

QUEVILLY HABITAT SA d'HLM

Le Grand Quevilly (76)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

N° 2018-005

RAPPORT DE CONTRÔLE 2018
N° 2018-005
QUEVILLY HABITAT SA d'HLM

Le Grand Quevilly (76)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-005 QUEVILLY HABITAT SA d'HLM – (76)

N° SIREN : 590 500 567

Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : QUEVILLY HABITAT SOCIETE ANONYME D'HABITATION A LOYER MODERE

Président : M Roland MARUT

Directeur général : M Laurent BONNATERRE

Adresse : 93 avenue des provinces BP 205 76 121 GRAND QUEVILLY CEDEX

Actionnaire principal : Ville de GRAND-QUEVILLY

AU 31 DÉCEMBRE 2017

Nombre de logements familiaux gérés	10 292	Nombre de logements familiaux en propriété:	10 292	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	105
Indicateurs	Organisme	Seine Maritime	France métropolitaine	Source	
Logements vacants	2,1%	5,5%	2,96%	(2)	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	1,2%	1,76%	1,5%	(2)	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	8,1%	10,7%	9,84%	(2)	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	3%	nc	nc	(2)	
Âge moyen du parc (en années)	35,3	4,7	39,2	(2) (3)	
POPULATIONS LOGÉES					(1)
Locataires dont les ressources sont :					
- < 20 % des plafonds	7,6%	24,8%	21,6%		
- < 60 % des plafonds	34,8%	55,7%	59,7%		
- > 100 % des plafonds	19,8%	13,7%	11,2%		
Bénéficiaires d'aide au logement	29,0%	47,3%	47,7%		
Familles monoparentales	17,9%	18,2%	20,91%		
Personnes isolées	45,1%	41,8%	38,31%	(2)	
GESTION LOCATIVE					
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	5	5,2	5,6	(2)	
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	9,6%	nc	14,1%	(3) (4)	
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE					
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	3,9	nc	nc	(3)	
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	2,6	nc	3,9	(3) (4)	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	17,7%	nc	10,8%	(3) (4)	

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 1/1/2017

(3) Etats réglementaires 2017

(4) Bolero 2016 : ensemble des SA d'HLM

POINTS FORTS :

- ▶ Un niveau maîtrisé des loyers ;
- ▶ Une présence de proximité affirmée ;
- ▶ Un parc attractif et de qualité, bénéficiant d'un bon niveau d'entretien ;
- ▶ Un volume d'investissement important pour le développement du patrimoine comme pour le traitement du parc existant ;
- ▶ Un haut niveau de rentabilité, favorisé par des coûts de gestion contenus.

POINTS FAIBLES :

- ▶ Un rôle social à renforcer par une politique d'attributions davantage orientée vers l'accueil des ménages modestes ;
- ▶ Un niveau de charges de personnel récupérables très élevé, atténuant l'accessibilité sociale du parc.

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ L'absence de mention du loyer plafond sur les avis d'échéance ;
- ▶ La mise à disposition d'un véhicule de fonction pour le président ;
- ▶ Des modalités de récupération des charges de personnel non réglementaires.

Précédent rapport de contrôle : 2011-049 février 2012
Contrôle effectué du 15/03/2018 au 26/06/2018
RAPPORT DE CONTRÔLE : décembre 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-005

QUEVILLY HABITAT SA d'HLM – 76

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de la société.....	9
2.1 Contexte socio-économique	9
2.2 Gouvernance et management	10
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	10
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management	10
3. Patrimoine	13
3.1 Caractéristiques du patrimoine	13
3.1.1 Description et localisation du parc	13
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	14
3.2 Accessibilité économique du parc.....	14
3.2.2 Charges locatives	15
3.3 Conclusion	17
4. Politique sociale et gestion locative	18
4.4 Traitement des impayés	23
5. Stratégie patrimoniale.....	24
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	24
5.2 Évolution du patrimoine.....	25
5.2.1 Offre nouvelle	25
5.2.2 Réhabilitations.....	25
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	26
5.4 Maintenance du parc.....	27
5.4.1 Entretien du patrimoine	27
5.4.2 Exploitation du patrimoine et sécurité dans le parc	28
5.5 Ventes de patrimoine à l'unité.....	28
5.6 Accession sociale.....	29
6. Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	30
6.1 Tenue de la comptabilité et contrôle interne comptable	30
6.2 Analyse financière	30

6.2.1	Performance d'exploitation.....	31
6.2.2	Analyse de la rentabilité : de l'EBE à la CAF brute et à l'autofinancement net.....	36
6.2.3	Modalités de financement des investissements	38
6.2.4	Structure financière	42
6.3	Analyse prévisionnelle.....	46
7.	Annexes.....	48
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de la société.....	48
7.2	Organigramme général de la société.....	49
7.3	Sigles utilisés.....	50

SYNTHESE

Quevilly Habitat SA d'HLM a pour actionnaire de référence la ville de Grand Quevilly. Son patrimoine est très fortement concentré dans cette commune, où elle joue un rôle majeur dans l'organisation de l'offre de logements. Quevilly Habitat y est en effet propriétaire des deux tiers des résidences principales. Au 31 décembre 2017, 84% des 10 292 logements familiaux de Quevilly Habitat sont localisés à Grand Quevilly.

Bien qu'encore considérable, la concentration du patrimoine de la société sur le territoire de Grand Quevilly s'est atténuée au cours de la période récente. Quevilly Habitat a absorbé en 2011 la SEM de Petit-Couronne, propriétaire de 457 logements implantés dans cette commune limitrophe de Grand Quevilly. Surtout, elle a engagé à partir de 2008 un cycle de développement très important qui l'a conduite à élargir son périmètre d'intervention à l'ensemble du territoire de Rouen Métropole. Entre 2008 et 2016, Quevilly Habitat a mis en service 1 794 nouveaux logements, dont 65% en dehors de Grand Quevilly.

Cette forte concentration et le poids considérable de Quevilly Habitat dans le parc de logements grand-quevillais orientent fortement la stratégie de la société, en particulier au plan de la gestion locative.

Ainsi, l'occupation du parc se caractérise par une proportion de personnes modestes bien inférieure à celle observée chez les autres bailleurs de l'agglomération rouennaise. En 2016, 35% des locataires de Quevilly Habitat avaient des ressources inférieures à 60% des plafonds d'accès à un logement PLUS alors que ce taux atteignait 55,7% dans l'unité urbaine de Rouen. Que l'analyse porte sur l'ensemble des locataires ou qu'elle se limite aux emménagés récents, cet écart est resté stable entre 2012 et 2016. La structure de l'occupation du parc de Quevilly Habitat demeure donc très éloignée de celle constatée dans l'ensemble du parc social de Rouen Métropole.

La progression constatée en matière d'accueil des publics prioritaires ne suffit pas à faire évoluer la situation générale de la société, dans la mesure où elle concerne un volume limité d'attributions. Un décalage persiste entre le niveau moyen de ressources des ménages attributaires d'un logement de Quevilly Habitat et celui des demandeurs de logement, particulièrement dans la commune de Grand Quevilly. Entre 2015 et 2017, 46% des attributions à Grand Quevilly ont été prononcées au bénéfice de ménages dont les ressources sont inférieures à 60% des plafonds d'accès à un logement PLUS alors que, parmi les demandeurs de logement social, cette proportion s'élevait à 60% au 30 juin 2017.

Ces constats avaient été formulés lors du précédent contrôle. Aucune évolution majeure n'est intervenue depuis en matière d'occupation du parc.

Quevilly Habitat se distingue également par sa forte présence de proximité. La moitié des salariés y sont affectés et regroupés en 5 agences. Conjuguée à l'état très satisfaisant du patrimoine et à un niveau de loyer inférieur à la médiane de l'agglomération rouennaise, cette présence de proximité participe à l'attractivité du parc. Mais elle se traduit par un niveau élevé de charges récupérées (1 245 € par logement en 2016), qui limite l'effet favorable des loyers sur l'accessibilité économique du parc. Les charges de personnel pèsent très fortement sur l'ensemble, en raison de leur taux de récupération et malgré leur stabilité observée entre 2012 et 2017. En 2016, elles représentaient 38%. Près de 45% de l'ensemble des charges de personnel étaient récupérées auprès des locataires, ce qui fait de Quevilly Habitat un organisme totalement atypique de ce point de vue.

Outre l'importance des effectifs dédiés aux missions de proximité, cette situation a également pour origine des modalités de récupération des charges de personnel non réglementaires, qu'elle s'est engagée à corriger.

Sur le plan financier, Quevilly Habitat affiche une rentabilité élevée. Elle a pour principale origine la performance d'exploitation de la société, dont les coûts de gestion sont limités. Ce haut niveau de rentabilité repose donc sur des bases solides, car directement liées au cœur de métier de la société.

Sa structure financière est fortement marquée par la stratégie de développement très ambitieuse mise en œuvre entre 2008 et 2013. Très majoritairement financée par l'emprunt, elle s'est traduite par une forte progression de la dette, dont l'encours est passé de 100 M€ en 2007 à 253 M€ en 2017. Les capacités d'investissement de Quevilly Habitat demeurent néanmoins suffisantes pour faire face aux besoins identifiés, compte tenu du bon état du patrimoine de Quevilly Habitat et de la faible tension constatée d'une façon générale sur le territoire de Rouen Métropole.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent rapport mettait en avant une bonne qualité de service rendu aux locataires avec un patrimoine bien entretenu et une forte présence de proximité mais une démarche peu active d'accueil des ménages les plus défavorisés. Il attirait l'attention sur le niveau élevé des charges récupérables et le caractère non réglementaire de leur mutualisation sur l'ensemble du parc. Enfin, il faisait état de la mise en place d'une stratégie d'accroissement et d'extension de son parc en dehors de la commune de Grand Quevilly rendue possible par une gestion financière dynamique et une rentabilité correcte de la société.

2. PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Au 31 décembre 2017, Quevilly Habitat SA d'HLM est propriétaire de 10 292 logements familiaux et d'une résidence sociale de 105 places ; 84% de son patrimoine est implanté sur le territoire de la commune de Grand Quevilly (25 652 habitants en 2015), qui est son actionnaire de référence. Ce patrimoine représente deux tiers des résidences principales de la commune. La société y exerce donc un rôle fondamental dans la structuration de l'offre de logement.

A partir de 2005, Quevilly Habitat a élargi son champ d'intervention au-delà de sa commune d'origine. Il s'étend désormais à l'ensemble du territoire de Rouen Métropole. En dehors de Grand Quevilly, les deux communes dans lesquelles Quevilly Habitat possède le plus grand nombre de logements sont Petit-Couronne (476 logements au 1^{er} janvier 2017) et Rouen (438 logements).

La Métropole de Rouen-Normandie compte 489 428 habitants (source : Insee – RP 2015). Il s'agit d'une agglomération peu dynamique au plan démographique : sa population a augmenté en moyenne de 0,1% par an entre 2010 et 2015. Elle est en particulier pénalisée par un solde migratoire déficitaire (-0,3% par an entre 2010 et 2015).

S'agissant de la demande de logement social, Rouen Métropole connaît une relative détente. Elle n'est toutefois pas homogène sur l'ensemble de son territoire. Le secteur d'Elbeuf présente ainsi les niveaux de vacance les plus élevés. Le taux de vacance de plus de 3 mois atteint 7,3% dans cette commune au 1^{er} janvier 2016. A l'inverse, il reste très contenu à Grand Quevilly (0,2%) et, dans une moindre mesure, à Rouen (2,4%).

La métropole de Rouen-Normandie comporte 4 communes en déficit de logements sociaux selon les dispositions de l'article 55 de la loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains. Il s'agit de Bonsecours, Bois-Guillaume – Bihorel, Le-Mesnil-Esnard et Franqueville-Saint-Pierre.

Au sein de l'agglomération rouennaise, la ville de Grand Quevilly présente une position médiane et un peuplement très homogène. Elle est relativement dynamique sur le plan démographique, affichant un taux de croissance annuel de sa population de 0,6% entre 2010 et 2015. En raison de la forte proportion de logements sociaux, le revenu médian par unité de consommation y est plus faible que dans l'ensemble de l'agglomération (19 411 € en 2015 contre 20 142 € dans la métropole de Rouen). La part des ménages imposés l'est également (52,6% contre 54,6%). En revanche, le taux de pauvreté est nettement inférieur : il se limite à 11,7% en 2015, soit 5 points de moins que dans l'agglomération et 2,5 points de moins que le taux national. Selon les données de l'observatoire des inégalités, Grand Quevilly est la ville de plus de 20 000 habitants présentant le rapport inter décile¹ le plus faible de France. Ce rapport est un indicateur du niveau d'inégalités entre les ménages d'un territoire. Il montre que Grand Quevilly est une commune très homogène du point de vue du niveau de revenus de sa population.

¹ Ecart entre le niveau de vie minimum des 10% de ménages les plus aisés rapporté au niveau de vie maximum des 10% les plus modestes. Pour Grand Quevilly, la valeur de ce rapport est de 2,4. Source : Insee – Données 2013 © Observatoire des inégalités.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Entre 2012 et 2015, M. Roland MARUT occupait la fonction de président directeur général de la société. La direction était assurée par _____, sans mandat social, jusqu'au 23 novembre 2013. A son départ en retraite, il a été remplacé par M. Laurent BONNATERRE. Le 25 juin 2015, le CA a voté la dissociation des fonctions de président et de directeur général. A cette occasion, M. MARUT a été nommé président et M. BONNATERRE directeur général. Le contrat de travail de M. BONNATERRE a été suspendu. Il est désormais rémunéré en tant que mandataire social.

Actionnaire de référence, la Ville de Grand Quevilly détient 65,22% du capital de la société au 1^{er} janvier 2017. Le CCAS de Grand Quevilly en possède également 8%. Les autres parts sont détenues par les coopérateurs de Normandie Picardie (9,5%), la ville de Petit Quevilly (9,2%) ainsi que dans une moindre mesure la ville de Petit-Couronne, quelques PME et autres personnes physiques.

Le président et le directeur général de Quevilly Habitat détiennent par ailleurs plusieurs mandats locaux. M. Roland MARUT est le 1^{er} adjoint au maire de Grand Quevilly, chargé de l'éducation. En tant que conseiller communautaire, il siège également au bureau de la Métropole Rouen-Normandie. M. Laurent BONNATERRE est maire de Caudebec-les-Elbeuf et également conseiller communautaire, membre du bureau de la Métropole.

Malgré la décision prise en 2015 de ne plus assurer des fonctions de président directeur général, M. MARUT a continué à bénéficier d'une voiture de fonction, ce qui est contraire aux dispositions de l'article 8 des statuts types des SA d'HLM². Celles-ci précisent en effet que le mandat des membres du CA est exercé à titre gratuit. Le contrat de location longue durée du véhicule mis à disposition du président a été résilié par Quevilly Habitat dès que l'ANCOLS lui a notifié le caractère irrégulier de cette pratique.

Le CA de Quevilly-Habitat compte 11 membres titulaires. La ville de Grand Quevilly, actionnaire de référence, y est également représentée en tant que personne morale.

Le CA se réunit 5 fois par an. Sa composition, son organisation et son fonctionnement sont conformes à la réglementation. La société a mis en place une commission d'attributions locale ainsi qu'une commission des marchés dans lesquelles les administrateurs sont présents et impliqués.

L'analyse des procès-verbaux (PV) des réunions du CA montre que la gouvernance est fréquemment informée de la situation financière de la société et est saisie très régulièrement pour valider les choix en matière d'investissement ou d'emprunt. Les clôtures d'opérations d'investissement sont rapides et systématiquement présentées au CA pour approbation.

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du management

L'organisation de Quevilly Habitat a beaucoup évolué sur la période contrôlée suite à la prise de fonction du nouveau directeur général. Le nombre de directions a été réduit à 5. Cette mesure a introduit de la cohérence dans la répartition des missions en dissociant la proximité des ressources humaines et en inscrivant la fonction juridique dans la direction administrative et financière.

² Annexe à l'article R.422-1 du code de la construction et de l'habitation.

L'organisation repose sur les services du siège et sur 5 agences réparties dans les différents quartiers de la ville de Grand Quevilly qui assurent les missions de proximité. Le personnel des agences représente plus de la moitié des effectifs de la société (soit 109 sur 209 collaborateurs selon l'organigramme de février 2018).

Dans un objectif de réduction de la masse salariale et de limitation des coûts de gestion (cf. §6.2.1.2.2.2), les effectifs ont été réduits au cours de la période de contrôle, comme le montre le tableau ci-dessous.

Evolution de l'effectif salarié

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variation annuelle moyenne
Effectif moyen, en ETP	230	230	231	226	220	222	-0,7%

Cette réduction a principalement affecté les services du siège.

Chaque agence compte 3 ETP (un responsable, un adjoint et un assistant) en sus du personnel d'entretien (agents de résidence et agents de service). Si ces 5 agences concentrent plus de la moitié des effectifs, elles ne réalisent en réalité qu'une partie des missions de proximité : gestion des personnels d'immeubles et élaboration des plannings, visites des logements, remise des clés, états des lieux d'entrée, élaboration des bons de commandes de travaux sur parties communes jusqu'à 1 000 euros. Les autres missions sont assurées par le personnel des directions du siège : états des lieux de sortie, précontentieux en matière d'impayés ainsi qu'une partie des réponses aux réclamations techniques.

Dans les services du siège, a contrario, la société manque de moyens humains consacrés à l'expertise dans la commande publique, la régularisation des charges récupérables et le contrôle de gestion. S'il existe une cellule « marchés », celle-ci a également la charge du secrétariat de la direction technique et ne compte que deux assistantes. Encadrée par le directeur technique, elle ne permet pas d'assurer le contrôle juridique de l'ensemble des marchés passés par la société. Cette situation présente un risque en particulier pour les marchés de prestations intellectuelles portant sur les ressources humaines.

La stratégie de la société est définie dans trois documents : la convention d'utilité sociale (CUS), le plan stratégique de patrimoine (PSP) réactualisé en 2017 et le projet d'entreprise (CAP 2018). Ces documents ont fait l'objet d'une validation en CA.

Le diagnostic sur lequel la société se fonde pour élaborer sa stratégie doit être mieux formalisé. Le PSP et le projet d'entreprise ne comportent aucun diagnostic permettant de définir des objectifs et des orientations adaptés aux enjeux de la société et de son territoire d'intervention.

Cette stratégie doit par ailleurs être mieux partagée avec l'ensemble des collaborateurs. A cet égard, le PSP ne constitue pas un outil de mobilisation des équipes et d'appropriation par celles-ci des orientations stratégiques de la société.

La société doit accompagner sa stratégie de la mise en place d'outils de pilotage performants. Il en est ainsi des tableaux de bord de direction, qui, depuis l'année 2016 comportent peu d'indicateurs de suivi de l'activité de l'entreprise en termes de vacance, d'impayés ou de suivi des opérations de construction neuve. De même, la base patrimoniale prévue dans le cadre des travaux CAP 2018 tarde à se concrétiser. Les directions sont encore contraintes de travailler sur une multiplicité de tableaux. L'absence d'outil de gestion technique du patrimoine limite la capacité de Quevilly Habitat à construire une vision globale de son parc en matière de priorité d'intervention sur son patrimoine.

Aucun dysfonctionnement majeur n'a été relevé dans le fonctionnement et la mise en œuvre des missions de Quevilly Habitat qui peut s'appuyer sur des collaborateurs expérimentés et compétents. Ils disposent pour cela d'un référentiel de procédures qui couvre l'intégralité des activités de la société et est régulièrement mis à jour.

Ces constats sur l'organisation et le pilotage de la société s'inscrivent davantage dans une logique de prévention des risques. Ils sont également à mettre en perspective avec le mouvement de regroupement des organismes de logement social. Celui-ci rend d'autant plus nécessaire un renforcement de la structuration de la société et notamment l'identification dans l'organigramme d'une fonction consacrée à l'élaboration et au suivi de la stratégie.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Le parc de Quevilly Habitat est constitué pour 94% de logements collectifs.

Il se répartit en 3 typologies principales : T2, T3 et T4 qui représentent près de 90% de son parc. Ces typologies ne lui permettent pas de loger des ménages avec 3 enfants et plus.

96,6% du parc de Quevilly Habitat est conventionné. Seuls 1,3% des logements conventionnés sont des PLAI et 5,7% sont des PLS. La grande majorité est financée en PLUS ou équivalent.

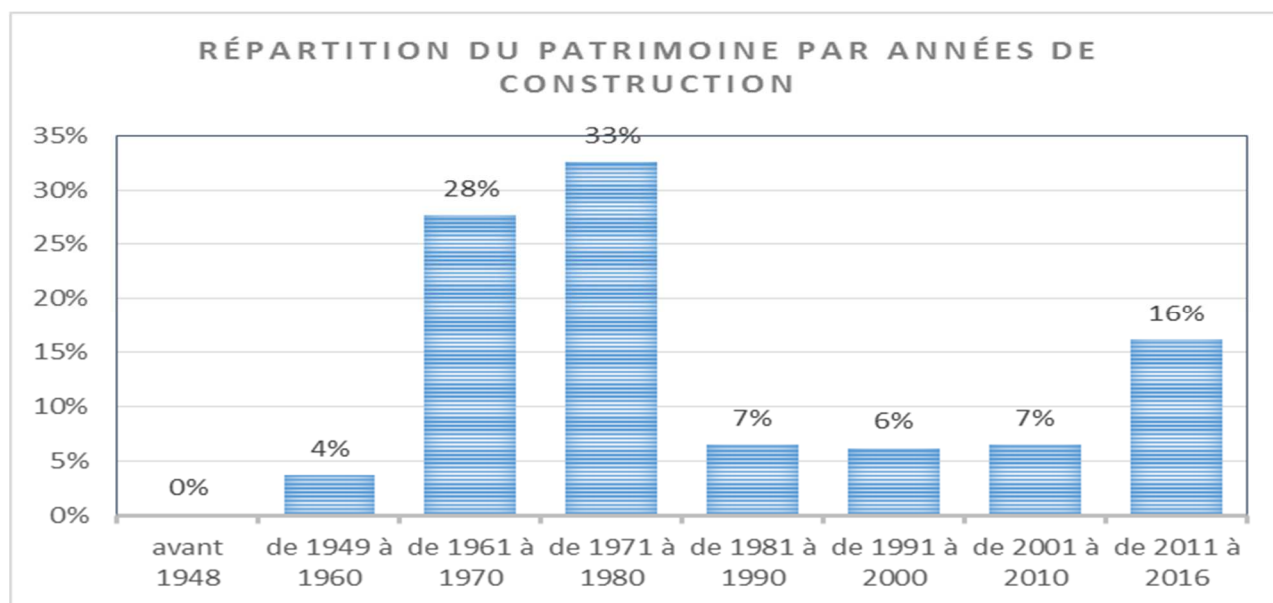
	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	10 292	0	0	10 292
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	105	0	105
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	101	99	0	200
Total	10 393	204	0	10 597

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

Sources : Etats réglementaires Quevilly habitat

Le parc non conventionné est composé de logements financés sur fonds propres et de logements financés en PLI. La société ne possède pas de logement en Quartier Politique de la Ville (QPV).

Agé en moyenne de plus de 35 ans, le parc est relativement jeune. La grande majorité des logements a été construite dans les années 60 et 70. Le parc s'est ensuite développé de manière importante à partir de 2008 jusqu'en 2014.



Source : Etats réglementaires

Il bénéficie d'une relativement bonne performance thermique, puisque 10% des logements sont classés en catégories E, F ou G.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La vacance est contenue sur l'ensemble du parc, bien qu'une forte augmentation ait été constatée en 2016. Cette vacance touche néanmoins des segments limités du patrimoine, au plan géographique (communes de Moulineaux, Canteleu et Saint-Pierre-lès-Elbeuf principalement) comme en termes de type de financements (loyers libres, PLI ou PLS). Quevilly Habitat est parvenu à réduire significativement le taux de vacance globale en 2017, après avoir mis en œuvre un plan d'action consistant notamment en des mesures spécifiques pour la commercialisation des produits en financement libre, PLI et PLS. Elle a également, avec l'aval du CA, diminué les loyers de certains logements afin de les rendre plus attractifs.

Compte tenu de la détente observée d'une façon générale dans l'agglomération rouennaise, la vacance reste une préoccupation forte de la gouvernance et de la direction de la société. Des états des lieux sont ainsi très régulièrement présentés en comité de direction.

Taux de vacance

Vacance (en %)	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Taux de vacance globale*	0,88%	0,76%	1,40%	2,10%	1,70%	1,36%
Taux de vacance à plus de 3 mois*	0,10%	0,10%	0,30%	1,20%	1,03%	0,50%
Taux de vacance technique*	0,33%	0,35%	0,26%	0,06%	0,10%	0,22%

* Source : Etats réglementaires.

Le taux de rotation est inférieur au niveau moyen observé dans le département (11,1% en 2016). Il s'est réduit au cours de la période de contrôle et s'élève à 8,2% en 2016 (source RPLS). Ces valeurs tendent à confirmer l'attractivité du parc de Quevilly Habitat.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Le niveau des loyers pratiqués dans le parc conventionné de la société est inférieur à celui observé chez les autres bailleurs sociaux de l'agglomération.

Comparaison des loyers 2017 (hors loyer libre et PLI) pratiqués par Quevilly Habitat avec les valeurs de référence

En %	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable			
	Nombre de logements	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile
Quevilly Habitat*	10 122	4,5	5	6
Rouen	61 925	4,8	5,3	6
Seine-Maritime	126 218	4,6	5,2	5,9
Référence France métropole	4 232 803	4,8	5,6	6,4

*Source : Quevilly Habitat – RPLS 2017

En effet, il ressort de l'analyse de la structure des loyers que Quevilly Habitat applique un loyer médian de 5 € par m² de surface habitable, inférieur à celui des autres bailleurs de la métropole qui est de 5,3 €. Les loyers plus modérés présentent peu d'écart avec la médiane et se concentrent autour d'un montant de loyer relativement faible. Il existe en revanche plus de dispersion pour les loyers du 3^{ème} quartile, liée à la proportion de PLS et autres financements PLI ou libres.

Les niveaux moyens de loyers les plus bas sont concentrés sur le parc de logement de typologie 4. Ainsi, en moyenne, le loyer quittancé pour un logement de type 4 s'établit à 4,85 € par m² de surface habitable contre 5,23 € par m² pour les autres bailleurs, ce qui représente une différence non négligeable d'environ 30 € par mois.

Plus de 60% des loyers du parc sont inférieurs aux loyers plafonds des aides à la personne.

Ces loyers modérés s'expliquent en grande partie par les caractéristiques et les dates de construction du parc, par l'absence d'augmentation du loyer à la relocation ainsi que dans une moindre mesure par la politique d'évolution des loyers.

La société pratique, en revanche, des hausses de loyers après réhabilitation en concertation avec les locataires des immeubles concernés (cf. §5.2.2). Jusqu'en 2016, ces augmentations n'ont toutefois pas fait l'objet d'une demande d'autorisation auprès des services de l'Etat, en méconnaissance des dispositions de l'article 210 de la loi n° 2010-1657 du 29 décembre 2010 de finances pour 2011, en vigueur jusqu'au 31 décembre 2016. Désormais codifiées à l'article L. 442-1 du CCH, elles ont été appliquées par Quevilly Habitat pour les réhabilitations lancées en 2017.

Le montant des loyers maximum ne figure pas sur les avis d'échéance, ce qui n'est pas conforme à l'article R. 442-2-1 du CCH.

La société s'engage à se mettre en conformité avec cette obligation avant la fin du premier semestre 2019.

3.2.2 Charges locatives

Le niveau important des charges récupérables ne facilite pas l'accessibilité économique du parc.

Comme le montre le tableau ci-dessous, le niveau des charges récupérables est plus élevé que les référents départementaux.

	Charges récupérables en % du quittancement	Charges récupérables par logement géré
Quevilly Habitat	22,3%	1 230 €
Médiane des organismes ayant leur siège dans le département de Seine-Maritime	21,7%	1 144 €
<i>Source : Etats réglementaires</i>		

Cette situation s'explique par la part très importante de logements collectifs dans le parc de Quevilly Habitat (94% contre 85% pour l'ensemble du parc HLM de Seine-Maritime).

Mais elle est également la conséquence du niveau élevé des charges de personnel récupérables. Le tableau ci-dessous montre qu'elles sont certes restées stables en valeur absolue entre 2012 et 2017 et se sont réduites rapportées au nombre de logements gérés. Leur part dans les charges totales de personnel reste néanmoins extrêmement élevée. Quevilly Habitat est un organisme totalement atypique à cet égard : 39,4% des charges récupérables sont constituées de charges de personnel en 2017 (37,9% en 2016), pour une médiane départementale de 22,9% en 2016.

De même, les charges de personnel récupérables y représentent 44,8% des charges totales de personnel en 2017 (44,5% en 2016), soit de loin le niveau le plus élevé des organismes HLM ayant leur siège dans le département de Seine-Maritime. La médiane départementale s'élève à 25% en 2016. Les charges de chauffage, maîtrisées, permettent en revanche de limiter le surcoût généré par les charges de personnel.

Evolution des frais de personnel récupérables

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variation annuelle moyenne
Charges de personnel et assimilés récupérables	4 886	4 831	5 101	5 022	4 805	4 813	-0,3%
Part dans les charges totales de personnel	44,9%	43,7%	45,8%	46,3%	44,5%	44,8%	0,0%
En % des loyers	12,9%	12,1%	11,9%	11,3%	10,8%	10,7%	-3,7%
En € par logement familial géré	526 €	498€	504€	489€	466€	463€	-2,5%

Source : Etats réglementaires

L'importance des effectifs dédiés aux missions de proximité explique pour partie l'importance des charges de personnel récupérables. Quevilly Habitat indique qu'il est la contrepartie du niveau élevé de qualité du service rendu aux locataires. L'organisme précise que le personnel de proximité représente 86% de la masse salariale récupérable. Il ajoute qu'il a pour spécificité de disposer d'une régie d'exploitation du chauffage, dont le personnel représente 11% de la masse salariale récupérable.

Mais cette situation s'explique également par une pratique d'identification des charges de personnel récupérables critiquable.

Les modalités de récupération, en particulier des charges de personnel, sont contraires au décret n° 87-713 du 26 août 1987 dans sa version consolidée.

Les salaires de certains employés d'immeubles sont récupérés à tort à hauteur de 100%. Ce taux appliqué à la rémunération des agents de service actifs sur le parc extérieur à Grand Quevilly n'appelle pas d'observation. En revanche, les salaires des agents de résidence présents sur le patrimoine de la ville de Grand Quevilly ne peuvent être récupérés qu'à hauteur de 75%. En effet, il ressort des fiches de postes et contrats de travail que ces agents effectuent des tâches administratives et/ou assimilables à du gardiennage (surveillance et communication avec le locataire) et qu'ils bénéficient d'un logement de fonction en contrepartie des astreintes réalisées sur leur site. Cette remarque vaut encore plus pour les agents de résidence experts qui sont chargés de tâches relevant de la gestion des réclamations techniques et de la participation à la gestion des travaux. Quevilly Habitat précise qu'il a été décidé de ne plus augmenter le nombre d'agents de résidence experts et que le mode de récupération de leur masse salariale sera réduit de 100% à 75% à compter du 1^{er} janvier 2020.

Les salaires du directeur de la proximité et de son adjoint sont récupérés à tort à hauteur de 10%. Or, la réglementation ne vise que les « personnels chargés du contrôle direct du gardien, du concierge ou de l'employé d'immeuble », soit dans le cas de la société, le responsable d'agence et son adjoint. Quevilly Habitat indique qu'il sera mis fin à cette pratique dès le 1^{er} janvier 2019.

Les loyers des logements de fonction, hors avantage en nature figurant sur la fiche de paye des employés concernés, sont récupérés à tort. Les dépenses de personnel récupérables correspondent à la rémunération et aux charges sociales et fiscales. Le salaire en nature n'est pas retenu dans les dépenses de personnel. L'organisme s'engage à ne plus récupérer le montant de ces loyers.

Il précise que l'ensemble de ces mesures aura pour effet une baisse des charges de personnel récupérables de près de 7%.

Si la régularisation des charges intervient tous les ans, elle est relativement tardive. De plus, la société opère un traitement différencié selon le lieu d'habitation du locataire. La régularisation intervient au mois de juin de l'année N+1 pour les locataires du patrimoine ancien tandis qu'elle est effectuée à la fin de l'été pour les autres locataires (parc récent de Grand Quevilly et parc extérieur).

Les charges de chauffage font l'objet par ailleurs d'un sur-provisionnement important (31,3% en 2017). La société tarde à régler cette situation. Il a pour origine première l'hiver rigoureux de 2013, qui avait justifié l'augmentation des provisions. Ce niveau élevé de provisionnement a ensuite été maintenu suite au raccordement au chauffage urbain en 2014. Ses conséquences en termes de coût étaient incertaines et ont nécessité une période d'observation qui n'a plus lieu d'être. A ce jour, les provisions de charges de chauffage pèsent sur le budget mensuel des locataires.

Enfin, malgré les remarques formulées dans le précédent rapport de contrôle, la société continue de mutualiser les charges de personnel, de chauffage et d'ascenseur sur son parc historique, soit près de 8 400 logements. Ce dispositif de mutualisation globale sur la majeure partie du parc n'est pas réglementaire. Si certains bailleurs sociaux y ont également recours, ils se limitent généralement aux charges de personnel.

La société justifie cette pratique par la fourniture d'un niveau identique de service à l'ensemble des locataires de cette fraction du parc situé sur la même commune, et justifiée par l'existence du chauffage collectif urbain. Elle précise que, dans un objectif de transparence, il a été procédé à la signature de deux accords collectifs lors de la séance du Conseil de Concertation Locative du 29 juin 2018. L'un porte sur les modalités de répartition des charges récupérables et les contrats d'entretien mis en œuvre pour certaines réparations locatives. Ils ont été publiés sur son site Internet et figurent désormais en information sur tous les nouveaux contrats de location.

3.3 CONCLUSION

Pratiquant des niveaux de loyers inférieurs aux autres bailleurs de l'agglomération Rouennaise, Quevilly Habitat est en capacité d'accueillir les locataires les plus modestes malgré un parc restreint de logements financés en PLAI. Néanmoins, les effets de sa politique de loyer sont atténués par le niveau élevé des charges récupérées, en particulier les charges de personnel.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Le profil des locataires de Quevilly Habitat est nettement moins social que celui constaté chez les autres bailleurs sociaux de l'agglomération Rouennaise.

L'occupation du parc de la société est insuffisamment sociale et a peu évolué entre les enquêtes OPS 2012 et 2016.

Les ménages dont les revenus sont les plus modestes (inférieurs à 20% des plafonds PLUS) ne sont que 7,6% en 2016 à occuper un logement chez Quevilly Habitat alors qu'ils représentent près d'un quart des ménages chez les autres bailleurs de l'unité urbaine de Rouen.

L'écart est encore plus important pour les ménages dont les revenus sont inférieurs à 60% des plafonds de ressources. Seuls 34,8% de ces ménages sont accueillis dans le parc de la société alors qu'ils représentent plus de la moitié chez les autres bailleurs. L'écart s'est encore creusé entre 2014 et 2016.

Occupation sociale du parc de la société

En% - enquêtes OPS tous ménages	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles monoparentales	Revenu < 20%*	Revenu < 60%*	Revenu > 100%*	Bénéficiaires d'APL+AL
OPS 2012 – QH	43,2	4,5	14,7	5,9	35,6	20,2	36,57
UU Rouen	40	8,3	18,9	18,2	55,4	12,2	48,3
Seine-Maritime	38,7	8,2	17,7	16	54	12,5	46,7
OPS 2014 – QH	43,4	4,4	15	5,9	34,6	19,9	27,3
UU Rouen	39,6	7,7	17,5	16,5	52	14,1	45,3
Seine-Maritime	39,9	7,8	18	17,1	53,9	12,7	46,2
OPS 2016 – QH	45,1	4,6	17,9	7,6	34,8	19,8	29
UU Rouen	41,8	7,4	18,2	24,8	55,7	13,7	47,3
Seine-Maritime	40,6	7,5	17,9	21,4	54,9	13,1	37,7
Emménagés récents QH	36,5	2,8	25,3	19,5	52,2	12,2	38,4
UU Rouen	35,8	5,3	23,8	32	65	6,7	54,9
Seine-Maritime	35,1	5,4	24,1	28,7	64,5	6,3	57,2

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

Le taux de locataires percevant l'APL est faible et représente 29% contre 47,3% pour les autres bailleurs.

L'accroissement significatif de la part des ménages modestes parmi les emménagés récents est avant tout la traduction de la paupérisation des demandeurs observée dans l'agglomération rouennaise comme sur l'ensemble du territoire national. L'écart dans l'accueil des populations modestes avec les autres bailleurs intervenant dans l'unité urbaine de Rouen demeure élevé. Comme le montre le tableau ci-dessus, la part des locataires dont les ressources sont inférieures à 60% des plafonds d'accès à un logement PLUS est inférieure de 12,8 points à celle relevée dans l'ensemble de l'unité urbaine de Rouen.

Quevilly Habitat ne conteste pas cette analyse en insistant sur l'accroissement significatif de la part des ménages les plus modestes observés au cours des dernières années. Elle justifie la structure particulière de l'occupation de son patrimoine par la place prépondérante qu'elle occupe à Grand-Quevilly. Compte tenu de ce positionnement, elle accorde une grande vigilance au maintien de la mixité des ménages dans son parc et

par conséquent dans la ville, arguant qu'elle ne souhaite pas y fragiliser les équilibres sociaux. Il n'en demeure pas moins que les caractéristiques de la population logée par Quevilly Habitat diffèrent grandement de celles des autres bailleurs.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

La société enregistre les demandes et effectue les radiations une fois les locataires entrés dans son parc conformément à la réglementation. C'est seulement en 2016 que la société a intégré les données du SNE dans son outil de gestion de la demande de logements. Ainsi, la demande annuelle de logements sur les communes couvertes par Quevilly Habitat s'établit désormais à environ 15 000 par an alors qu'elle était évaluée à 5 300 en moyenne depuis 2013 pour environ 1 100 attributions chaque année.

L'examen des rapports annuels montre que la société dispose d'une relative bonne connaissance de sa demande même si elle ne la met pas suffisamment en corrélation avec son offre, comme le montre la production insuffisante de logements à financements très sociaux (PLAI) et de logements de type 2.

Stock de la demande de logements et attributions 2013-2017

En k€	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Stock des demandes réelles*	5 727	5 578	5 208	15 586	15 499	0,0%
Logements loués*	1 156	1 365	961	927	1 121	1 106

* Données recueillies auprès de Quevilly Habitat – Rapports annuels de la CAL

4.2.2 Politique d'occupation du parc de la société

Conformément à l'article R. 441-9 du CCH, le CA a défini les orientations en matière d'attributions de logements dans une charte de peuplement et a fixé des priorités. Cette charte a été mise à jour récemment. La commission d'attribution des logements (CAL) s'appuie sur les orientations définies dans la charte.

La composition de la CAL est conforme même si, en l'absence de désignation par le préfet, elle n'a pas nommé un représentant des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique prévue à l'article L. 365-3 du CCH.

Les représentants des collectivités autres que la ville de Grand Quevilly sont par ailleurs peu présents au sein de la CAL.

Un rapport d'activité de la CAL portant à la fois sur l'analyse de la demande et de la location est produit chaque année et transmis au CA.

4.2.3 Gestion des attributions

La CAL unique se réunit tous les 15 jours au siège de Quevilly Habitat. Elle examine environ une quarantaine de dossiers par commission. Un PV est rédigé à l'issue de chaque commission.

La société indique établir une liste des demandes de plus de 18 mois, mais elle ne semble pas faire l'objet d'un examen systématique en CAL.

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Si le contrôle des dossiers portant sur les attributions des 3 dernières années n'a pas révélé de dépassements des plafonds de ressources, l'organisation et les modalités d'attribution démontrent les difficultés rencontrées par les ménages les plus modestes pour accéder au parc géré par la société.

Ressources des ménages demandeurs de logements / nombre d'attributions par Quevilly Habitat

	Nbre de demandes actives au 1 ^{er} juillet 2017*					Nbre d'attributions par Quevilly Habitat entre 2015 et 2017**				
	Demandes actives (RFR complété 2017)	Demandeurs aux ressources < 60% des plafonds	%	Demandeurs aux ressources < 20% des plafonds	%	Nbre total d'attrib. par Quevilly Habitat	Attrib. aux ménages aux ressources < 60% des plafonds	%	Attrib. aux ménages aux ressources < 20% des plafonds	%
Grand Quevilly	900	541	60	265	29	2 356	1 085	46	422	18
Hors Grand Quevilly	-	-	-	-	-	652	340	52	160	25
Total						3008	1425	47	582	19

* Données issues du SNE – Plafond PLUS 2015 60% : 13 876 – 20% : 4 625

** Données Quevilly Habitat

Les ménages dont les ressources sont inférieures à 60% des plafonds PLUS représentent 60% de la demande de logements sur la commune de Grand Quevilly. Les ménages les plus pauvres (ressources inférieures à 20% des plafonds) représentent près d'un tiers de la demande. Pourtant, on observe des écarts importants entre les ressources des demandeurs et celles des attributaires.

La société procède à l'instruction de dossiers par un entretien découverte avec les demandeurs qui donne lieu à un compte rendu écrit et contradictoire. Cet entretien, mené par téléphone ou au siège de Quevilly Habitat, a pour objectif de rencontrer le ménage demandeur, de faire le point sur sa situation et d'approfondir sa demande de logement. Les critères de sélection des candidats faisant l'objet d'un entretien ne sont en revanche pas transparents.

Le rapprochement entre l'offre et la demande de logement est effectué par les chargés de clientèle. Ceux-ci n'ont pas accès à un outil de connaissance du peuplement des résidences. L'ensemble des propositions est examiné par la responsable du service qui s'appuie sur sa connaissance du peuplement des résidences et son expérience et réoriente, si besoin, les demandeurs vers un autre logement.

Il a été relevé, que pendant la période de contrôle, le service clientèle ne s'attachait pas à présenter 3 candidats par logement, ce qui n'était pas toujours justifié, surtout pour la commune de Grand Quevilly. C'est néanmoins un objectif que la société s'est fixé depuis fin 2017. L'analyse des travaux de la CAL depuis cette date montre qu'il est globalement respecté.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Quevilly Habitat dispose de la maîtrise de ses attributions sur une grande partie de ses logements. Les collecteurs représentent un poids relativement faible sur l'ensemble du parc. Ils sont sollicités ainsi que les collectivités réservataires au moment de la libération d'un logement.

Dans le cadre de la conférence intercommunale du logement mise en place par la métropole Rouen Normandie, Quevilly Habitat a signé une convention intercommunale d'équilibre territorial³ en novembre 2016.

³ Dans le cadre de la conférence intercommunale du logement, Quevilly Habitat a signé avec l'Etat, la Métropole Rouen Normandie, les

Elle fixe notamment des objectifs de relogement des ménages prioritaires en s'appuyant sur les dispositifs existants. Depuis 2012, le contingent était géré en stock jusqu'en 2018 où la gestion a évolué vers une logique de flux afin de faciliter le relogement des plus modestes.

Grâce au recrutement d'une conseillère en économie sociale et familiale (CESF), la société a pu se concentrer sur une analyse individualisée des difficultés de certains ménages prioritaires afin de leur proposer l'offre la plus adaptée possible.

Quevilly Habitat a de ce fait bien progressé dans le logement des ménages prioritaires. Si en 2013, elle n'a relogé que 35 ménages prioritaires pour un objectif de 171 (20,5%), en 2017, elle est passée à 135 attributions prioritaires pour un objectif fixé par l'Etat à 203. Elle se positionne ainsi en 7^{ème} position sur les 23 bailleurs sociaux intervenant en Seine-Maritime. Pour autant, la société n'a pas encore atteint l'ensemble de ses objectifs. Le recrutement en cours d'une deuxième CESF devrait lui permettre de répondre à ses engagements en 2018.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La société offre un bon niveau de qualité de service à ses locataires qui se traduit par :

- un parc de logements bien entretenu offrant des prestations de qualité ;
- des abords d'immeubles particulièrement soignés ;
- une homogénéité des prestations dans l'ensemble du parc ;
- un accès facilité à l'information ;
- un service tranquillité et sécurité ;
- un dialogue avec ses locataires au travers des réunions de concertation locative.

Cette attention forte à sa qualité de service lui a permis d'obtenir la certification Qualibail 2. Dans ses relations avec les locataires, Quevilly Habitat a pris 13 engagements de service lui permettant de prendre en compte les besoins des locataires depuis la demande de logement jusqu'à leur départ. Le respect de ses engagements fait l'objet d'audits annuels.

Les visites de patrimoine ont permis de mesurer le bon niveau d'entretien du parc, qui offre des prestations de qualité (propreté des parties communes et des locaux réservés à la collecte des déchets, état satisfaisant des logements proposés à la relocation...). Ce constat s'explique par une forte présence des personnels de proximité. La visite d'immeubles dans les communes extérieures à Grand Quevilly n'a pas permis d'établir une différence de qualité de service entre locataires.

Les locataires, particulièrement ceux de Grand Quevilly, bénéficient par ailleurs d'une facilité d'accès à l'information :

- grâce aux amplitudes horaires importantes des agences ;
- à une permanence hebdomadaire organisée au siège de la société ;
- à la possibilité de se rendre au siège ou de le joindre au téléphone dans les horaires d'ouverture ;
- à la mise en place d'une plateforme téléphonique en dehors des horaires d'ouverture du siège.

communes signataires du contrat de ville, le département de la Seine Maritime et les autres bailleurs sociaux une convention intercommunale d'équilibre territorial. Elle a pour objet de définir des orientations stratégiques en matière d'attributions des logements et de suivre et évaluer le plan partenarial de gestion de la demande de logement social et d'information du demandeur. Elle permet de formaliser la stratégie de rééquilibrage social à l'échelle de la métropole entre les communes et les QPV.

En multipliant les points d'accès à l'information, alors même que la réorganisation cible l'agence en tant que point de proximité, cette organisation n'est pas toujours de nature à permettre au locataire d'identifier le bon interlocuteur. Les entretiens avec le personnel et notamment le service accueil du siège ont montré la difficulté des agences à répondre aux demandes nécessitant une expertise technique, renvoyant ainsi les locataires vers les directions du siège, ces dernières exprimant des réticences à prendre le relais de la proximité.

La qualité de service repose également sur une organisation de la sécurité et de la tranquillité des locataires. Cette mission est assurée par un service de tranquillité de jour chargé de régler les problèmes de voisinage et de délinquance. Des agents de sécurité, regroupés au sein d'un GIE mutualisé avec le Foyer du Toit Familial effectuent les mêmes missions pendant la nuit.

Enfin, Quevilly Habitat a élaboré un plan de concertation locative 2016-2020. Désormais, la société réunit les membres de la commission deux fois par an. Les ordres du jour portent sur la construction, les projets de réhabilitation, la création d'ascenseurs, les plans d'entretien du patrimoine. En revanche, la question de la récupération des charges locatives, pourtant obligatoire, n'y figure pas.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

Les différentes phases de traitement des impayées du précontentieux au contentieux sont assurées par le service clientèle. L'organisation mise en place privilégie la relation avec le client, le règlement amiable des litiges et intègre la dimension de prévention des expulsions qui sont de ce fait très rares.

Comme le montre le tableau ci-dessous, l'évolution des impayés est maîtrisée. Rapporté aux loyers et charges quittancés, le stock total de créances locatives est globalement stable et son niveau est nettement inférieur à la médiane nationale des SA d'HLM.

Pour les besoins de la comparaison avec les autres SA d'HLM⁴, le stock présenté ci-dessous comprend également pour chaque exercice le quittance à terme échu du mois de décembre, soit 4,3 M€ en 2017. Or, compte tenu de leur ancienneté, ces créances ne constituent pas des impayés.

Les sommes réellement exigibles auprès des locataires et non encaissées au 31 décembre 2017 s'élèvent donc à 1,01 M€⁵. Ce montant représente 1,8% du quittance annuel total, ce qui est faible et confirme que les impayés pèsent peu sur l'exploitation de la société (cf. §6.2.1.2.3).

Créances locataires / Loyers et charges récupérées (ratio B14 Bolero-Web) – Positionnement de Quevilly Habitat

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Locataires simples (c/411)	3 674	3 975	4 232	4 243	4 502	4 513
dont créances appelées non exigibles (c/4112) ⁽¹⁾	3 577	3 780	4 064	4 126	4 190	4 315
Créances douteuses (c/416)	1 004	912	944	959	671	811
Pertes sur créances irrécouvrables (c/654)	264	201	164	172	199	172
Stock d'impayés total	4 943	5 089	5 341	5 374	5 373	5 496
En % des loyers et charges quittancés	9,9%	9,8%	9,7%	9,5%	9,4%	9,6%
Médiane nationale des SA d'HLM	12,7%	13,1%	13,7%	14,0%	14,1%	

(1) Correspondent principalement aux créances à terme échu du mois de décembre

Sources : Etats réglementaires et base de données Bolero-web

⁴ L'indicateur B14 de la base de données Bolero intègre en effet l'ensemble des créances comptabilisées au compte 411, y compris les créances appelées non exigibles (c/4112) presque exclusivement constituées des créances à terme échu du mois de décembre.

⁵ Créances locataires simples (c/411), hors créances appelées non exigibles (c/4112), auxquelles sont ajoutées les créances douteuses (c/416).

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Quevilly Habitat dispose d'un plan stratégique de patrimoine (PSP) validé en CA qui a fait l'objet de 3 actualisations sur la période de contrôle. Le dernier PSP porte sur la période 2017-2027. Il poursuit deux grands objectifs :

- définir les orientations de la politique d'intervention sur le patrimoine pour maintenir son attractivité et en fixer les moyens nécessaires dans un plan d'actions ;
- définir les possibilités de développement pour élargir l'offre de logements et la gamme de produits à proposer.

Ils se traduisent dans un plan d'action en 6 axes qui font l'objet d'engagements dans la convention d'utilité sociale (CUS) 2011-2016 :

- poursuivre une politique de maintenance soutenue ;
- poursuivre l'amélioration du patrimoine ;
- démolir les logements en fin d'attractivité ;
- renouveler et développer le patrimoine en diversifiant les produits dans les domaines de la construction et des acquisitions ;
- développer la vente aux locataires ;
- accompagner le plan par des actions ciblées de gestion et d'aménagement.

Même si le PSP manque de dimension stratégique et d'assise sur les enjeux territoriaux de la société (cf. §2.2.2) ses engagements ont été globalement tenus, comme l'indique l'évaluation finale de la CUS.

Quevilly Habitat entendait consacrer chaque année à la maintenance de ses logements un montant annuel de 5,5 M€, soit environ 12% des loyers. Les volumes affectés à ces interventions ont été légèrement inférieurs à cet objectif (cf. §6.2.1.2.1). Mais ils ont été compensés par les investissements en réhabilitation ; 3 500 logements devaient être traités sur la période 2012-2022, dont plus de 3 000 sur la commune de Grand Quevilly. Cet objectif est en passe d'être atteint, puisque 1 866 logements ont été réhabilités entre 2013 et 2017.

En ce qui concerne le développement du patrimoine, l'engagement de la CUS relatif à la mise en service de logements neufs ou acquis améliorés a été tenu et largement dépassé en termes de livraisons et de financements. La société a commencé à se développer sur l'agglomération de Rouen, intervenant désormais dans 16 communes. Elle ne dispose cependant pas de la taille critique lui permettant de déployer des agences de proximité en dehors de Grand Quevilly.

Dans la CUS, la vente de patrimoine n'est pas affichée comme stratégique. Les faibles volumes de ventes détaillés au §5.5 confirment cette orientation. La société a davantage recours à l'accession sociale à la propriété (cf. §5.6) pour favoriser le parcours résidentiel de ses locataires.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Quevilly Habitat a connu une phase de développement considérable à partir de 2008, qui s'est prolongée jusqu'en 2014. Son parc a ainsi augmenté de 1 595 logements au cours de cette période, hors patrimoine issu de l'acquisition de la SEM de Petit-Couronne en 2011 (457 logements). Cela représente un rythme de mises en service de 257 logements par an. Le ralentissement observé en 2015 s'est accentué en 2016 et 2017. Au cours de ces trois années, Quevilly Habitat a mis en location 98 nouveaux logements par an.

Pour absorber ce volume de production et accélérer son implantation en dehors de Grand Quevilly, la société a majoritairement recouru à la VEFA. Sur la période 2013-2017, 61,6% des logements livrés ont été construits en VEFA (705 logements sur un total de 1 144). A l'échelle nationale, la part des logements produits en VEFA s'élève à 50,4% en 2016⁶.

Sur 1 144 logements mis en service pendant la période 2013-2017, 72% sont financés en PLUS, 18% en PLS et 10% en PLAI. La société respecte le critère de socio-conditionnalité par commune décidé au niveau du PLH de la Métropole Rouen Normandie. Les volumes actuels de construction ne viennent pas renforcer un stock de logements en PLAI déjà faible. Ce financement garantit l'accès au logement social des ménages aux ressources très modestes. Cependant, le niveau général des loyers pratiqués par l'organisme permet de solvabiliser ce type de locataires.

La société continue par ailleurs de produire des logements en PLS alors qu'elle a été contrainte de mettre en place une procédure spécifique de commercialisation (affectation d'un commercial à temps plein et publicité de l'offre) pour réduire la vacance sur ce type de produit.

Evolution du parc de Quevilly Habitat (2013-2017)

	Parc au 1 ^{er} janvier	Construction	Acquisition-amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition
2013	9 176	420	0	2	2	1
2014	9 591	431	0	8	0	0
2015	10 014	156	0	10	0	0
2016	10 160	44	4	2	0	1
2017	10 205	93	0	5	1	0
Total		1 144	4	27	3	2

Sources : Etats réglementaires

Au 31 décembre 2017, 429 logements étaient en cours de production, dont 68 logements sur Grand Quevilly et le reste sur la métropole avec notamment une résidence étudiante de 136 logements sur la commune de Rouen (Données Quevilly Habitat).

5.2.2 Réhabilitations

Pendant la période de contrôle, conformément aux objectifs de la CUS, la société a également réalisé un important effort d'investissement dans la réhabilitation de l'existant. De 2013 à 2017, 1 866 logements ont été réhabilités pour un coût unitaire moyen de 28 k€. Ces réhabilitations lourdes interviennent en moyenne tous les 25 ans, ce qui permet à Quevilly Habitat de conserver un parc en bon état de maintenance.

⁶ Source : Bilan 2016 des logements aidés – DGALN.

Les réhabilitations portent sur le confort intérieur du logement, l'isolation thermique du bâti, la rénovation des parties communes et la création d'ascenseurs dans les immeubles R+4.

Depuis la réorganisation en 2015, la réalisation des travaux de réhabilitation intérieure et extérieure auparavant assurée par deux directions différentes a été regroupée au sein de la direction technique. Ces travaux sont néanmoins toujours suivis par des services distincts à l'intérieur de la même direction. Cette organisation a des conséquences sur la durée totale des opérations de réhabilitations qui peut aller de 3 à 5 ans, les différents travaux ne s'effectuant pas concomitamment.

A l'occasion des réhabilitations menées régulièrement sur chacun de ses immeubles, Quevilly Habitat a progressivement traité la plupart des composantes les plus énergivores de son patrimoine. Le niveau général de performance thermique de son parc est désormais satisfaisant (cf. §3.1.1). Il est à rapprocher du montant des charges de chauffage récupérées auprès des locataires qui est en baisse constante au cours de la période de contrôle (cf. §3.2.2), en particulier en raison du raccordement d'une grande partie du patrimoine au réseau de chauffage urbain.

Le parc le moins performant en termes de classement DPE est principalement constitué de logements à chauffage électrique collectif. Quevilly Habitat n'a pas planifié leur réhabilitation à court ou moyen terme, considérant que le bilan économique d'une telle opération, y compris pour les locataires, ne serait pas favorable.

Chaque opération fait l'objet d'une concertation avec les locataires et leurs associations représentatives. Les interventions se déroulant en milieu occupé, les personnels de l'agence sont chargés d'assurer le lien entre les entreprises et les locataires pendant la phase de déroulement du chantier. La société procède à l'augmentation des loyers après en avoir obtenu l'accord des locataires, à l'issue des travaux de réhabilitation intérieure des logements.

Afin de faciliter l'accessibilité de son parc, la société a également engagé un important chantier visant à doter d'ascenseurs les immeubles R+4 dont la structure le permet.

La visite de programmes réhabilités au cours du contrôle a montré des travaux de qualité avec la possibilité de les personnaliser, notamment en matière d'aménagement de cuisine, de salle de bain mais aussi d'adaptation des logements aux personnes âgées. Ces travaux font l'objet d'un protocole signé avec les locataires concernés.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

La fonction maîtrise d'ouvrage est exercée par la direction technique pour les opérations neuves et de réhabilitation.

L'organisation mise en place a d'une manière globale permis de garantir le bon déroulement des opérations que ce soit en terme de choix, d'adaptation du produit et de coût, y compris pour les réhabilitations. La réalisation d'un certain nombre d'opérations en VEFA lui a permis de maintenir un niveau élevé de mises en service durant les premières années de contrôle.

Pour les opérations neuves, les études préalables d'opportunité sont réalisées au niveau de la direction générale avec l'aide d'un monteur d'opération rattaché au directeur technique.

La décision relève du comité d'engagement composé du directeur général, des directeurs financier, technique, clientèle et du monteur d'opération. La réunion de ce comité permet d'examiner l'opportunité, l'adaptation du produit et son coût avant de la proposer au CA.

Les délais de réalisation des opérations sont globalement maîtrisés. Quelques retards de livraison ont néanmoins été constatés sur des programmes réalisés en VEFA ainsi que ceux de l'îlot 2 du quartier Kennedy (cf. infra).

Sur la base des informations communiquées par Quevilly Habitat pour les opérations mises en services entre 2013 et 2017, le prix de revient est de 2 104 € HT au m² de surface habitable et de 141 k€ par logement mis en service pour une moyenne de 66,30 m² de SH ce qui apparaît en relation avec la qualité des opérations livrées.

Si les opérations sont globalement de qualité, à l'image de l'ensemble du parc de la société, les groupes Apollo, Boston et Monroe présentent un certain nombre de dysfonctionnements lourds. Réalisés dans le cadre de la restructuration de l'îlot 2 du quartier Kennedy, ces programmes de 206 logements (10 PLAI, 114 PLUS, 60 PLS et 22 PLI) ont été livrés en juillet 2014. Le prix de revient de l'opération s'élève à 32,5 M€ TTC. Remarquables au plan architectural, ces immeubles ont été voulus comme emblématiques par la ville et par le bailleur. Toutefois, les problématiques de gestion, pourtant fondamentales en matière de logement social, ont manifestement été considérées comme secondaires lors de leur conception par les équipes chargées de la maîtrise d'œuvre. Il en ressort des choix de matériaux discutables dans les parties communes, la création de coursives inutiles et surtout la présence de 6 logements à la configuration inadaptée voire non conforme à la réglementation. Peu nombreux à l'échelle de l'ensemble de l'opération, ils sont néanmoins source de vacance structurelle et de perte financière pour Quevilly Habitat. La création de tels logements interroge sur les conditions d'encadrement et de pilotage du maître d'œuvre par Quevilly Habitat. Le statut particulier de cette opération a probablement eu pour effet de reléguer au second plan les observations techniques formulées par les équipes opérationnelles.

En outre, cette opération a connu un retard de livraison occasionnant une augmentation de 3,8% de son prix de revient, soit 1,2 M€.

Enfin, des désordres importants liés à des infiltrations ont été constatés dans une vingtaine de logements sur la résidence Apollo ainsi que deux parkings. Ils ont fait l'objet de réclamations de la part des locataires concernés, auprès de Quevilly Habitat voire de la ville de Grand Quevilly. Pour autant, aucune intervention n'a été réalisée à ce stade. Quevilly Habitat a en effet engagé un recours au titre de l'assurance dommage-ouvrage et est dans l'attente de l'issue donnée à celui-ci. Compte tenu du nombre de logements concernés et de l'importance des dommages causés aux locataires, des travaux superficiels visant à limiter les effets de ces infiltrations auraient dû être réalisés ou, à défaut, une solution de relogement acceptable aurait dû être proposée à leurs occupants.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

Si le budget consacré par Quevilly Habitat à l'entretien de son patrimoine (4,5 M€ sur la période 2012-2017, soit 450 € par logement) (cf. §6.2.1.2.1) est relativement modeste, il est compensé par les montants injectés dans le cadre des opérations de réhabilitation ou de remplacement des composants. En tout état de cause, les visites de patrimoine ont permis de constater que le parc présentait un très bon niveau d'entretien.

Les logements font l'objet d'un nettoyage, d'une remise en état et de la vérification de l'ensemble des points de sécurité avant remise en location.

5.4.2 Exploitation du patrimoine et sécurité dans le parc

Deux directions interviennent dans l'exploitation du patrimoine et la sécurité du parc. La direction technique est chargée de l'entretien et de l'exploitation des ascenseurs et des chaudières collectives. Le service hygiène, sécurité et développement durable de la direction de la proximité est garant de la sécurité des biens et des personnes dans le parc.

Quevilly Habitat est à jour dans l'élaboration des diagnostics techniques amiante (DTA) et des diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) dans l'ensemble du parc concerné. Même si la société ne s'est pas organisée pour communiquer en annexe à ses contrats de location les états mentionnant l'absence ou la présence d'amiante, ils sont tenus dans les agences à la disposition des locataires qui en font la demande. Les repérages amiante avant travaux (RAAT) sont régulièrement effectués. L'ensemble figure dans des dossiers par programme, régulièrement tenus et mis à jour.

Il en est de même pour les immeubles concernés par les constats des risques d'exposition au plomb (CREP). L'actualisation des DPE est par ailleurs prévue pour 2018.

Le service a par ailleurs mis en place l'ensemble des marchés d'exploitation et de sécurisation des équipements de sécurité incendie ainsi que des portes et portails automatiques.

Quevilly Habitat gère un parc de 275 ascenseurs qui desservent plus de la moitié de ses logements. La société a mis en place un dispositif d'entretien et de contrôle permettant d'assurer la sécurité des utilisateurs de ses appareils.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

L'activité de vente de patrimoine à l'unité est récente et demeure limitée. Jusqu'en 2009, le CA de la société avait délibéré défavorablement à la mise en vente de son parc au regard de son caractère essentiellement collectif et de la conjoncture économique. La position a évolué à l'occasion de la préparation de la CUS. La première vente est intervenue en 2012.

Dans la version de son PSP validée par délibération du CA du 12 mai 2014, Quevilly Habitat programmat un rythme annuel de vente de 10 logements. Dans les deux versions qui lui ont succédé, qui portent sur les périodes 2015-2024 et 2017-2027, cet objectif a été ramené à 5 puis 3 cessions annuelles.

De 2013 à 2017, Quevilly Habitat a signé 20 actes de vente soit 4 par an. La majorité des ventes a été effectuée au profit des locataires occupants en conformité avec la politique affichée par la société, sauf pour deux logements vacants. Le tableau ci-dessous détaille les produits et plus-values de cession réalisés au cours de la période de contrôle, dans le cadre de la vente HLM.

Ventes de logements

En k€	2013	2014	2015	2016	2017
Stock de logements proposés à la vente	30	53	97	91	122
Nombre de logements vendus	2	1	10	2	5
Produit total (en k€)	249	172	1 559	261	625
Plus-value de cession (en k€)	187	114	1 211	217	496

Source : Quevilly Habitat

Le stock de logements proposés à la vente s'élève en 2017 à 122 logements (106 individuels et 16 collectifs), dont 61 à Grand Quevilly, 58 à Petit-Couronne et 3 à Canteleu.

5.6 ACCESSION SOCIALE

En complément de son activité locative, Quevilly Habitat mène une activité d'accession sociale à la propriété basée sur de la production VEFA et de la location accession dans le cadre du PSLA. La partie commercialisation repose sur un effectif qui assure également le suivi des ventes aux particuliers.

Pendant la période de contrôle, la société a commercialisé 40 logements en VEFA et 47 logements en PSLA. Sur ces 47 logements, seuls deux locataires ont résilié leur contrat avant la levée d'option mais les pavillons ont été revendus très rapidement.

Les opérations sont réalisées sur Grand Quevilly et Isneauville. Les demandes d'acquisition étant nombreuses, la société a mis en place une « commission vente » chargée de classer les dossiers de demande des acquéreurs en fonction de l'ancienneté.

L'accès social est confirmé dans la mesure où les PSLA sont vendus majoritairement à des locataires de Quevilly Habitat ou d'autres organismes de logement social. Le respect des plafonds relatifs aux conditions de ressources et au prix de vente maximum n'appelle aucune observation.

Le prix moyen de vente d'un PSLA s'établit à 170 637 € TTC pour des pavillons de type 4. Il s'élève à 189 500 € TTC en VEFA.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE ET CONTROLE INTERNE COMPTABLE

Le contrôle interne en matière de dépenses est rigoureux mais des améliorations de l'outil informatique permettraient de le faire gagner en efficacité. La traçabilité des décisions d'engagement en matière d'investissement pourrait notamment être renforcée, de même que les informations associées aux décisions de validation des travaux d'entretien courant.

Les procédures sont complètes et régulièrement actualisées par le contrôle de gestion. Le rythme d'actualisation a toutefois été fortement ralenti depuis 2016, en raison des évolutions intervenues dans l'organigramme⁷ et de la forte rotation observée sur le poste de contrôleur de gestion⁸. Dans le domaine de la comptabilité, ces procédures sont complétées par des modes opératoires, dont la fonction principale est de faciliter la prise en main et la manipulation des outils informatiques mis à disposition des collaborateurs.

Les modalités de tenue de la comptabilité générale et de la comptabilité de programmes n'appellent pas d'observation et ne font pas obstacle à l'analyse financière. Toutefois, il est relevé que Quevilly Habitat ne comptabilise pas de production immobilisée, en méconnaissance des principes inscrits dans l'instruction comptable issue de l'arrêté du 7 octobre 2015. Celle-ci précise en effet que, conformément à l'article 213-22 du Plan Comptable Général, le coût auquel est comptabilisé l'actif immobilisé comprend, outre les dépenses de construction, d'acquisition ou d'amélioration, l'ensemble des coûts directement attribuables à sa constitution. Ceux-ci intègrent en particulier les coûts internes de maîtrise d'ouvrage⁹.

Cette pratique a pour effet de minorer son produit total et ses indicateurs de profitabilité (CAF brute et autofinancement net) de l'ordre de 1 à 2% du prix de revient des opérations. Elle a également pour effet de minorer dans les mêmes proportions l'actif de la société.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

Le contrôle porte sur l'analyse des états financiers de Quevilly Habitat pour les exercices 2012 à 2017.

L'analyse financière a principalement pour objet :

- d'apprécier la performance d'exploitation de la société. Il s'agit de mesurer sa capacité à générer, dans le cadre de ses activités normales et courantes, les ressources nécessaires au financement de sa stratégie d'investissement, tout en assurant un service de qualité à ses locataires ;
- d'analyser plus généralement sa profitabilité. Celle-ci intègre la performance d'exploitation présentée auparavant et y ajoute les flux financier et exceptionnel. La profitabilité représente la trésorerie que la société constitue au cours d'un exercice donné et qu'elle pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement ;
- de présenter les modalités de financement de ses investissements, en évaluant les parts respectives des emprunts, des subventions et des fonds propres. Il s'agit également d'étudier l'effet de cette

⁷ En mai 2016, le Direction de la Stratégie et du Contrôle de Gestion a été dissoute et le contrôle de gestion affecté à la Direction Administrative et Financière.

⁸ 3 titulaires entre mai 2016 et novembre 2017.

⁹ Cf. commentaire du compte 21311 « Immeubles de rapport »

stratégie de financement sur la structure financière de la société ;

- d'évaluer la soutenabilité de sa structure financière, à travers une analyse de son niveau d'endettement et des équilibres de son bilan, y compris à terminaison des opérations en cours ;
- de présenter ses perspectives financières à moyen terme.

6.2.1 Performance d'exploitation

6.2.1.1 Les ressources d'exploitation : le produit total

Produits réels d'exploitation

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variation annuelle moyenne
Loyers	37 829	39 783	43 005	44 598	44 664	45 058	3,6%
+ Ventes d'immeubles	1 130	4 080	2 341	5 920	623	161	-32,3%
+ Prestations de services	0	0	0	48	45	43	ns
+ Produits des activités annexes	201	256	266	224	272	281	6,9%
= Chiffre d'affaires	39 161	44 119	45 611	50 791	45 604	45 543	3,1%
+ Subventions d'exploitation hors travaux	0	15	45	343	46	8	ns
+ Production immobilisée	0	0	0	0	0	0	ns
+ Variations de stocks	6 925	33	-1 354	-6 039	-168	548	ns
= Produit total d'exploitation	46 086	44 167	44 302	45 094	45 482	46 099	0,0%

Source : Etats réglementaires

Les produits d'exploitation sont très majoritairement constitués des loyers, qui représentent en moyenne 94% de l'ensemble sur la période 2012-2017. La stagnation du produit total d'exploitation a pour origine les variations des stocks et les fluctuations des produits issus des ventes d'immeubles, liées au cycle de construction et de commercialisation des opérations d'accession. L'activité de Quevilly Habitat dans ce domaine n'étant pas linéaire, le produit total est sensible à ses évolutions.

Les loyers quittancés ont augmenté de 19,1% au cours de la période de contrôle. L'essentiel de cette croissance a été observé entre 2012 et 2014, période de fort développement du parc de la société (+9,1%) mais aussi de progression de l'IRL, qui s'est traduite par des augmentations générales des loyers. A l'inverse, le rythme de mise en service de logements s'est ralenti en 2015 et 2017 et la croissance de l'IRL a été très faible.

6.2.1.2 Les flux d'exploitation : du produit total à l'excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation (EBE) est le premier indicateur de mesure de la performance d'exploitation et de la rentabilité d'un organisme. Il est calculé en retranchant du produit total les flux réels d'exploitation¹⁰ et ne prend donc pas en compte les flux financiers et les flux exceptionnels. Il constitue la ressource fondamentale d'un organisme et traduit sa capacité à produire des ressources propres à partir de son activité courante.

¹⁰ A la différence de l'EBE HLM, l'EBE calculé selon les modalités du plan comptable général ne prend en compte ni les charges calculées (dotations aux amortissements locatifs et reprises de subventions) ni les charges financières (intérêts d'emprunts).

Formation de l'excédent brut d'exploitation

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variation annuelle moyenne
Produit total	46 086	44 167	44 302	45 094	45 482	46 099	0,0%
- Coûts de production de la promotion immobilière	7 543	3 763	899	185	480	707	-37,7%
- Frais de maintenance non récupérables (régie incluse)	4 223	4 335	4 526	4 656	4 952	4 238	0,1%
- Charges de personnel et assimilées non récupérables, hors régie	5 806	6 022	5 821	5 610	5 799	5 741	-0,2%
- Redevances	0	0	0	0	0	167	ns
- Frais généraux bruts non récupérables, hors régie	2 865	2 694	3 239	3 399	4 091	4 901	11,3%
- Taxes foncières sur les propriétés bâties NR	6 075	6 641	6 809	6 942	7 010	7 078	3,1%
- Autres taxes diverses	15	19	6	30	30	24	9,4%
- Pertes pour défaut de récupération des charges locatives	80	97	273	137	261	227	23,1%
+ Autres produits d'exploitation	55	39	456	312	256	225	32,5%
- Pertes sur créances irrécouvrables	264	201	164	172	199	172	-8,3%
= Excédent Brut d'Exploitation (PCG)	19 270	20 433	23 021	24 275	22 916	23 070	3,7%
en % du produit total	41,8%	46,3%	52,0%	53,8%	50,4%	50,0%	

Source : Etats réglementaires

L'EBE a progressé de 19,7% entre 2012 et 2017. Son niveau moyen sur ces six années s'élève à 49% du produit total, ce qui est très satisfaisant. La nette progression de ce ratio au cours de la période montre que Quevilly Habitat est parvenu à renforcer sa performance d'exploitation.

La contribution des principaux postes d'exploitation à la formation de l'EBE est présentée ci-dessous.

6.2.1.2.1 Les dépenses d'intervention sur le patrimoine

Dépenses de maintenance et travaux sur le patrimoine

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Entretien courant (c/6151 NR)	2 243	2 507	2 520	2 517	2 633	2 692
Gros entretien (c/6152 NR)	1 981	1 829	2 006	2 138	2 344	1 566
Régie EC et GE non récupérable	0	0	0	0	0	0
Total charges de maintenance (exploitation)	4 224	4 336	4 526	4 655	4 977	4 258
En € par logement géré (ratio B8 Boléro)	455	447	447	453	483	410
Médiane nationale des SA d'HLM (en €)	590	570	620	610		
Additions et remplacements de composants (investissement)	9 728	8 503	12 026	11 528	7 716	7 308
Part des additions et remplacements de composants dans l'investissement total	13,7%	14,2%	38,3%	53,5%	49,6%	43,5%
Dépenses totales de maintenance (exploitation et investissement)	13 952	12 839	16 552	16 183	12 693	11 566
en € par logement en propriété (y. c. foyers)	1 515	1 334	1 647	1 587	1 231	1 112

Sources : Etats réglementaires et rapports de gestion

Le montant des charges de maintenance est plus faible que les référents nationaux. Il est également inférieur aux objectifs fixés dans le PSP (5 M€ par an dans sa version approuvée par le CA en mai 2014 et portant sur la période 2012-2022 et 5,5 M€ par an dans celle approuvée en octobre 2015 et portant sur la période 2015-2024).

Mais il est compensé par le niveau d'investissement sur le parc existant, sous forme d'additions et remplacements de composants ou de réhabilitations.

Les budgets consacrés aux dépenses d'intervention, en exploitation comme en investissement, sont relativement stables sur la période de contrôle. Ils s'élèvent à près de 14 M€ par an. Les exercices 2016 et 2017 ont toutefois été marqués par une importante sous-consommation budgétaire, due à des retards dans la préparation et la mise en œuvre des opérations de réhabilitation. En 2017, à peine 55% du budget de gros entretien et 52% de celui consacré à l'investissement sur le patrimoine existant ont été consommés.

6.2.1.2.2 Analyse de l'efficience de gestion

Ce paragraphe présente l'évolution des coûts de gestion, en particulier les charges de personnel et les frais généraux.

Evolution des coûts de gestion

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variation annuelle moyenne
Frais généraux bruts non récupérables	2 865	2 694	3 239	3 399	4 091	4 901	9,3%
- Cotisations CGLLS et charges de mutualisation HLM	351	167	457	344	885	1 900	26,0%
= Frais généraux nets	2 514	2 527	2 782	3 055	3 206	3 001	6,3%
+ Frais de personnel et assimilés NR	6 005	6 216	6 033	5 822	6 003	5 938	0,0%
= Coûts de gestion (toutes activités confondues)	8 518	8 743	8 815	8 877	9 209	8 939	2,0%
en % du produit total	18,5%	19,8%	19,9%	19,7%	20,2%	19,4%	

Source : Etats réglementaires

Les coûts de gestion ont peu progressé entre 2012 et 2017 (+4,9%). Ils se maintiennent ainsi à un niveau nettement inférieur aux référents nationaux. Cette comparaison a été établie à partir du ratio B6 Boléro qui, outre les frais généraux et les frais de personnel, retient dans le calcul des coûts de gestion les pertes sur récupération de charges et les divers impôts et taxes (hors TFPB). Selon cette méthode de calcul, les coûts de gestion s'élèvent pour Quevilly Habitat à 914 € par logement géré en 2015 et à 1 008 € en 2016, pour une médiane nationale des SA d'HLM de 1 310 € en 2015.

6.2.1.2.2.1 Frais généraux

Les frais généraux nets des cotisations CGLLS et charges brutes de mutualisation HLM ont progressé de 27,5% sur la période de contrôle. Ils représentent 7% du produit total en 2016, ce qui apparaît modeste.

Evolution des frais généraux

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variation annuelle moyenne
Achats	415	394	341	416	405	370	-2,3%
+ Sous-traitance	652	637	697	700	550	627	-0,8%
+ Maintenance et autres travaux d'entretien	222	225	237	298	294	320	7,6%
+ Primes d'assurance	237	234	262	350	522	396	10,8%
+ Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	383	425	617	700	761	693	12,6%
+ Publicité, publications et relations publiques	14	17	26	13	9	19	6,3%
+ Déplacements, missions et réceptions	106	111	115	98	81	80	-5,3%
+ Autres services extérieurs, cotisations CGLLS et charges de mutualisation incluses	825	639	934	810	1 452	2 375	23,6%
+ Autres charges d'exploitation	11	12	11	14	18	20	12,1%
= Frais généraux bruts (toutes activités confondues)	2 865	2 694	3 239	3 399	4 091	4 901	11,3%
en % du produit total	6,2%	6,1%	7,3%	7,5%	9,0%	10,6%	
- Cotisations CGLLS & charges brutes de mutualisation HLM	351	167	457	344	885	1 900	40,2%
= Frais généraux (toutes activités confondues) nets des cotisations et charges de mutualisation	2 513	2 527	2 782	3 055	3 206	3 001	6,3%
en % du produit total	5,5%	5,7%	6,3%	6,8%	7,0%	6,5%	

Source : Etats réglementaires

Les principaux postes à l'origine de cette augmentation sont les suivants :

- les primes d'assurance, en raison de la comptabilisation en charges de l'assurance Dommage-Ouvrage à partir de 2015, ainsi que de l'augmentation des primes d'assurance multirisques en 2016 ;
- les études et honoraires, en raison de l'accélération des campagnes de diagnostics réglementaires (amiante, gaz et électricité) mais aussi du recours à un prestataire extérieur pour optimiser les cotisations sociales et contributions fiscales en matière de RH.

Les cotisations CGLLS ont fortement augmenté en 2016 et 2017. Elles atteignent 1 068 k€ en 2017, soit 2,3% du produit total. Cette augmentation s'explique par le moindre nombre de mises en service de logements constaté à partir de 2015, qui a une incidence sur l'assiette de la cotisation principale. Elle a également pour origine la croissance de l'autofinancement net observée entre 2013 et 2014, entraînant une majoration de l'assiette de calcul de la cotisation additionnelle.

Compte tenu de son niveau d'investissement, Quevilly Habitat a jusqu'en 2016 été bénéficiaire du dispositif de mutualisation HLM pour des montants annuels compris entre 67 k€ et 336 k€. En revanche, l'organisme a été contributeur en 2017 pour un montant de 832 k€, en raison notamment des difficultés qu'il a rencontrées pour obtenir des garanties d'emprunt sur les opérations de réhabilitation de son patrimoine, retardant le lancement des opérations et le dépôt des demandes de dégrèvement auprès des services fiscaux.

6.2.1.2.2.2 Frais de personnel

Les frais de personnel non récupérables sont restés stables au cours de la période de contrôle, comme le montre le tableau ci-dessous. Cette évolution est cohérente avec la légère diminution des effectifs observée dans le même temps. Après s'être stabilisé autour de 230 jusqu'en 2014, le nombre moyen d'ETP a été réduit à 221 en 2017 (cf. §2.2.2). Quevilly Habitat affiche ainsi un montant de frais de personnel non récupérables par logement géré nettement inférieur à la médiane nationale.

Evolution des frais de personnel non récupérables

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variation annuelle moyenne
Frais de personnel NR	6 005	6 216	6 033	5 821	6 003	5 938	-0,2%
Nombre de logements gérés (hors foyers)	9 284	9 704	10 125	10 268	10 306	10 397	2,3%
Frais de personnel par logement géré (ratio B17 Bolero)	647 €	641 €	596 €	567 €	583 €	571 €	-2,5%
Médiane nationale des SA d'HLM	680 €	710 €	720 €	730 €			

Sources : Etats réglementaires et base de données boléro-web

Non pris en compte dans le calcul de l'EBE, les frais de personnel récupérables sont en revanche particulièrement élevés et font l'objet d'une présentation détaillée au §3.2.2. La correction des irrégularités constatées en matière de récupération des charges de personnel aura pour effet d'augmenter les coûts de gestion.

6.2.1.2.3 Les autres charges d'exploitation

La Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties (TFPB) est la principale des autres charges d'exploitation entrant dans le calcul de l'EBE. Les pertes pour défaut de récupération de charges et pertes pour créances irrécouvrables constituent les autres postes significatifs de charges.

- Taxe Foncière sur les Propriétés bâties

Evolution de la TFPB

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variation annuelle moyenne
TFPB nette des abattements	6 075	6 641	6 809	6 942	7 010	7 078	3,6%
en % des loyers (ratio B5bis Bolero)	16,1%	16,7%	15,8%	15,6%	15,7%	15,7%	-0,6%
Médiane nationale des SA d'HLM	9,3%	9,3%	9,3%	9,3%			
- Dégrèvements de TFPB	2 138	1 156	385	2 119	785	4 017	-22,2%
= TFPB nette des abattements et dégrèvements	3 937	5 486	6 425	4 823	6 225	3 060	12,1%

Sources : Etats réglementaires et balance comptable

La charge de TFPB est très sensiblement supérieure aux référents nationaux. Ce positionnement résulte de l'absence d'abattement lié à la géographie prioritaire de la politique de la ville, dans la mesure où Quevilly Habitat ne possède pas de patrimoine dans ce type de quartier. Il s'explique également par les taux élevés

d'imposition pratiqués en Seine-Maritime. Le taux départemental atteint 25,36% en 2016 (moyenne Métropole hors Paris : 17,15%)¹¹.

Cette charge est toutefois atténuée par les produits issus des dégrèvements obtenus en contrepartie de la réalisation de travaux d'économie d'énergie et d'adaptation des logements aux personnes en situation de handicap. Mais le montant de ces dégrèvements, lié au volume de travaux engagés par l'organisme et aux contraintes d'instruction des services fiscaux, est très variable d'un exercice à l'autre et ne constitue pas une ressource stable et pérenne. Il a ainsi été divisé par près de 3 entre 2015 et 2016 avant d'être multiplié par 5 entre 2016 et 2017. D'un point de vue comptable, ces dégrèvements sont enregistrés en produits exceptionnels et ne sont pas pris en compte dans le calcul de l'EBE. Ils sont en revanche intégrés au calcul de la CAF brute et de l'autofinancement net. Leur diminution explique ainsi en partie la dégradation de ces deux indicateurs en 2016 et leur redressement en 2017 (cf. §6.2.2).

- Pertes pour défaut de récupération des charges locatives

Ces pertes sont directement liées à la vacance locative. Elles ont donc progressé au cours de la période de contrôle pour s'établir à 261 k€ en 2016 et à 227 k€ en 2017 (cf. tableau de formation de l'EBE - § 6.2.1.2). Ce montant représente 1,9% des charges récupérables, ce qui demeure nettement inférieur aux taux constatés à l'échelle départementale (médiane 2016 : 5%).

- Pertes sur créances irrécouvrables

Leur montant est en diminution au cours de la période contrôlée. Il s'élève à 171 k€ en 2017 contre 264 k€ en 2012. Les volumes comptabilisés sont liés à l'évolution des impayés locatifs, qui est plutôt favorable pour Quevilly Habitat (cf. § 4.4), mais surtout à la politique d'admission en non-valeur de l'organisme. La procédure mise en œuvre est décrite dans le manuel de contrôle interne. Les admissions en non-valeur font l'objet d'une délibération annuelle du CA.

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

La rentabilité mesure la capacité d'un organisme à générer des ressources à partir de son activité et à constituer ainsi une trésorerie qu'il pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement. La performance d'exploitation, présentée au §6.2.1 et mesurée par l'EBE, contribue fortement à la rentabilité et en est une composante essentielle. Mais pour pouvoir apprécier celle-ci dans son ensemble, il convient d'ajouter au flux d'exploitation les flux financiers et exceptionnels.

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

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

¹¹ <https://www.collectivites-locales.gouv.fr/guide-statistique-fiscalite-directe-locale-2016>

6.2.2.1 Capacité d'autofinancement brute

Formation de la capacité d'autofinancement brute

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variation annuelle moyenne
Excédent brut d'exploitation (PCG)	19 270	20 433	23 021	24 275	22 916	23 070	3,7%
+ Résultat financier (réel uniquement)	-4 285	-4 838	-4 396	-3 846	-3 350	-3 987	1,4%
dont Frais financiers locatifs (-)	5 149	5 731	5 211	4 703	4 150	3 708	-6,4%
+ Résultat exceptionnel (réel uniquement)	2 115	713	470	2 085	612	3 913	13,1%
= Capacité d'autofinancement brute (PCG)	17 100	16 308	19 094	22 514	20 178	22 996	6,1%
- Dotations aux amortissements des charges d'intérêts compensateurs à répartir (si les charges sont différées)	250	216	205	133	190	134	-11,8%
+ Variation des intérêts compensateurs (si les charges ne sont pas différées)	0	0	0	0	0	0	ns
= Capacité d'autofinancement brute (retraitée des intérêts compensateurs)	16 849	16 092	18 889	22 381	19 988	22 862	6,3%
en % du produit total	36,6%	36,4%	42,6%	49,6%	43,9%	49,6%	

Sources : Etats réglementaires

La capacité d'autofinancement brute retraitée des intérêts compensateurs¹² a augmenté de 35,7% au cours de la période de contrôle. Elle atteint 22,9 M€ en 2017, soit 49,6% du produit total.

Ce niveau élevé et la progression constatée ont pour principale origine la performance d'exploitation de Quevilly Habitat (cf. analyse de l'EBE présentée au §6.2.1.2).

Les flux financiers contribuent aussi fortement à la progression de la CAF. Ils sont essentiellement constitués des intérêts sur opérations locatives, dont le montant s'est réduit de 28,1% au cours de la période de contrôle, malgré l'augmentation de 31,8% de l'encours de dettes locatives. Cette évolution est directement due à la baisse du taux du livret A, sur lequel est indexé 72,5% de la dette de Quevilly Habitat. En 2017, les flux financiers se sont conjoncturellement dégradés en raison du versement de pénalités de remboursement anticipé d'un montant de 889 k€ dans le cadre d'une opération de réaménagement de la dette (cf. §6.2.3).

Le flux exceptionnel résulte principalement des dégrèvements de TFPB, qui constituent une ressource importante pour Quevilly Habitat et dont le montant et l'évolution sont détaillés au §6.2.1.2.3.

¹² La CAF brute est présentée sous sa forme définie dans le plan comptable général (PCG) mais retraitée des intérêts compensateurs, afin de neutraliser la différence de calcul selon l'option retenue pour leur mode de comptabilisation.

6.2.2.2 Autofinancement net HLM

L'autofinancement net HLM¹³ correspond à la capacité d'autofinancement disponible après remboursement du capital de la dette locative (hors remboursements anticipés). Il constitue la ressource propre disponible pour financer les investissements nouveaux. Son évolution est détaillée ci-dessous.

Formation de l'autofinancement net

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Cumul
Capacité d'autofinancement brute (retraite des intérêts compensateurs)	16 849	16 092	18 889	22 381	19 988	22 862	117 060
- Remboursement à échéance des emprunts locatifs (part en capital)	10 231	10 903	11 477	14 220	16 276	14 691	77 798
= Autofinancement net HLM	6 618	5 189	7 412	8 161	3 712	8 171	39 263
en % du produit total	14,4%	11,8%	16,7%	18,0%	8,1%	17,7%	
en % du chiffre d'affaires majoré des produits financiers réels (ratio d'alerte)	16,5%	11,5%	15,9%	15,7%	8,0%	17,7%	
Moyenne glissante sur 3 ans (ratio d'alerte)			14,7%	14,4%	13,2%	13,8%	

Sources : Etats réglementaires

L'autofinancement net représente en moyenne 14,5% du produit total entre 2012 et 2017, soit un niveau très satisfaisant. La dégradation observée en 2016 s'explique par la baisse de la CAF brute, principalement due à l'augmentation des cotisations CGLLS (cf. §6.2.1.2.2.1) et à la diminution des produits issus des dégrèvements de TFPB (cf. §6.2.1.2.3). Elle s'explique également par la forte augmentation des remboursements d'emprunts locatifs à partir de 2015, consécutive à l'accélération du rythme d'investissement de Quevilly Habitat (cf. §6.2.3). L'autofinancement net a néanmoins retrouvé en 2017 son niveau de 2015.

Rapporté au chiffre d'affaires majoré des produits financiers, son niveau est très nettement supérieur aux seuils d'alerte réglementaires¹⁴.

6.2.3 Modalités de financement des investissements

Les deux premières parties de l'analyse financière sont consacrées à l'appréciation de la capacité de la société à générer, notamment au travers de son exploitation, les ressources propres nécessaires au financement de ses investissements (hors vente de patrimoine).

Ce paragraphe a pour objet d'étudier le financement de la politique d'investissement. Il met l'accent sur l'annuité de la dette locative, compte tenu de la part que représente l'emprunt dans les plans de financement et se conclut par une évaluation de la soutenabilité de l'effort d'investissement.

¹³ L'autofinancement net est ici calculé selon la méthode introduite par le décret n°2014-1151 du 7 octobre 2014 (article R. 423-1-4 du CCH). Est désormais pris en compte dans le calcul de cet indicateur l'ensemble des remboursements en capital des emprunts portant sur l'activité locative de l'organisme, y compris les opérations démolies ou cédées ainsi que les sorties de composants. Le chiffre d'affaires intègre désormais également les produits financiers.

¹⁴ Fixés à 0% sur un exercice et à 3% en moyenne annuelle sur les 3 exercices consécutifs (arrêté du 10 décembre 2014).

6.2.3.1 Structure de financement des investissements

Sur l'ensemble de la période, le montant des investissements locatifs comptabilisés par Quevilly Habitat s'est élevé à 216,2 M€. Leur décomposition par année et par type d'intervention est détaillée dans le tableau ci-dessous.

Evolution et décomposition des investissements locatifs

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Cumul	Structure en %
Montant annuel des investissements locatifs	70 869	60 089	31 371	21 544	15 545	16 804	216 222	100,0%
dont foncier	5 068	2 105	2 815	1 088	47	42	11 165	5,2%
dont améliorations, additions et remplacements de composants	9 728	8 503	12 026	11 528	7 716	7 308	56 810	26,3%
Dont offre nouvelle	56 073	49 481	16 530	8 928	7 782	9 454	148 248	68,6%

Sources : Etats réglementaires - Tableau des mouvements des postes de l'actif immobilisé

60% de l'ensemble des investissements locatifs et 71,2% de ceux consacrés à l'offre nouvelle ont été comptabilisés sur les exercices 2012 et 2013. Ces deux années marquent la fin de la période de très fort développement de Quevilly Habitat, entamée en 2008. Entre 2008 et 2013, les immobilisations brutes de la société ont progressé en moyenne de 11,5% par an, ce qui est considérable. Le montant des investissements consacrés à l'offre nouvelle s'est fortement réduit à partir de 2014, représentant 10,7 M€ en moyenne par an.

Les investissements sur le patrimoine existant sont plus linéaires. Ils s'élèvent en moyenne à 9,5 M€ par an.

D'après les données issues des fiches de situation financière et comptable pour les opérations identifiées comme en cours ou terminées non soldées au 31 décembre 2016, la structure de financement des investissements varie significativement selon leur nature.

Plan de financement prévisionnel des opérations d'investissement

	Prix de revient (en k€)	Emprunts		Subventions		Fonds propres		Nombre d'opérations
		k€	%	k€	%	k€	%	
Ensemble des opérations	78 208	61 941	79,2	6 827	8,7	9 327	11,9	86
dont constructions, acquisitions et acquisitions-améliorations	39 946	36 029	90,2	1 489	3,7	2 428	6,1	11
dont améliorations	27 747	21 367	77,0	4 905	17,7	2 506	9,0	12
dont additions et remplacements de composants	10 515	4 545	43,2	433	4,1	4 393	41,8	63

Source : Fiches de situation financière et comptable – Opérations en cours et terminées non soldées au 31 décembre 2016

Les opérations de développement sont très fortement financées par emprunt. La durée des emprunts contractés est de 40 ans pour les PLUS et PLAI et de 35 ans pour les PLS. La part de fonds propres se limite à 6,1%, soit un niveau inférieur à celui observé au plan national. Selon les données extraites de l'infocentre SISAL, le plan de financement moyen des opérations de construction neuve agréées en 2016 par les services de l'Etat en zone B1 se décomposait en 79,7% d'emprunts, 7,1% de subventions et 13,2% de fonds propres.

Les opérations de réhabilitation ou d'amélioration consistent en une intervention complète à l'intérieur et à l'extérieur des logements, pour un montant moyen de 28 k€ par logement. Leur plan de financement se caractérise par une part plus importante des subventions, en raison des aides attribuées par les communes de Grand Quevilly et de Petit-Couronne, dont le montant moyen s'élève à 3 000 € par logement. La durée des emprunts mobilisés est de 20 ans.

Les opérations d'addition et de remplacement de composants, plus limitées et moins coûteuses, sont financées à parité par les fonds propres de la société et par l'emprunt. Des emprunts dédiés à ce type d'opération sont ainsi contractés régulièrement par Quevilly Habitat. Sur la période de contrôle, 4 emprunts ont été souscrits pour un montant total de 11 M€, dont 4 M€ spécifiquement dédiés aux travaux d'installation et d'amélioration des ascenseurs sur le parc de Grand Quevilly.

6.2.3.2 Annuité de la dette locative

Evolution de l'annuité de la dette locative

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Annuité de la dette locative	15 631	16 850	16 893	19 056	20 616	18 532	17 930
- dont part en capital	10 231	10 903	11 477	14 220	16 276	14 691	12 966
- dont part des intérêts	5 400	5 947	5 416	4 836	4 340	3 841	4 963
en % des loyers (ratio B7 bis Boléro)	41,3%	42,4%	39,3%	42,7%	46,2%	41,1%	42,2%
Médiane nationale, tous organismes confondus	42,4%	40,6%	39,3%	38,8%	38,6%		
en € par logement en propriété	1 697	1 750	1 681	1 869	2 000	1 782	1 797
Remboursement du capital de la dette / CAF retraitée (en %)	60,7%	67,8%	60,8%	63,5%	81,4%	64,3%	66,4%

Source : Etats réglementaires

L'annuité de la dette locative a fortement augmenté à partir de 2015, malgré la réduction des charges d'intérêts liée à la baisse du taux du Livret A. Cette augmentation est liée à celle de l'encours de la dette consécutive aux investissements importants réalisés par Quevilly Habitat entre 2008 et 2013 (cf. §6.2.4.1).

La baisse constatée en 2017 fait suite au réaménagement de la dette opéré au cours de cet exercice. Le refinancement de la dette remboursée de façon anticipée n'a été que partiellement réalisé en 2017 et sera complété par de nouveaux emprunts en 2018. Cette baisse est donc temporaire et l'annuité devrait retrouver en 2018 un niveau comparable à celui de 2016.

Celui-ci représente en moyenne 42,2% des loyers sur la période 2012-2017, soit un niveau significativement plus élevé que les référents nationaux. A l'exception de l'exercice 2017, le remboursement du capital de la dette représente une part croissante de la CAF brute de la société.

6.2.3.3 Flux financiers d'investissement locatif

Le tableau ci-dessous recense l'ensemble des flux réels qui ont affecté la trésorerie de la société, en détaillant ceux liés aux opérations d'investissement locatif.

Flux financiers liés aux investissements entre 2014 et 2017

En k€	Fux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement net global fin 2013		-2 594
Financement propre disponible cumulé de 2014 à 2017	-15 561	
- dont Autofinancement net cumulé de 2014 à 2017	27 456	
- dont Remboursements anticipés d'emprunts locatifs de 2014 à 2017	-46 401	
Cessions d'actifs de 2014 à 2017	3 384	
Dépenses d'investissements de 2014 à 2017	-86 085	
Financements comptabilisés de 2014 à 2017	118 379	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	1 483	
Flux de trésorerie disponible	18 216	
Fonds de roulement net global fin 2017		15 622

Source : Etats réglementaires

Entre 2014 et 2017, Quevilly Habitat a investi 86,1 M€, dont 85,3 M€ consacrés à l'activité locative. Pour financer ces investissements, elle a obtenu 7,5 M€ de subventions. Elle a également levé 110,9 M€ d'emprunts nouveaux. Sur ces 110,9 M€, 30,9 M€ sont en réalité consacrés au refinancement de 46 M€ remboursés par anticipation en 2017 dans le cadre d'une opération de réaménagement de la dette (cf. §6.2.4.1).

La capacité d'autofinancement disponible correspond à l'autofinancement net HLM présenté au §6.2.2.2 minoré de l'ensemble des remboursements d'emprunts et majoré des produits de cession d'actifs. Elle est négative (-15,5 M€) en raison de l'effet des remboursements anticipés d'emprunt évoqués ci-dessus.

Le total des ressources mobilisées (emprunts nouveaux, subventions obtenues et financement propre) s'élève ainsi à 102,8 M€. Complété avec les autres flux de haut de bilan (1 483 k€), il est supérieur de 18,2 M€ aux investissements réalisés. Ce montant correspond à l'accroissement du fonds de roulement net global (FRNG). Cet indicateur mesure les ressources longues disponibles après investissement (différence entre les ressources permanentes et les emplois stables).

L'écart important entre les financements comptabilisés (emprunts et subventions) entre 2013 et 2016 (118,4 M€) et les dépenses d'investissement réalisées (86,1 M€) a pour origine la mobilisation tardive des emprunts par Quevilly Habitat. La société assure le portage des opérations d'investissement sur ses fonds propres ou sur des lignes de trésorerie pendant leur réalisation. Elle n'encaisse les emprunts qu'une fois celles-ci mises en service afin de faire coïncider le versement des annuités avec le quittancement des loyers.

Conjuguée à l'intense activité d'investissement qu'a connue Quevilly Habitat jusqu'en 2013, cette pratique a eu pour effet de dégrader le FRNG, dont le niveau était négatif fin 2012. La couverture progressive des investissements par l'emprunt a permis de redresser son niveau, qui s'élève à 15,6 M€ en fin de période. Une analyse plus détaillée de la composition du FRNG et de son évolution est présentée avec le bilan fonctionnel (cf. §6.2.4.2).

Cette structure de financement apparaît équilibrée en fin de période. En dehors des flux liés au refinancement partiel de la dette, l'autofinancement net représente 31,8% des investissements réalisés.

6.2.4 Structure financière

6.2.4.1 Analyse de la dette

6.2.4.1.1 Encours de dette

Evolution de l'encours de la dette

En k€ au 31 décembre	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Variation annuelle moyenne
Encours de dette locative	185 753	238 303	255 580	260 941	261 195	244 898	5,7%
+ Encours des dettes liées à la structure ou non affectés à une activité	1 129	1 026	923	821	718	1 761	9,3%
= Encours de dettes à moyen long terme	186 882	239 329	256 503	261 762	261 913	246 658	5,7%
+ Emprunts-relais locatifs	29 000	24 000	12 000	12 300	9 550	5 550	-28,2%
+ Encours de dettes promotion immobilière et aménagement	2 100	5 700	5 469	1 147	602	1 055	-12,9%
= Encours total de dettes	217 982	269 029	273 972	275 209	272 065	253 264	3,0%
- Trésorerie brute	19 438	29 754	26 606	33 385	35 655	26 356	ns
- Titres immobilisés	12	115	0	0	0	0	-100,0%
= Encours total de dettes net de la trésorerie et des titres immobilisés	198 532	239 160	247 366	241 823	236 410	226 908	0,4%

Source : Etats réglementaires

Sur les dix derniers exercices, l'encours total de dette de Quevilly Habitat a été multiplié par 2,3. Il s'élevait à 111,2 M€ en 2008 et atteint 253,2 M€ en 2017. Cette croissance s'inscrit dans la phase de très fort développement engagée par Quevilly Habitat entre 2008 et 2013 (cf. §6.2.3.1).

Compte tenu de l'augmentation de son niveau d'endettement et pour limiter ses effets sur le montant des annuités (cf. §6.2.3.3), Quevilly Habitat a procédé à d'importants réaménagements.

En 2013, elle a renégocié 69,1 M€ de capitaux restant dus auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), soit 44% de la dette souscrite auprès de cet organisme. Il s'agissait de diversifier les index, en recourant à des taux fixes ou à des taux indexés sur l'Euribor, de façon à réduire la sensibilité de la dette aux évolutions du taux du livret A. Ce réaménagement a également consisté en une baisse de marge sur la dette la plus ancienne, ainsi qu'en un allongement de durée et un reprofilage d'amortissement. Il a pour résultat une réduction du montant des annuités de 500 k€ sur les 5 années suivant sa conclusion.

En 2017, Quevilly Habitat est intervenue sur 45,7 M€ de dette contractée auprès d'autres établissements bancaires que la CDC. Ce réaménagement aura pour effet de réduire les annuités d'emprunt de 7 M€ sur les 25 prochaines années. Il se traduit par des pénalités de remboursement anticipé d'un montant de 889 k€. Comptabilisées en charges financières sur l'exercice 2017, elles ont pesé sur la CAF brute et l'autofinancement net de la société (cf. §6.2.2.1). Le refinancement de cet encours n'a été que partiellement réalisé en 2017 : les emprunts contractés en substitution des prêts initiaux ont été encaissés pour 30,9 M€ au cours de cet exercice. Le solde (14,6 M€) sera encaissé en 2018. Ce décalage est à l'origine de la baisse conjoncturelle de l'encours de dette locative constatée entre 2016 et 2017.

Suite à ce réaménagement, l'encours de la dette adossée sur le taux du livret A est passé de 82,7% à 72,5%, répondant à l'objectif de diversification des index. Au 31 décembre 2017, 21,8% de la dette de Quevilly Habitat est à taux fixe et 78,2% à taux variable. Elle n'est associée à aucun instrument de couverture.

Par ailleurs, Quevilly Habitat a obtenu un prêt de haut de bilan bonifié (PHBB) d'un montant de 1,495 M€ accordé fin 2016. En contrepartie de ce financement, elle s'est engagée à rénover thermiquement 85 logements supplémentaires et à construire 26 logements en complément de sa programmation initiale, sur la période 2017-2018.

Le montant des lignes de trésorerie mobilisées pour assurer le portage financier des opérations d'investissement est directement lié au volume d'activité de la société. Il s'est donc fortement réduit au cours de la période de contrôle, passant de 29 M€ en 2012 à 5,55 M€ en 2017.

6.2.4.1.2 Analyse de la soutenabilité de la dette

Les ratios présentés dans le tableau ci-dessous ont pour objet d'apprécier le risque d'insolvabilité d'un organisme. La capacité de désendettement est évaluée en calculant le nombre d'années nécessaires à Quevilly Habitat pour rembourser la totalité des capitaux restant dus, dans le cas purement théorique où elle consacrerait l'intégralité de sa capacité d'autofinancement à cet objectif. Cette durée s'élève en moyenne à 10,8 années sur les 3 derniers exercices, ce qui apparaît satisfaisant. L'importante baisse constatée en 2017 s'explique par l'amélioration de la CAF mais aussi par la réduction temporaire de l'encours de dette locative, suite au réaménagement opéré en 2017 (cf. §6.2.3.1).

Rapporté aux fonds propres de la société (capitaux propres nets des subventions d'investissement), l'encours de dette s'élève à 324% sur les 3 derniers exercices.

Ratios de solvabilité

	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Moyenne
Encours de dette net / CAF brute retraitée (en années)	11,8	14,9	13,1	10,8	11,8	9,9	12,0
Encours de dette net / Fonds propres (en %)	374%	426%	419%	362%	326%	284%	365%

Source : Etats réglementaires

Ces ratios mettent en évidence une absence de risque de solvabilité, en raison du niveau élevé de profitabilité de la société. Bien que la dette pèse fortement sur la structure financière de Quevilly Habitat, cette situation n'appelle pas de vigilance particulière dans la mesure où la société n'aura pas à faire face à d'importants besoins en investissement dans les années à venir. L'état de son patrimoine est en effet très satisfaisant et les besoins en offre nouvelle dans son territoire d'intervention sont réduits. Présentée au §6.3, la dernière étude prévisionnelle s'inscrit dans cette logique.

6.2.4.2 Analyse du bilan fonctionnel

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

Bilan fonctionnel

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Capitaux propres	86 311	89 165	92 405	98 549	103 791	110 800
+ Provisions pour risques et charges	10 879	10 888	11 669	11 738	9 532	9 633
<i>dont PGE</i>	9 500	9 500	9 500	9 500	9 091	9 072
+ Amortissements et provisions sur actifs immobilisés	224 197	237 633	253 782	271 031	288 480	304 846
+ Dettes financières	190 400	242 788	260 036	265 207	265 224	249 900
<i>dont encours de dettes à moyen long terme</i>	186 882	239 329	256 503	261 762	261 913	246 658
<i>dont dépôts et cautionnements reçus</i>	2 480	2 636	2 915	2 961	3 016	3 081
<i>dont intérêts compensateurs</i>	1 039	823	618	485	295	160
- Actif immobilisé brut	525 166	583 068	612 961	632 637	646 735	659 557
= Fonds de Roulement Net Global (A)	-13 379	-2 594	4 930	13 888	20 292	15 622
Stocks (toutes natures)	9 389	9 424	7 748	1 436	1 267	1 814
<i>dont Accession</i>	9 380	9 412	7 743	1 422	1 254	1 801
+ Autres actifs d'exploitation	9 042	8 855	7 498	7 673	8 323	8 242
<i>dont créances clients et locataires</i>	4 678	4 888	5 177	5 203	5 174	5 372
<i>dont subventions à recevoir</i>	1 003	701	449	1 066	807	1 560
- Provisions d'actif circulant	1 004	912	1 023	974	1 056	1 166
- Dettes d'exploitation	15 100	17 923	18 415	10 231	9 545	9 965
<i>dont dettes sur fournisseurs d'exploitation</i>	4 154	3 091	3 444	3 023	3 534	3 065
<i>dont dettes sociales et fiscales</i>	6 229	7 195	7 486	4 103	3 874	3 423
= Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'Exploitation (B)	2 327	-556	-4 193	-2 096	-1 012	-1 075
Créances diverses	6 087	4 331	2 275	239	125	252
- Dettes diverses	12 231	12 123	7 758	5 341	4 926	4 362
<i>dont dettes sur fournisseurs d'immobilisations</i>	9 568	9 690	5 810	3 603	3 420	2 980
= Besoin (+) ou Ressource (-) en FR hors Exploitation (C)	-6 144	-7 792	-5 483	-5 101	-4 801	-4 109
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR (D = B+C)	-3 817	-8 348	-9 675	-7 197	-5 813	-5 184
Trésorerie nette (A-D)	-9 562	5 754	14 606	21 085	26 105	20 806
<i>dont trésorerie du bilan Actif</i>	19 438	29 754	26 606	33 385	35 655	26 356
<i>dont concours bancaires (-)</i>	29 000	24 000	12 000	12 300	9 550	5 550

Source : Etats réglementaires

Comme le montre le tableau des flux financiers d'investissement locatif présenté au §6.2.3.3, la situation de haut de bilan de Quevilly Habitat s'est rééquilibrée. Négatif en début de période, le FRNG s'élève à 15,6 M€ fin 2016, soit 2,6 mois de dépenses. Les ressources disponibles à long terme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) assurent ainsi la couverture de l'actif immobilisé.

Les flux de bas de bilan génèrent une ressource en fonds de roulement, dans la mesure où les créances à court terme sont couvertes par des dettes à court terme. La contribution de l'activité « hors exploitation » à la formation de cette ressource s'est réduite, en raison du ralentissement du rythme des investissements.

En 2012, en raison du déséquilibre important observé en haut de bilan, la société devait faire face à une trésorerie nette négative. Celle-ci est constituée de la différence entre les valeurs mobilières de placement et les disponibilités, comptabilisées à l'actif, et les concours bancaires ou lignes de trésorerie, comptabilisés au passif. Cela signifie que, à la fin de l'exercice 2012, la capacité de paiement de Quevilly Habitat était uniquement assurée par les lignes de trésorerie souscrites auprès des établissements bancaires (29 M€). Il s'agissait toutefois d'une situation transitoire, liée au décalage entre les dépenses d'investissement et l'encaissement des emprunts correspondants.

La trésorerie nette a retrouvé un niveau positif dès 2013 et son niveau moyen s'élève à 20,6 M€ sur les quatre derniers exercices. Fin 2017, elle représente 3,4 mois de dépenses et 279 jours de charges courantes.

6.2.4.3 Situation à terminaison

A terminaison des opérations engagées, les montants du FRNG et des fonds propres disponibles¹⁵ s'élèvent respectivement à 23,5 M€ et 13,7 M€.

Fonds propres disponibles à terminaison

En k€	2017
Fonds de Roulement Net Global au 31 décembre	15 622
- Dépenses restant à comptabiliser	56 467
+ Emprunts restant à encaisser	63 386
+ Subventions restant à notifier	914
= Impact de la situation à terminaison	7 833
Fonds de Roulement Net Global à terminaison des opérations	23 455
- Déduction du CRD sur emprunts relais locatifs	5 550
+ Neutralisation du coût du portage	1 263
<i>dont Neutralisation du coût du portage des opérations préliminaires</i>	<i>1 147</i>
<i>dont Neutralisation du coût du portage des réserves foncières</i>	<i>116</i>
+ Neutralisation des titres immobilisés et des provisions pour R&C (hors PGE et provisions à caractère de réserve)	-383
<i>dont (+) Titres immobilisés "droits de créances"</i>	<i>0</i>
<i>dont (-) Provisions pour risques et charges (hors PGE et réserves)</i>	<i>383</i>
- Amortissements courus non échus (ACNE)	5 055
= Fonds disponibles à terminaison	13 730

Sources : Etats réglementaires et fiches de situation financière et comptable (FSFC)

La structure à terminaison apparaît donc plus favorable que celle constatée au 31 décembre 2017, en raison de la stratégie de mobilisation tardive des emprunts et de portage partiel des opérations d'investissement en cours sur les fonds propres de la société. Ainsi, selon les données de la comptabilité de programmes arrêtées fin 2017, les fonds propres injectés dans les opérations en cours couvraient 66,9% des dépenses comptabilisées

¹⁵ Les fonds disponibles à terminaison mesurent l'excédent en fin d'exercice des ressources pérennes de l'organisme sur ses emplois stables, en se plaçant comme si toutes les opérations engagées étaient soldées. A la différence de celui du FRNG constaté au 31 décembre, leur calcul retire les financements relais des ressources disponibles à terminaison. Il neutralise le coût du portage des opérations préliminaires et des réserves foncières, les provisions pour risques et charges (à l'exception de la PGE et de celles présentant un caractère de réserves), les titres financiers immobilisés, les amortissements courus non échus ainsi que les dividendes éventuellement distribués.

pour une prévision à terminaison de 24,5%. Il faut toutefois observer qu'une partie de ce portage est assurée grâce aux 5,5 M€ d'emprunts-relais auxquels Quevilly Habitat a eu recours en 2017.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'analyse financière prévisionnelle est actualisée tous les deux ans, à l'occasion de chaque révision du PSP. Sa dernière version a été validée le 6 mars 2017 par délibération du CA et porte sur la période 2017-2025. Elle n'intègre donc pas les effets du dispositif de réduction de loyer de solidarité (RLS) introduit par l'article 126 de la loi de finances pour 2018, ni les mesures d'accompagnement associées à celui-ci.

Les hypothèses relatives à l'environnement économique sur lesquelles elle s'appuie sont conformes aux préconisations de la DHUP¹⁶ et de la CDC. En revanche, elles prévoient une dégradation de certains dispositifs d'aides financières. Aucun produit issu des dégrèvements de TFPB pour travaux d'économie d'énergie et d'adaptation des logements aux personnes en situation de handicap n'est prévu à compter de 2019, alors qu'ils ont rapporté en moyenne annuelle 1,8 M€ sur la période 2012-2017 (cf. §6.2.1.2.3). De même, les plans de financement prévisionnels des opérations d'investissement intègrent une extinction progressive des subventions, qui contribuent à hauteur de 17,7% aux opérations de réhabilitation (cf. §6.2.3.1).

En outre, certaines des hypothèses retenues en matière d'exploitation sont exagérément pessimistes et ont pour effet de dégrader la rentabilité de la société. Il s'agit en particulier des pertes de loyers dues à la vacance et des charges de maintenance. Celles-ci sont sensiblement supérieures aux niveaux pratiqués (15% des loyers sur la période 2017-2025, contre 10,6% constatés en moyenne entre 2012 et 2017), sans qu'un besoin de renforcement du niveau d'intervention sur le parc existant ait été identifié.

Conjuguées au maintien d'annuités élevées (46,3% en moyenne sur la période 2017-2025), ces hypothèses ont pour résultat de dégrader la rentabilité de la société. L'autofinancement net dégagé annuellement serait limité à 1 M€, contre 6,5 M€ en moyenne entre 2012 et 2017.

Prévisions d'évolution de l'autofinancement net

En k€	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Autofinancement net	2 146	1 679	1 407	1 025	638	425	344	472

Source : Quevilly Habitat – Etude prévisionnelle

Compte tenu de ces perspectives et du niveau d'endettement de la société, les objectifs de développement ont été revus à la baisse par rapport à la précédente étude prévisionnelle, validée en octobre 2015. Le rythme de construction a ainsi été réduit de moitié, Quevilly Habitat prévoyant la mise en service de 40 logements par an à partir de 2021.

Les investissements dans le patrimoine existant sont également plus faibles, en raison non pas d'une réduction des objectifs de réhabilitation, mais de l'achèvement du programme d'installation d'ascenseurs qui a fortement mobilisé la société depuis 2012.

Ces volumes d'investissement apparaissent cohérents avec les besoins identifiés en offre nouvelle comme sur le patrimoine de Quevilly Habitat.

¹⁶ Ministère de la Cohésion des Territoires - Direction de l'Habitat, de l'Urbanisme et des Paysages

Ces prévisions devront toutefois être rapidement complétées avec les effets de la RLS et des mesures de lissage¹⁷ associées à ce dispositif. Celles-ci auront nécessairement pour conséquence de dégrader la CAF de la société. Quevilly Habitat dispose néanmoins de marges financières potentielles. Un accroissement du volume des ventes de patrimoine pourrait ainsi être examiné. De même, compte tenu de l'état du parc, une réduction des budgets consacrés à la maintenance ou un ralentissement du rythme des réhabilitations pourraient être envisagés. Enfin, le recours aux mesures de soutien financier introduites par l'Etat et la CDC, en particulier le prêt de haut de bilan bonifié (PHBB) de deuxième génération, pourra être étudié.

¹⁷ Prévu au II de l'article L.452-4 du CCH, ce mécanisme a pour effet d'introduire une péréquation entre les organismes selon l'impact du dispositif de RLS sur leurs produits locatifs. Il prend la forme d'une modulation de la cotisation versée par chacun d'entre eux à la CGLLS.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIETE

RAISON SOCIALE :	QUEVILLY HABITAT SOCIETE ANONYME D'HLM A LOYER MODERE
-------------------------	---

SIEGE SOCIAL :			
Adresse du siège :	93 avenue des Provinces BP 205	Téléphone :	02 35 68 98 00
Code postal :	76 121	Télécopie :	02 35 68 98 01
Ville :	GRAND QUEVILLY CEDEX		

PRESIDENT :	M. MARUT Roland
--------------------	-----------------

DIRECTEUR GENERAL :	M. BONNATERRE Laurent
----------------------------	-----------------------

ACTIONNAIRE DE REFERENCE :	Ville de Grand Quevilly
-----------------------------------	-------------------------

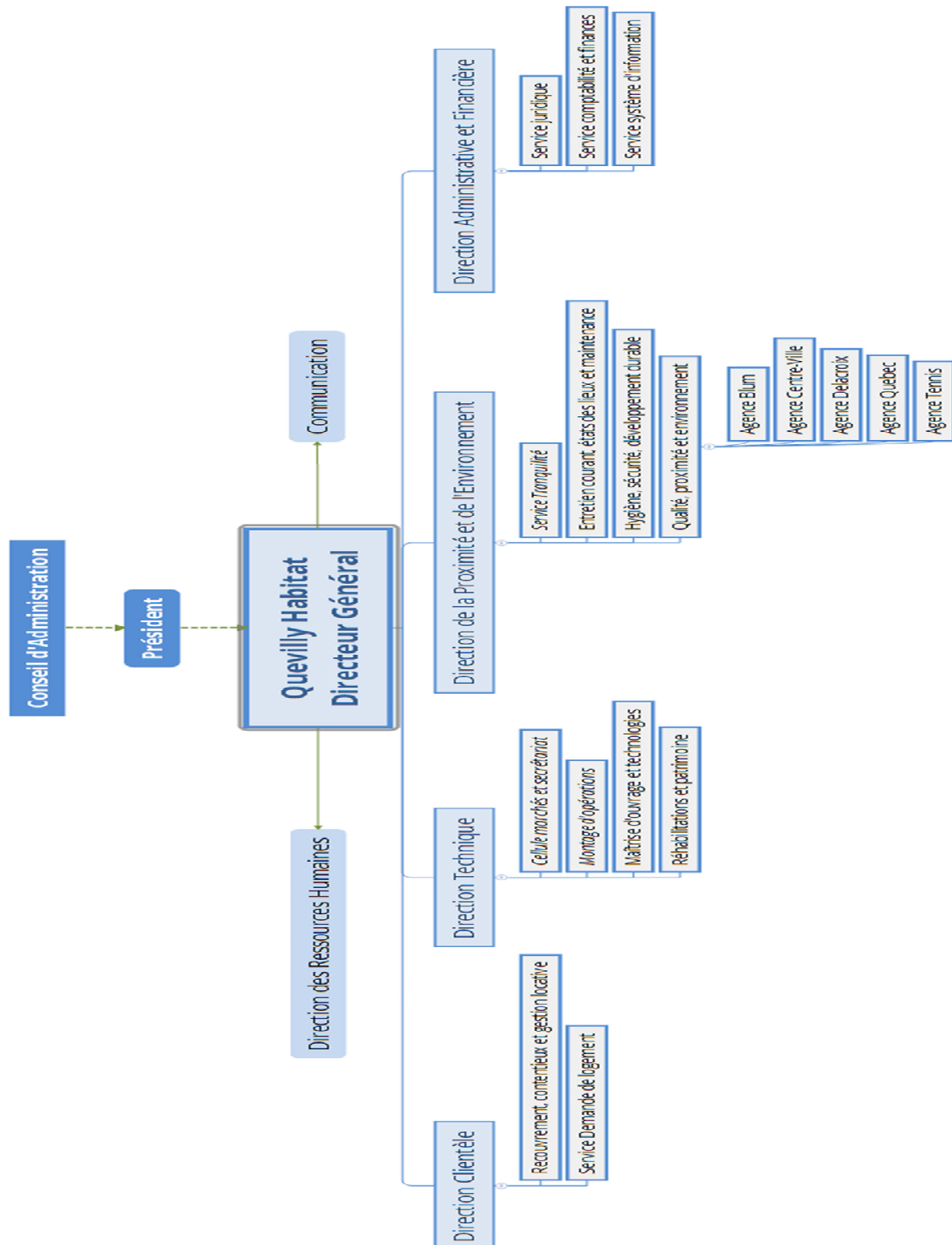
CA AU :		31/12/2017	
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	MARUT Roland		4
	BERARD Philippe		4
	DUBOIS Carol		4
	GOUPIL Michelle		4
	BRACQ Dominique		4
	COLOMBEL Annick		4
	Ville de Grand Quevilly	MASSION Marc	2
	Ville de Petit Couronne	LOPEZ Dominique	2
	Représentants des locataires (SA) :	MABIRE Pierre	
	AUMONT Frédéric		3
	RAUX Gérard		3

ACTIONNARIAT		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	39 440	Ville de Grand Quevilly
	Nombre d'actions :	1 360	Les coopérateurs de Normandie
	Nombre d'actionnaires :	28	Ville de Petit Quevilly

COMMISSAIRE AUX COMPTES :	CABINET MAZARS 53 rue Louis Pasteur 76 135 MONT SAINT AIGNAN
----------------------------------	--

EFFECTIFS AU :	Cadres :	nc	
	Maîtrise :	nc	
	Employés :	nc	
	Gardiens :	0	
	Employés d'immeuble :	111	
	Ouvriers régie :	5	
31/12/2017			Total administratif et technique : 100,75
			Effectif total : 216,75

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SOCIETE



7.3 SIGLES UTILISES

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

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

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

