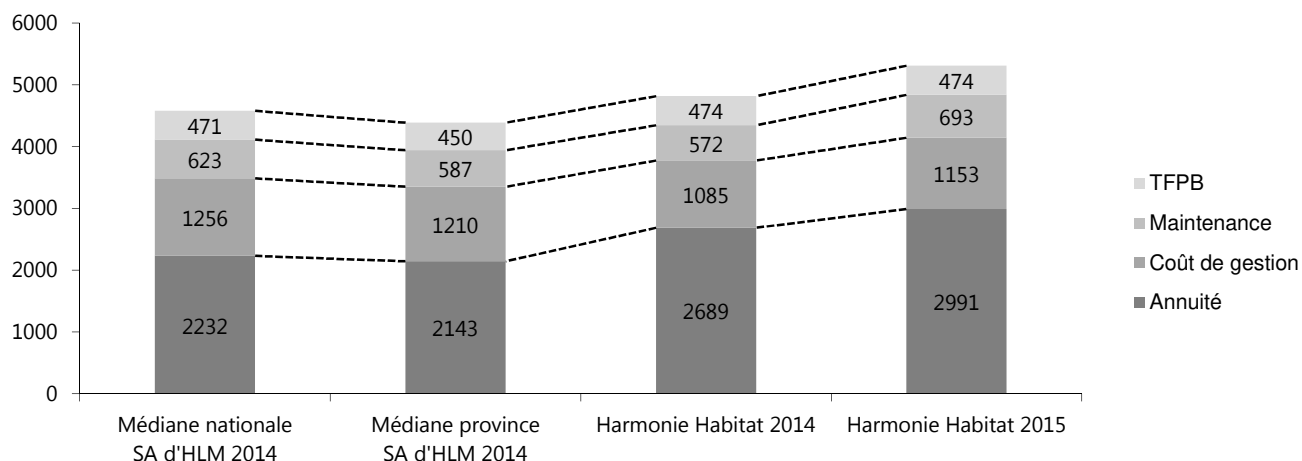
L'augmentation du montant des produits locatifs (hors charges) entre 2011 et 2015 est de 7,3M€.

Dans un contexte où sur la même période le parc locatif a augmenté de 1 537 logements (dont 971 équivalent-logements en foyers), l'augmentation de la masse des loyers s'explique à hauteur de 21 % du fait de cette progression du nombre de logement en service et pour le reste par le cumul des hausses annuelles de loyer décidées en conseil d'administration. Les loyers pratiqués sont d'un niveau moyen plutôt élevé (cf. § 3.2.1) et, par conséquent, les éventuelles marges de manœuvre résiduelle sont limitées (de l'ordre de 6 %) et difficilement mobilisables.

Même si elle reste d'un niveau encore contenu, la vacance augmente constamment sur la période 2011-2015. Son impact financier reste encore limité. Ainsi, pour l'exercice 2015, les pertes sont de 1,1 M€ ce qui équivaut à 3,3 % des loyers quittancés (hors charges), alors qu'elles n'étaient que de 0,6 M€ en 2011. De 2011 à 2015, le coût de la vacance a donc doublé. Les chiffres provisoires de l'exercice 2016 laissent toutefois entrevoir une diminution.

¹⁹ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

En complément, parmi les éléments les plus significatifs des autres produits d'exploitations, on retrouve les produits dégagés par la cession des certificats d'économie d'énergie (CEE), pour 438 k€ en 2014 et les produits issus du dispositif de mutualisation financière pour 405 k€ en 2014 et 165 k€ en 2015.



L'exploitation est caractérisée par :

- une annuité locative d'un niveau élevé comparée à la médiane des ESH de province (44,8 %), elle correspond, en 2015, à 54,1 % des loyers perçus. Par ailleurs, malgré la baisse des taux de ces dernières années, ce taux n'a cessé de croître en raison du développement de la société et de ses besoins d'investissement sur son parc existant ;
- des coûts de gestion maîtrisés (1 153 €/logt), qui augmentent peu et en-deçà des valeurs médianes des ESH de province (1 210 €/logt), appelant les remarques développées dans le §.6.2.1.1 ;
- des dépenses de maintenance supportées par l'exploitation d'un niveau plutôt élevé mais surtout qui a connu des variations importantes au fil des années, traduisant la difficile construction d'une politique de maintenance patrimoniale depuis le PSP de 2009 (cf. supra). Si en 2015, le niveau des dépenses relatives au parc de logements familiaux (693 €/logt en 2014) se positionnait au-dessus de la valeur médianes des ESH (587 €/logt en 2013), ces mêmes dépenses ont pu passer de 572 €/logt à 812 €/logt selon les années (cf. annexe n° 7.5) ;
- une charge fiscale liée à la TFPB réduite, dont le coût rapporté au logement est globalement stable sur la période. Fin 2015, son montant brut avant dégrèvement s'élevait à 2,8 M€ équivalant à 474/logt en 2015, ce qui avoisine la valeur médiane de 450 €/logt pour les ESH de province. A noter toutefois que ces valeurs ne prennent pas en compte les dégrèvements obtenus, au titre des économies d'énergie et surtout de l'adaptation des logements, et dont le montant annuel, très réduit par le passé, et par ailleurs, comptabilisé dans les produits exceptionnels, a fortement augmenté en 2015 (1 251 k€).

Dans un contexte de taux de rémunération qui reste faible et de fluctuation du niveau de la trésorerie de la société, le complément de ressources issu de ce flux est limité.

Le flux exceptionnel traduit principalement l'augmentation des résultats de la politique de vente de logements initiée depuis 2013, auxquels s'ajoutent, notamment en 2014, des régularisations de TVA (292 k€) et des dégrèvements sur travaux énergétiques en 2015 (949 k€), ainsi que divers autres événements exceptionnels ponctuels. L'exercice 2011 présentait quant à lui une particularité, du fait du retraitement de subventions lié à l'opération ANRU de Trignac, qui s'est traduit par la comptabilisation d'une charge exceptionnelle de 1,2 M€. Enfin, l'impact des démolitions du Sillon est limité par la comptabilisation concomitante en 2013 des charges et produits exceptionnels liés.

L'autofinancement net dégagé par l'exploitation s'est amélioré au fil des exercices ; principalement de par l'accroissement des produits locatifs, l'amélioration du résultat exceptionnel et la baisse des dépenses de

maintenance. D'un niveau moyen²⁰ de presque 10 % (de 2011 à 2015) et de 11,6 % en 2015, il se positionne un peu au-dessus du taux médian de 9,9 % pour les ESH de province (valeur 2014).

6.2.1.1 Coûts de gestion

Les coûts de gestion rapportés au logement, hors dépenses liées à l'entretien courant, progressent régulièrement sur la période de contrôle. L'évolution des deux composantes principales des coûts de gestion, à savoir les frais de personnel (deux tiers des coûts de gestion) et les frais généraux (presque un tiers) contribuent à cette augmentation.

Les charges de personnel (retraités des agents dédiés à la SAS et l'activité de syndic) sont d'un niveau élevé (753 €/logt) sensiblement supérieur aux valeurs médianes de la profession (médiane 2013 ESH de province, 693 €/logt). Ce niveau s'explique notamment en raison du mode d'organisation de la société (cf. supra) qui repose sur une importante proportion de cadres. L'augmentation des dépenses de personnel, entre 2011 et 2015, s'explique par ailleurs, outre les seules revalorisations salariales, par des embauches liées aux évolutions de l'organisation : renforcement de la maîtrise d'ouvrage, du pôle patrimoine et du contentieux, renforcement des moyens de gestion du pôle Sillon.

Le reste des frais généraux, après retraitement²¹, apparaît très modéré. Les principales variations observées sont liées à l'évolution entre exercices, du volume des produits issus de l'immobilisation des coûts internes de production (c/722). Cette variation s'explique tout particulièrement par l'impact de l'opération de renouvellement urbain du Sillon.

A la clôture de l'exercice 2015, les coûts de gestion d'Harmonie Habitat (après retraitements) s'élevaient à 6,5 M€, ce qui, rapporté au nombre de logements gérés donne une valeur de 1 097 €/logt, inférieure à la valeur médiane des ESH de province qui s'établissait à 1 210 €/logt en 2014.

6.2.1.2 Gestion de la dette

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

- un encours global de 279 M€, contracté à hauteur de 269 M€ auprès de la CDC à 95 % adossé au livret A et d'une durée de vie résiduelle moyenne de 25,32 ans ;
- un poids de l'annuité s'élevait à 17,7 M€, équivalant à 54,1 % des loyers encaissés au cours de ce même exercice. Ce taux sensiblement supérieur au taux médian de 44,8 % (valeur 2014 pour les ESH de province), illustre à la fois le rythme contemporain de développement du parc et les suites du projet de renouvellement urbain du Sillon ; il s'explique aussi pour partie par la part significative de foyers dans le parc de la société²². Le profil d'extinction de la dette courante montre bien une baisse constante de l'annuité jusqu'en 2028, cependant les hypothèses d'investissement liées au développement et à la maintenance du parc, telles qu'elles ressortent des projections financières à moyen terme, et dans l'attente d'une actualisation par le futur PSP, prévoient un taux d'endettement durablement élevé (cf. infra § 6.3) ;
- de 2011 à fin 2015, la société a mis en place auprès de la Caisse d'épargne, des lignes de trésorerie pour accompagner le financement de l'opération de renouvellement urbain du Sillon. (cf. annexe n° 7.6. Ces lignes d'un montant nominal de 2 M€ et d'un an ont été contractées et mobilisées en fonction de la situation de trésorerie de l'opération. L'encours maximum a été atteint en 2013, avec 6 M ; en 2011, 2012 et 2014, il a été de 4 M€. Ces lignes de trésorerie étaient toutes remboursées fin 2015.

²⁰ Taux moyen calculé entre 2011 et 2015 en appliquant le nouveau mode de calcul de l'autofinancement applicable depuis 2014.

²¹ Retraitement des frais généraux de la part des dépenses de maintenance, assimilables à de l'entretien courant (c/611), et de la CGLLS dans sa part additionnelle.

²² La présence significative de foyers dans l'ensemble du parc de logements tend à accroître le rapport du poids de l'annuité rapportée aux produits locatifs, dans la mesure où la part du financement des foyers, sur emprunts est plus importante que celle des logements familiaux ordinaires.

Dans le cadre de la gestion des besoins de trésorerie liés à l'opération de renouvellement urbain, la société a également cédé des créances sur subventions auprès de la Caisse d'Épargne, dans le cadre de contrat « loi Dailly²³ ». Ce dispositif a été utilisé à trois reprises respectivement pour 3,7 M€, 2 M€ et 1,9 M€.

À l'été 2016 la société a également pris contact avec la CDC pour examiner les conditions d'une renégociation partielle de son encours d'emprunts dans le but de dégager des marges de manœuvre à 5 ans par réduction de marges, allongement mesuré des encours et changement de mode de révisabilité. Après négociation le comité d'engagement a validé la proposition CDC, portant sur un total 168 prêts pour 61,6 M€ dont 7,4 M€ qui passent en taux fixe 1,6 % à 15 ans et 1,65 % à 17 ans. La nouvelle annuité s'en trouvera alors réduite de 2017 à 2023 puis majorée de 2023 à 2033, au-delà elle conservera son profil initial, ce qui constitue l'objectif premier de la société, plutôt que la recherche de gains sur la durée d'amortissement des prêts.

Enfin la société a contracté fin 2016, un prêt de haut de bilan bonifié (PHBB) auprès de la CDC, pour un montant de 3 M€, aux conditions ordinaires de ce type de financement et en vue de la réalisation, en 2017 et 2018, de travaux d'amélioration énergétique et de production de nouveaux logements en complément de sa programmation initiale.

Il convient également de noter qu'au terme du débouclage de l'opération de renouvellement du Sillon et notamment de la confirmation des possibilités de récupération de TVA non prévues initialement, les conditions financières de montage de l'opération ont évolué et conduit à une situation de sur-financement de 2 649 k€. Ces emprunts devenus sans objet ont été remboursés en 2016.

6.2.1.3 Gestion de la trésorerie

Les conditions actuelles de rémunération de la trésorerie, dans un contexte de taux bas, limitent l'intérêt d'arbitrages complexes entre de multiples supports de placement, de durées et de rendements différents. Dans ces conditions, Harmonie Habitat utilise principalement pour ses placements des dépôts à terme de durées variables et de livret A, conformes avec la réglementation en matière de dépôts de fonds (art R. 423-74 du CCH).

En complément, la société bénéficie d'une convention de rémunération du solde de son compte bancaire courant et dont le taux a toutefois été réduit au fil des avenants successifs apportés à cette convention.

6.2.2 Résultats comptables

Les résultats comptables ont évolué comme suit :

(en K€)	2011	2012	2013	2014	2015
Marge brute totale	15 580	15 550	16 290	17 328	17 608
Consommation des tiers	-10 082	-9 573	-8 787	-8 738	-9 654
Frais de personnel	-3 483	-3 943	-4 064	-4 201	-4 418
Excédent brut d'exploitation	2 015	2 034	3 439	4 389	3 536
Solde provisions d'exploitation	1 097	589	-718	-30	-1 433
Résultat d'exploitation	3 112	2 623	2 721	4 359	2 104
Résultat financier	99	71	74	93	121
Résultat courant	3 211	2 694	2 794	4 452	2 225
Résultat exceptionnel	-1 096	-600	-353	654	1 024
Résultat de l'exercice	2 115	2 094	2 442	5 106	3 249

L'excédent brut d'exploitation dégagé par Harmonie Habitat croît au fil des exercices ; il est de 3,5 M€ fin 2015 (soit l'équivalent de 10 % du chiffre d'affaires annuel) mais en léger retrait par rapport à l'année précédente,

²³ La cession de créances "Loi Dailly" est une forme de crédit qui permet de financer cycle d'exploitation, en contrepartie de la cession de créances que vous détenues sur des collectivités publiques ou sur des entreprises industrielles ou commerciale.

du fait de l'augmentation des consommations des tiers liées à l'augmentation des dépenses de maintenance sur le parc (+ 800 k€).

Après intégration de l'impact financier du solde entre reprises et dotations au titre des amortissements et provisions, il ressort un résultat d'exploitation constamment positif. En 2015 il était de 2,1 M€, en baisse par rapport à 2014, principalement en raison de la forte hausse des dotations aux provisions (dotation à la PGE foyers – cf. supra et autres provisions liées à l'exploitation dont Belligné « Étang 2 » et Couëron « Bel air »).

En le complétant des résultats financiers et exceptionnels, il en ressort un résultat comptable annuel positif. La valeur annuelle moyenne du résultat comptable de l'exercice est de 3 M€ et de 3,2 M€ en 2015, soit 6 % du chiffre d'affaires de cette année.

Si ces chiffres traduisent une stabilité certaine de l'exploitation, on peut toutefois y percevoir les divers aléas rencontrés par la société ces dernières années, notamment au regard de sa politique de maintenance, ainsi que les divers effets issus de la réalisation de l'opération en renouvellement urbain du Sillon.

6.2.3 Structure financière

6.2.3.1 Bilans fonctionnels

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres	101 649	112 284	121 137	125 300	132 398
- Dont situation nette	38 496	40 590	43 031	48 137	51 386
Provisions pour risques et charges	2 835	1 969	2 308	2 378	3 606
- Dont PGE	2 294	1 600	1 940	2 132	2 947
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	120 770	128 642	136 581	147 776	160 508
Dettes financières	176 077	205 628	235 193	265 712	285 672
Actif immobilisé brut	362 137	422 075	477 441	522 727	555 009
Fonds de Roulement Net Global	39 194	26 448	17 777	18 438	27 174
FRNG à terminaison des opérations²⁴					22187
Stocks (toutes natures)	3 142	5 684	1 605	637	6 716
Autres actifs d'exploitation	30 700	24 907	21 592	17 646	13 112
Provisions d'actif circulant	2 045	2 199	2 513	2 778	2 814
Dettes d'exploitation	6 089	12 919	8 306	5 122	7 855
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	25 707	15 474	12 378	10 383	9 159
Créances diverses (+)	22 653	22 166	15 445	10 423	10 026
Dettes diverses (-)	15 516	16 243	13 460	15 802	7 389
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	7 136	5 922	1 986	-5 380	2 637
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	32 844	21 396	14 364	5 003	11 796
Trésorerie nette	6 350	5 052	3 414	13 435	15 378
Concours bancaires Passif (C/519)	4 000	4 000	6 000	4 000	
Trésorerie active	10 350	9 052	9 414	17 435	15 378

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

De 2011 à 2015, Harmonie Habitat enregistre un accroissement de sa situation nette de 12,9 M€, en raison du cumul de ses résultats annuels.

En ajoutant à la situation nette le montant net des subventions d'investissement qui s'élève à 81 M€, on obtient les capitaux propres de l'office. Fin 2015 leur montant est de 132,4 M€.

6.2.3.2 Indépendance financière

En k€	2013	2014	2015
Capitaux propres	121 137	125 300	132 398
Ressources stables (÷)	491 904	538 267	579 585
Ratio d'autonomie financière (%)	24,6	23,3	22,8

Le rapprochement des fonds propres avec l'ensemble des ressources stables (fonds propres, provisions et amortissements, dettes financières hors intérêts courus) illustre le degré d'indépendance financière de l'organisme.

Dans le cas d'Harmonie Habitation, ce ratio s'est réduit progressivement depuis 2011 en raison de la combinaison du rythme de développement soutenu et la réalisation de l'opération de renouvellement urbain du Sillon ce qui a eu pour conséquence une augmentation du taux d'endettement de la société. Le ratio d'autonomie financière passe ainsi de 25,6 % en 2011 à 22,8 % en 2015.

6.2.3.3 Fonds de roulement net global et à terminaison

L'excédent de ressources stables sur les emplois immobilisés génère un fonds de roulement net global (FRNG) s'élevant à 27,1 M€ fin 2015, ce qui représente l'équivalent de 4,1 mois de dépenses, soit un peu plus que la valeur médiane des ESH qui était de 3,8 mois en 2014.

Cette appréciation est cependant à relativiser, dans la mesure où le FRN à la clôture des comptes 2015 (tout comme porté à terminaison des opérations) conserve le bénéfice des 2,6 M€ d'emprunts liés au PRU du Sillon, devenus sans objet et remboursés en 2016 (cf. supra § 6.2.1.2).

A terminaison des opérations²⁵, le FRN 2015 de 27,1 M€ se trouve réduit à 22,2 M€. Cette diminution s'explique principalement par la neutralisation des amortissements courus non échus pour un total de 6 M€ et un solde de subventions notifiées, non encaissées pour 1,2 M€ (ANRU Sillon) ; la politique de mobilisation des financements pour les autres opérations, calée le plus possible sur le rythme des dépenses, impactant alors peu la situation à terminaison.

²⁵ La situation à terminaison est estimée à partir de la comptabilité de programme à la clôture des comptes 2015 et concerne les opérations terminées non soldées, en cours et préliminaires, ces dernières disposant d'un détail suffisant pour être exploitées.

6.2.3.4 Variations du FRNG

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2012 à 2015 s'explique comme suit :

En K€	2012	2013	2014	2015	Flux de trésorerie
FRN en début d'exercice	39 194	26 448	17 777	18 438	39 194
Autofinancement net	1 895	4 988	4 832	4 051	15 766
Dépenses d'investissement	-61 435	-58 952	-46 524	-34 334	-201 245
Financements comptabilisés	56 119	51 558	42 102	39 216	188 995
<i>p.m. solde d'invest.</i>	-5 317	-7 393	-4 422	4 882	-12 250
Autofinancement disponible après investissements	-3 422	-2 405	410	8 933	3 516
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	-702			-96	-798
Cessions actifs	17	244	527	839	1 627
Remboursement anticipé d'emprunts (démolitions...)					
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-8 638	-6 510	-277	-940	-16 365
Flux de trésorerie disponible	-12 746	-8 670	661	8 736	-12 020
FRN en fin d'exercice	26 448	17 777	18 438	27 174	27 174

De 2011 à 2015, le FRN a vu son niveau fluctuer, perdant presque 10 M€ entre 2011 et 2012, avant de revenir à son niveau de début de période à partir de 2014, et ce alors même que le niveau d'autofinancement s'est maintenu sur les dernières années. Si d'une façon générale, et malgré une production de logements et de foyers à la hausse, les pratiques de la société en matière de mise en place de ses financements au plus vite auraient dû limiter les besoins financiers liés au portage de ces nouvelles opérations, le haut de bilan a néanmoins supporté l'impact financier de l'opération de renouvellement urbain du Sillon (60 M€ d'investissement). Le point bas observé en 2011 et 2012 correspond au démarrage des différents chantiers composant le projet du Sillon, et au décalage entre le règlement de ces investissements et leur financement ; décalage qui, par la suite, s'inverse en fin de période.

A noter aussi que, depuis 2013, le développement de la politique de vente de logements est venu apporter un complément de ressources ; alors qu'il était presque nul en 2012, il était de 840 k€ en 2015.

6.2.3.5 Besoins ou ressources en fonds de roulement

A l'instar de ce qui a pu être relevé au stade de l'analyse du haut bilan d'Harmonie Habitat, l'opération de renouvellement urbain du Sillon constitue la cause principale de l'évolution des besoins en fonds de roulement, du fait de la comptabilisation des subventions notifiées mais non encore encaissées qui apparaissent alors sous forme de créance d'exploitation au bilan. En parallèle, l'activité accession développée par la société est, elle aussi, venue peser sur la structure du bas de son bilan ; de par les besoins financiers liés au portage des stocks de vente aux ménages limitant les appels de fonds.

Dans ces conditions, c'est en 2011 que le besoin en fonds de roulement a atteint son niveau le plus élevé avec un total de 32,8 M€ ; par la suite, ce besoin ira en décroissant jusqu'en 2014 pour 5 M€. A la clôture des comptes 2015, il était revenu à 11,8 M€.

6.2.3.6 Trésorerie

A la clôture de l'exercice 2015, la trésorerie nette affiche un total de 15,4 M€ représentant l'équivalent de 2,3 mois de dépenses et en-deçà de la valeur médiane pour les ESH de province qui était en 2014 de 3,8 mois de dépenses.

Pour autant cette situation constitue une nette amélioration par rapport aux années passées.

La trésorerie a été lourdement sollicitée par le passé et, sans l'apport ponctuel de ligne de trésorerie, elle serait descendue à des niveaux inquiétants. Bien que les effets de l'opération ANRU s'estompent, son redressement ne permet pas encore de revenir à la hauteur du niveau médian.

Après s'être dégradée depuis 2011, la trésorerie a atteint son point bas en 2013, la trésorerie nette étant alors descendue à 0,41 mois de dépense et, malgré un apport des 6 M€ de lignes de trésorerie débloquées, le niveau ne parvenait guère à dépasser un unique mois de dépense (1,14 mois) sachant, qu'en complément, Harmonie Habitat avait également escompté 4 M€ de subventions auprès de la Caisse d'Épargne, lors de ce même exercice, venant ainsi en soutien de sa trésorerie.

La dégradation de la trésorerie revêt un caractère conjoncturel lié aux impacts de l'opération ANRU, qui ont été cependant amortis par la mise en place de financements d'appoint avec les cessions Dailly et les lignes de trésorerie, ces dernières ayant par ailleurs été mises en place un peu tardivement en 2013.

Par la suite, l'amélioration de la trésorerie est liée au versement décalé des dernières subventions ANRU, fin 2015, il restait encore un solde de 0,9 M€ de subvention en attente de versements, qui ont été obtenus en 2016.

6.3 ANALYSE PRÉVISIONNELLE

La société dispose d'une analyse financière prévisionnelle élaborée sous VISIAL, cette prévisionnelle est actualisée à la fin de chaque année en relation avec la préparation du budget de l'année suivante.

Pour autant, alors que ce travail d'actualisation est bien réalisé chaque année, l'analyse financière prévisionnelle ne donne pas lieu à une communication particulière aux membres du conseil d'administration. La dernière présentation aux administrateurs l'avait été dans le cadre du projet d'augmentation de capital. Au regard des enjeux patrimoniaux (futur PSP) mais aussi de développement, une présentation régulière participerait à une complète information du conseil et un éclairage sur les orientations sur lesquelles il est appelé à se prononcer.

Par ailleurs, à l'occasion du contrôle, cette analyse prévisionnelle a fait l'objet d'un échange spécifique entre l'équipe d'inspection, le directeur général et les principaux directeurs concernés.

La projection financière repose sur les hypothèses macro-économiques diffusées par la fédération des ESH et sur les perspectives de développement de la société à hauteur de 230 logements par an ; à partir des projets actuellement connus, puis par la suite, sur la base des objectifs contractualisés dans la CUS.

Dans ces conditions, les prévisions d'exploitation à horizon 2016-2025 font ressortir un niveau d'autofinancement annuel moyen de l'ordre de 2 M€, équivalant à 5,5 % du chiffre d'affaires annuel. En parallèle, la structure du bilan se maintient avec un potentiel financier qui demeure autour de 15 M€.

Ces résultats doivent toutefois être appréciés au regard des hypothèses et paramètres retenus et plus particulièrement :

- un taux de vacance locative maintenu par prudence à 4,1 %, proche des valeurs actuelles (4,6%) ;
- les dépenses de maintenance dont le niveau ressort des besoins du PSP de 2009, manifestement obsolète et en cours de révision ;
- le reprofilage des annuités à la suite des négociations conduites avec la CDC ;
- l'inscription, en 2017 et 2018 d'un effort supplémentaire de réhabilitation avec en contrepartie, en 2016 et 2017, l'intégration au bilan de la ressource issue du PHBB obtenu (3,1 M€) et du projet d'augmentation de capital (intervenue en 2016) ;
- des prévisions de dégagement de ressources par la vente HLM, sur la base d'une moyenne de 30 logements par an, ce qui semble ambitieux au regard des chiffres passés.

Dans ces conditions, l'actualisation des besoins financiers liés à la maintenance du patrimoine, tels qu'ils devraient ressortir du futur PSP sera déterminante et pourra conduire à recalculer les équilibres financiers à venir.

Tout autant que l'exploitation, qui pourrait avoir à supporter des dépenses de maintenance revues à la hausse, des arbitrages pourraient s'avérer nécessaires en termes d'investissement, la structure du bilan pouvant alors se recaler sur la base d'objectifs de constructions neuves revus à la baisse.

Dans sa réponse écrite, la société indique avoir présenté son PSP en CA de décembre 2017, avec présentation des éléments financiers à moyen terme.

6.4 CONCLUSION

Le niveau de rentabilité de l'exploitation est modéré, en raison principalement d'un niveau d'endettement important et de dépenses de maintenances conséquentes dont les fluctuations expliquent largement les variations d'autofinancements annuels. Les résultats annuels ont aussi été fortement impactés par l'opération de renouvellement du Sillon et les flux exceptionnels qui s'y sont rattachés.

Tout comme l'exploitation, le bilan a vu sa structure elle aussi impactée par l'opération ANRU, dont les 66 M€ d'investissement et les financements qui s'y rapportent ont lourdement pesé sur le FRN et la trésorerie de la société en 2012 et 2013 ; le débouclage de l'opération en 2015 participant à l'amélioration de la structure du bilan. Parallèlement, la poursuite du développement et les besoins d'investissement sur le parc de logement sont venus prélever sur les ressources du bilan et justifier l'augmentation de capital réalisée en 2016 et la demande de prêt de haut de bilan bonifié (PHBB).

La société entend poursuivre son développement en matière de logements familiaux et de foyers, pour autant, ce développement restera conditionné par la préservation des grands équilibres du bilan et de l'exploitation, et ne devra pas se réaliser au détriment du parc existant.

7 ANNEXES

7.1 IRRÉGULARITÉS RELEVÉES PAR RAPPORT AUX RÈGLES D'ATTRIBUTION

Dépassements des plafonds de ressources

Identification du logement	115L 1005 (PLALM)
Montant du loyer	335,63 €
Date de signature du bail	22/01/2016
Catégorie du ménage	1
RFR	18 142 €
Plafonds	11 060 €
dépassement	64,0%

Identification du logement	115L 1004 (PLALM)
Montant du loyer	335,63 €
Date de signature du bail	06/07/2016
Catégorie du ménage	1
RFR	12 010 €
Plafonds	11 060 €
dépassement	8,6%

Identification du logement	256L 0105 (PLAI)
Montant du loyer	277,09 €
Date de signature du bail	05/08/2016
Catégorie du ménage	1
RFR	15 125 €
Plafonds	11 060 €
dépassement	36,8%

Identification du logement	259L 0111 (PLAI)
Montant du loyer	549,03 €
Date de signature du bail	08/08/2016
Catégorie du ménage	5
RFR	26 241 €
Plafonds	25 228 €
dépassement	4,0%

Identification du logement	259L 0303 (PLAI)
Montant du loyer	302,58 €
Date de signature du bail	15/12/2016
Catégorie du ménage	1
RFR	11 778 €
Plafonds	11 060 €
dépassement	6,5%

Identification du logement	207L 0012(PLAI)
Montant du loyer	308,85 €
Date de signature du bail	16/07/2015
Catégorie du ménage	1
RFR	11 061 €
Plafonds	11 058 €
dépassement	0,0%

Identification du logement	259L 0110 (PLAI)
Montant du loyer	317,53 €
Date de signature du bail	16/06/2015
Catégorie du ménage	1
RFR	11 371 €
Plafonds	11 058 €
dépassement	2,8%

Identification du logement	256L 0105 (PLAI)
Montant du loyer	277,09 €
Date de signature du bail	21/12/2015
Catégorie du ménage	1
RFR	14 686 €
Plafonds	11 058 €
dépassement	32,8%

Identification du logement	229L 1012 (PLAI)
Montant du loyer	602,99 €
Date de signature du bail	22/08/2014
Catégorie du ménage	5
RFR	27 271 €
Plafonds	25 105 €
dépassement	8,6%

Identification du logement	058L 0551 (PLAI)
Montant du loyer	420,12 €
Date de signature du bail	19/09/2014
Catégorie du ménage	3
RFR	34 549 €
Plafonds	32 140 €
dépassement	7,5%

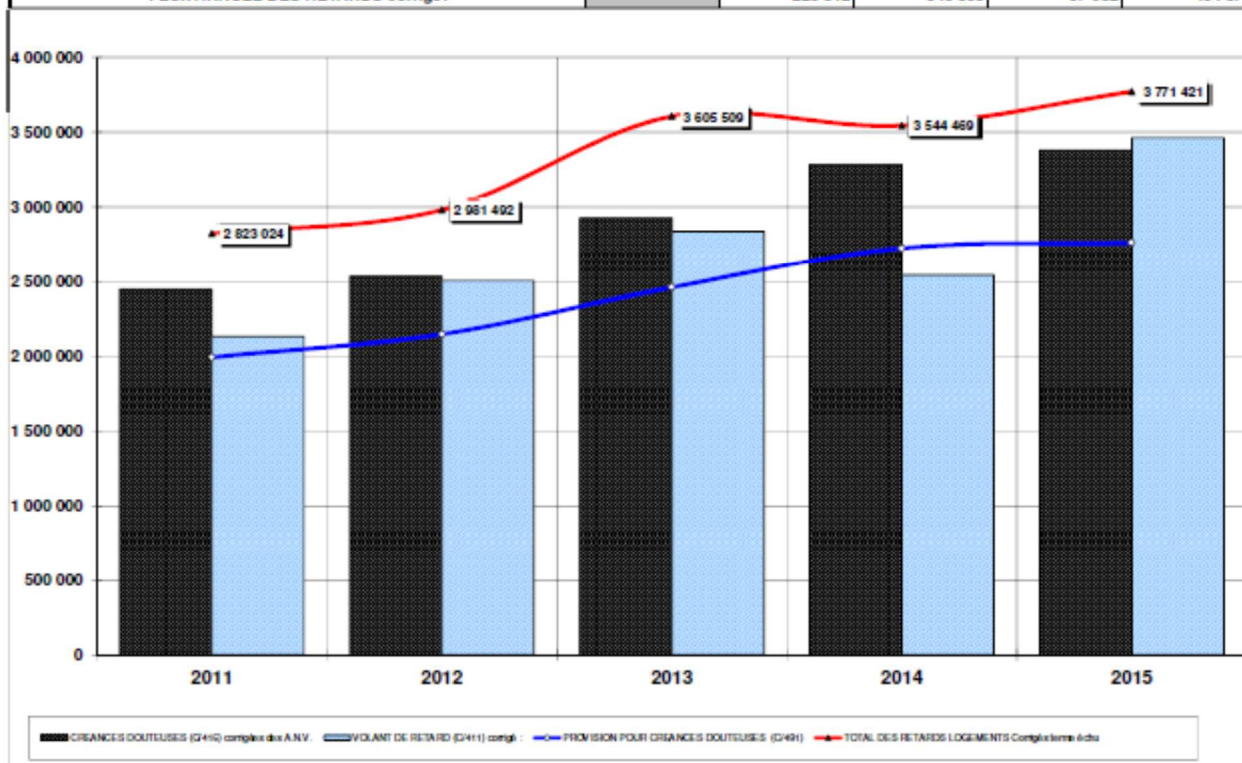
Identification du logement	233L 0001 (PLAI)
Montant du loyer	272,59 €
Date de signature du bail	08/08/2014
Catégorie du ménage	1
RFR	11 403 €
Plafonds	11 006 €
dépassement	3,6%

Identification du logement	272L 0314 (PLAI)
Montant du loyer	284,84 €
Date de signature du bail	19/11/2014
Catégorie du ménage	1
RFR	12 050 €
Plafonds	11 006 €
dépassement	9,5%

7.2 EVOLUTION DU MONTANT DES IMPAYÉS LOCATIFS

EVOLUTION DU MONTANT DES IMPAYES LOCATIFS DE 2011 A 2015

Harmonie Habitat 868 801 523	2011	2012	2013	2014	2015
Loyers et charges logements quittancés : (A)	29 720 289	31 402 920	34 216 609	35 540 463	37 826 774
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
MONTANT DES CREANCES DOUTEUSES (C/416 brut)	2 378 512	2 508 318	2 827 579	3 077 052	3 087 019
Ajouter montant des admissions en non valeur (C/654)	113 747	76 684	104 206	208 611	298 678
Déduire recouvrements sur admissions en non valeurs (C/7714) (à saisir ligne 118 des Produits)	45 403	53 846	5 185	693	4 325
CREANCES DOUTEUSES (C/416) corrigées des A.N.V.	2 446 857	2 531 156	2 926 600	3 284 970	3 381 372
En jours de quittancement	30,1 jours	29,4 jours	31,2 jours	33,7 jours	32,6 jours
% locataires douteux par rapport aux produits (A)	8,23%	8,06%	8,55%	9,24%	8,94%
P.M.:					
DOTATION A LA PCD	1 991 434	2 145 385	2 459 291	2 724 558	2 760 865
REPRISE SUR LA PCD	1 912 259	1 991 434	2 145 385	2 459 291	2 724 558
PROVISION POUR CREANCES DOUTEUSES (C/491)	1 991 434	2 145 385	2 459 291	2 724 558	2 760 865
MONTANT DES LOCATAIRES SIMPLES (C/4111)	2 131 418	2 503 757	2 836 860	2 541 770	3 463 708
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):	0	0	0	0	0
VOLANT DE RETARD (C/411) corrigé :	2 131 418	2 503 757	2 836 860	2 541 770	3 463 708
En jours de quittancement	26,2 jours	29,1 jours	30,3 jours	26,1 jours	33,4 jours
% locataires simples par rapport aux produits (A)	7,17%	7,97%	8,29%	7,15%	9,16%
TOTAL RETARDS LOGEMENTS (C/411+C/416+ C/654-C/7714) :	4 578 275	5 034 913	5 763 460	5 826 740	6 845 080
Termes échu total de décembre (créances non exigibles) : (C/4112 Annexe Ventilation des C/ locataires, à saisir ligne 136 de l'Actif)	1 755 251	2 053 421	2 157 951	2 282 271	3 073 659
Correction éventuelle (à saisir avec son signe):					
TOTAL DES RETARDS LOGEMENTS Corrigés terme échu	2 823 024	2 981 492	3 605 509	3 544 469	3 771 421
En jours de quittancement (corrigé terme échu)	36,8 jours	37,1 jours	41,1 jours	39,9 jours	39,6 jours
% retards totaux par rapport aux produits (A) (corrigé terme échu)	10,09%	10,16%	11,25%	10,66%	10,65%
FLUX ANNUEL DES RETARDS corrigé:		226 812	646 855	37 982	434 870



7.3 RÉALISATION DES TRAVAUX D'INVESTISSEMENT 2016

code	Commune	Résidence	Type de travaux	INV 2016	Réalisé	INV 2017	
005	Saint-Herblain	Le Tertre	Amélioration éclairage du parking (candélabre sur parking x 4 environ)	6 000		rien	
007	Saint-Herblain	Le Sillon	Travaux isolateurs décaissage caves	15 000		rien	
008	Viellevigne	Le Moulin	Remplacemnt Réseau Alimentation EF	13 959	5 346		
014	Aigrefeuille/Meine	Le Lion d'Or	Porte de garage isolée dans la mesure du possible + porte de service	7 500		10 000	
016	Orvault	La Bugallière	Volet roulant sur les 9 maisons T6	25 000		25 000	
016	Orvault	La Bugallière	Etanchéité d'un pavillon	20 052	20 053		
017	La Planche	Le Colombier (lotif communal 1, 2, 3)	Remplacemnt porte de garage	27 000		47 000	
020	Couëron	Beauregard	Profil zinc d'étanchéité en pignon + réparation dalle	15 000	18 779		
022	Legé	La Colonne 1	Mise en conformité réseau EU et EP	40 000		40 000	
022	Legé	La Colonne 1	Délaissé patrimonial 1 logement	60 000		rien	
028	Bouguenais	Croix Jeannette	Accu Supl Duplex	76 000		rien	11 000 porte de garage
028	Bouguenais	Croix Jeannette	Velux	25 000	25 596		
030	Basse Goulaine	La Razée	Contrôle accès locaux poubelle	12 000		12 000	
030	Basse Goulaine	La Razée	Changer baignoires	18 000		18 000	
038	Razé	Les Mahaudères	Bardage collectif	130 000		130 000	
038	Razé	Les Mahaudères	Gouttières	15 000		15 000	
043	Orvault	Le Petit Moulin	Tableaux électriques à remplacer	20 000		20 000	
043	Orvault	Le Petit Moulin	Remplacemnt 29 Portes palières des logements collectifs	35 000		40 000	
050	Saint-Herblain	Le Tilly : Tilly 1	Contrôle d'accès cage escalier	35 000		rien	
050	Saint-Herblain	Le Tilly : Tilly 1	Transformation loft	40 000		rien	
055	Le Loroux-Bottéreau	La Motte	Toiture (couverture, descente EP gouttières, velux, écran sous toiture)	85 000		rien	
057	Indre	Haute Indre Impasse des Lauriers (1)	Velux à remplacer avec occultant électriques	20 000		20 000	
058	Saint-Herblain	Tilly - La Hachère	ITE des pavillons : pb infiltrations	140 000		140 000	
058	Saint-Herblain	Tilly - La Hachère	Pose 2 platine Urmet	24 000		rien	30 000 porte à changer entièrement
059	Nantes	La Jonelière	Dalles Sols RDC + Carrelage (à la relocation) 4800 €/logt	24 000		rien	
061	Saint-Herblain	Boubée 1	Réfection clôture et portillons	25 000		rien	
063	Bouguenais	Clos Saint-Père 2	Remplacemnt velux 4 pavillons	6 500		7 000	
063	Bouguenais	Clos Saint-Père 2	Remplacemnt porte de Hall au 8 Etoile du Berger	5 000		5 000	
068	La Chapelle/Erdre	La Source	Pose Platine urmet	12 000		rien	
067	Nantes	Le Sully	Radiateurs	40 000		rien	
070	Nantes	Les Hauts de Saint-Aignan	Ravalement de façade	91 495	78 914		
071	St-Etienne de Montluc	St-Etienne de Montluc	Gouttières à remplacer	48 383		rien	
075	La Planche	Le Colombier 2 (Lotis. Com.)	Porte de garage	14 750		40 000	et dallage sol
077	Legé	La Colonne 2	Mise en conformité réseau EU et EP	20 000		20 000	
081	Nantes	Saint Joseph de Porterie 2	Passage en LED sur éclairage parties communes	8 500		rien	
082	Couëron	Jean Jaurès II	Remplacemnt radiateur électrique	47 500	32 338		
084	Saint-Herblain	Tilly 2- Logts et Domicile Service	Remplacemnt convecteur + mise au normes tableau élec	25 000		rien	
086	Orvault	Fernée E	Porte automatique basculante + bip garage	7 500		9 000	
095	Thouaré	Hameau de Bollanton	Remplacemnt tableau élec	10 000		rien	
095	Thouaré	Hameau de Bollanton	Remplacemnt radiateur	43 000		rien	
096	Saint-Herblain	Terrasses du Tilly 1	Système de ventilation	11 000		11 000	
098	Saint-Herblain	Terrasses du Tilly 2	Platine urmet captive	16 530		rien	
098	Saint-Herblain	Terrasses du Tilly 2	VMC	14 000		14 000	
099	Bouguenais	Clos Saint-Père 1	Remplacemnt des convecteurs	60 000		rien	
099	Bouguenais	Clos Saint-Père 1	Portes palières des pavillons	3 000		rien	
116	Nantes	Les Balcons de Paradis 1	Traitement Façade (infiltrations)	115 228	65 039		
116	Nantes	Les Balcons de Paradis 1	Remplacemnt radiateur électriques	63 000		65 000	
116	Nantes	Les Balcons de Paradis 1	Portail auto	8 000		rien	
141	Couëron	Les Ardillots	Remplacemnt porte palière	18 000		rien	
199	Trignac	Florimont	Amélioration réseaux chauffage ECS - Absence matériel isolation vannes purge	5 000		rien	
200	Nantes	Acadie	Porte de hall complète	6 000		rien	
254	Trignac	Balcons Grandchamps	Création place (remplacement place handicapé)	3 300		rien	
300	Couëron	Arc en ciel	Remplacemnt tableau élec	7 500		rien	25 000 volet roulant élec
071L	St-Etienne de Montluc	Le Lartus	Remplacemnt des gouttières		48 383		
081L	Nantes	Saint-Joseph de Porterie 2	Ravalement de façade		132 039		
099L	Bouguenais	Clos Saint-Père 1	Remplacemnt de convecteurs		26 962		
116L	Nantes	Les balcons de Paradis 1	Traitement des façades			rien	65 000 radiateurs
Total réalisé				1 664 697	453 449		

7.4 ANOMALIES COMPTABLES

Actif Bâtiments administratifs :

Les 79 492 € correspondent au solde du compte 213500 « AMENAGEMENTS LOCAUX ADMINISTRATIFS ». Par ailleurs, sur le compte 218100 « Installations générales, agencements, aménagements divers » figure en valeur brut 587 076,67 € affectés au siège d'Harmonie habitat (axe analytique 9910).

Ce montant de 587 k€ correspond à la seule valorisation des travaux d'aménagement des bureaux, le reste de la valeur brute de ces bureaux reste intégré au composant structure de l'ensemble immobilier de logements familiaux du Sillon. Il conviendra de rectifier cette situation pour reconstituer une valeur brute complète pour les bureaux du siège, localisés au 16^{ème} étage.

AT/AF de 2011 :

A l'occasion de l'exercice 2011, la société a omis de doter les amortissements dérogatoires nécessaires en application de la règle d'équilibre AT/AF qui s'imposait à elle, pour un montant 553 201 €. Cette erreur est par conséquent venue impacter le résultat de l'exercice 2011. L'équilibre AT/AF a, par la suite, toujours été positif, ne nécessitant donc plus aucun amortissement dérogatoire. Cette règle ayant été ensuite supprimée à compter de 2014, seule l'année 2011 présente une anomalie.

Compte 418/419 :

Dans le cadre de la gestion des provisions de charges locatives et de leur régularisation, la société mouvemente le compte c/41950000, conformément aux principes comptables en vigueur.

Pour autant, le solde de ce compte ne figure pas au passif, en raison d'une affectation au c/419 « autres », ce point devra être corrigé, afin notamment de permettre une présentation conforme.

Ecritures de PGE 2011 et 2012 :

Lors des exercices 2011 et 2012, la provision pour gros entretien (PGE) a fait l'objet d'un important recalage, notamment au regard de ce qui pouvait réglementairement entrer dans le champ d'une telle provision.

Ces recalages successifs qui se sont traduits par une réduction du volume de cette provision (prévisions triennales de travaux passées de 2 294 204,00 € en 2011 à 1 600 474,00 € en 2012) ; à cet effet, la société n'a plus procédé pendant deux ans qu'à des reprises de provisions, correspondant en fait au solde cumulé entre ce que devaient être les dotations et les reprises lors de chaque exercice. De telles compensations ne sont pas possibles et conduisent à une perte d'information dans les documents financiers et comptables. Cette anomalie ne se retrouve plus à compter de 2013.

Compte 2134 :

Au moment de la réforme comptable de 2005, la société a conservé les travaux d'amélioration au c/2134 considérant les difficultés rencontrées pour les ventiler entre les différents comptes dédiés aux composants. Ces travaux d'amélioration sont par conséquent demeurés amortis selon leur durée initiale. Par la suite et indépendamment des remplacements de composants qui ont pu intervenir, ces travaux d'amélioration sont restés inscrits au c/2134, alors même qu'une partie d'entre eux aurait dû en être retirée. Le règlement 2015-04 du 4 juin 2015 est par ailleurs venu rappeler explicitement les conditions d'utilisation de ce compte. Par conséquent, il conviendra de procéder à une mise à jour du c/2134 afin de n'y maintenir comptabilisés que des éléments d'actifs dûment justifiés.

Compte 611 :

En 2012 et 2013, l'annexe IV.6 « maintenance » des comptes annuels de la société présente un retraitement partiel du c/611 pour sa part assimilable à de l'entretien courant (1 393 639 € en 2013, 1 255 836 € en 2012). Cette information portée sur cette ligne de l'annexe IV.6 n'a pas été donnée sur les années suivantes. Il conviendra de conserver une homogénéité de traitement de ces informations, qui par ailleurs concourent à l'analyse de l'effort annuel de maintenance réalisé par la société sur son parc immobilier.

Lignes de trésorerie :

De 2011 à 2015, la société a souscrit des lignes de trésorerie auprès de la Caisse d'Épargne dans le cadre de ses besoins de trésorerie liés à la réhabilitation du programme Sillon de Bretagne.

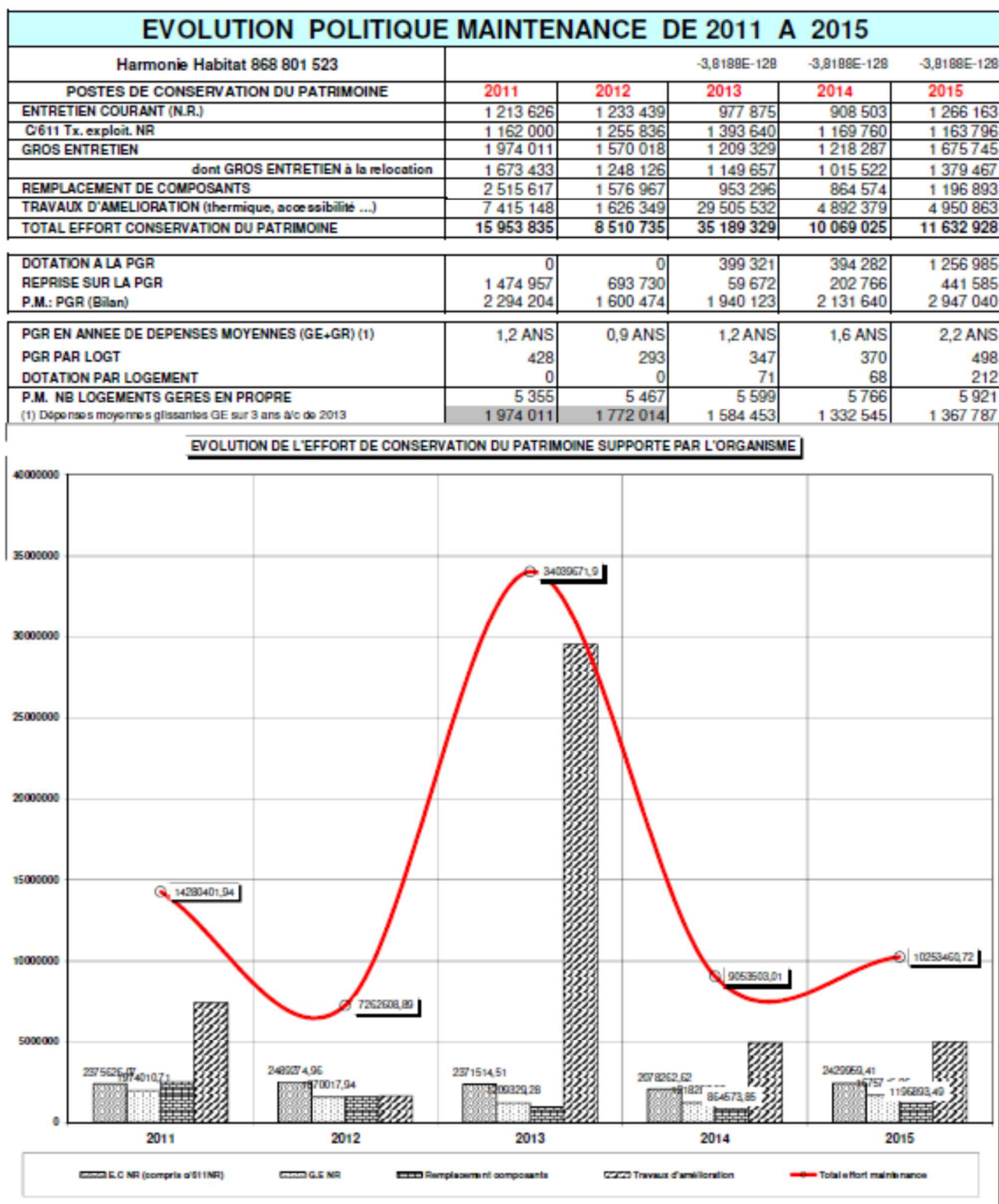
Ces financements ponctuels qui ne s'assimilent pas à des emprunts ordinaires doivent faire l'objet d'une comptabilisation en c/519.

La société n'a pas respecté ce mode de comptabilisation et comme l'illustre l'annexe IV.1 « état récapitulatif des dettes financières », les a inscrits en rubrique « 8- autres destinations ». Ce point devra être rectifié, considérant aussi que l'assimilation de ces lignes de trésorerie à des ressources de longue durée est susceptible d'altérer les analyses réalisées sur la structure du haut du bilan.

2013 – c/678 programme « Sillon de Bretagne » :

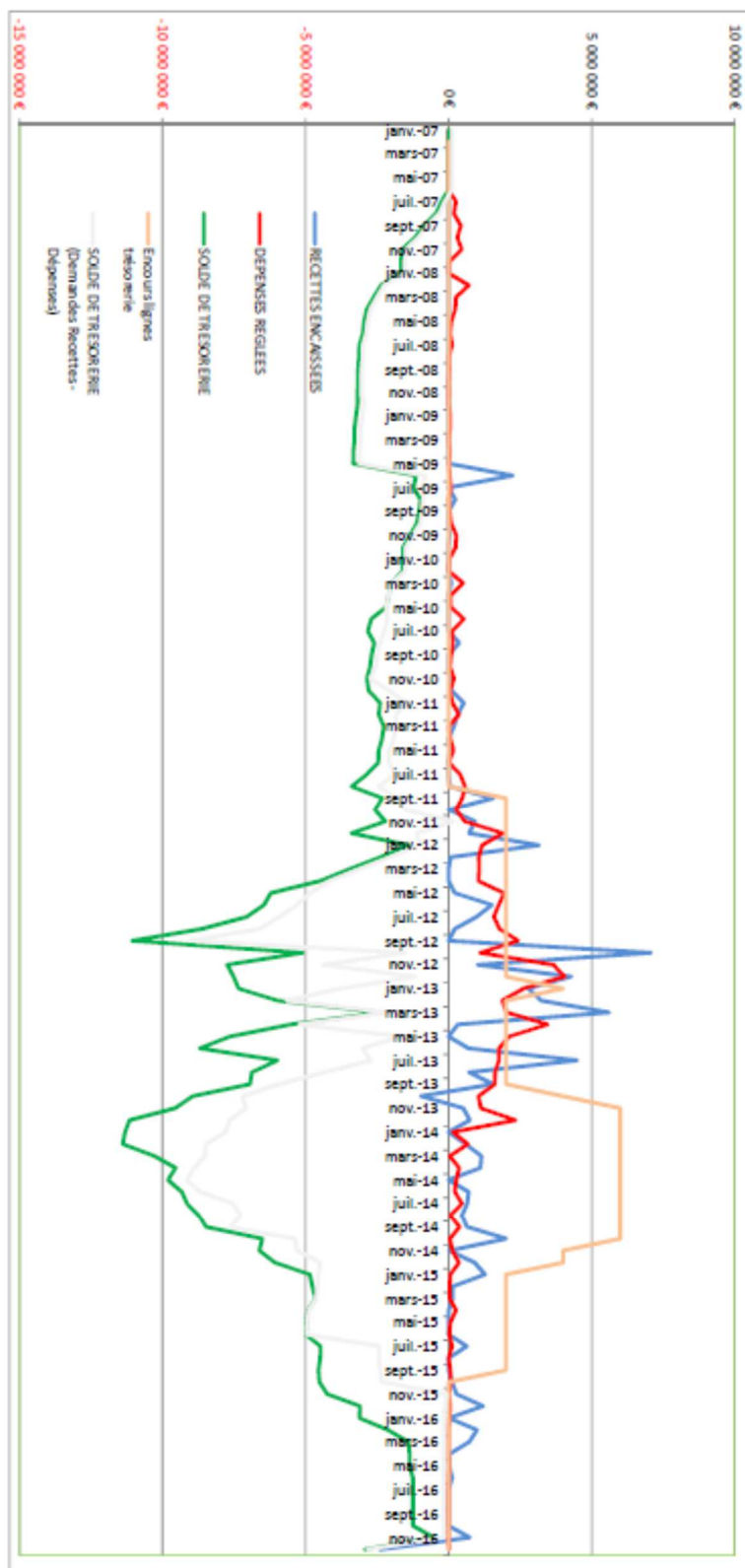
A l'occasion de la réhabilitation du Sillon de Bretagne, la maquette financière initiale prévoyait notamment l'attribution d'une subvention ANRU d'un montant de 854 007 € pour perte de CAF. Alors même qu'elle n'avait pas encore eu notification de cette subvention, la société l'a constaté, en tant que produits exceptionnels, dans les comptes en 2009 pour 464 523 € et en 2010 pour 389 484 € ; par le débit du c/467 100 « débiteur divers » en subvention à recevoir. Revenant sur sa décision, la société a contrepassé ces écritures en 2013 dans l'attente de la notification effective de la subvention, permettant par la suite un traitement comptable en conformité avec la réglementation en vigueur.

7.5 MAINTENANCE DE 2011 À 2015



7.6 OPÉRATION DE RENOUVELLEMENT URBAIN DU SILLON DE BRETAGNE

SOLDES DE TRESORERIE 2007 A 2016



7.7 SIGLES UTILISÉS

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 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

www.ancols.fr

