

Silène
17, Rue Pierre Mendès France - 44602 - ST-NAZAIRE

RECUE EN PREFECTURE

EXTRAIT DU REGISTRE DES DELIBERATIONS N°003398

Le 21 octobre 2025

VIA DOTELEC - FAST Actes

CONSEIL D'ADMINISTRATION DE SILENE EN DATE
DU JEUDI 16 OCTOBRE 2025

Délibération n° 7	PRESENTATION DU RAPPORT DEFINITIF DE CONTROLE DE L'AGENCE NATIONALE DE CONTROLE DU LOGEMENT SOCIAL (ANCOLS)
--------------------------	--

L'An deux mille vingt cinq, le 16 octobre, à 15 heures, s'est réuni le Conseil d'Administration, en salle du Conseil d'Administration, au siège de Silène, 17 rue Mendès France à Saint-Nazaire, sous la présidence de Monsieur Xavier PERRIN, Président.

ADMINISTRATEURS PRESENTS :

M. Xavier PERRIN, M. Franck HERVY, Mme Pascale HASSANE, Mme Dominique TRIGODET, M. Jean-Pierre TARAUD, Mme ELIANE VALLEE, M. Philippe LEROUX, Mme Ghislaine HERVOCHE, M. Nicolas PALLIER, M. Dragan JONOVIC, M. Gérard MALCAVAT, Mme Annie ROBERT, Mme Chrystelle SORIN, M. Pierre LE COCQ, M. Didier RIALLAND, M. Laurent DAUDIN, Mme Valérie GAUTHIER, M. Jean-Pierre CRESPIEN, M. PATRICK LAMOOT

POUVOIRS :

Mme Céline GIRARD donne pouvoir à Mme Dominique TRIGODET, M. Alain LE PAPE donne pouvoir à M. Didier RIALLAND, Mme Michèle QUELLARD donne pouvoir à Mme Ghislaine HERVOCHE, Mme Marie-Claire JOUBERT donne pouvoir à Mme Dominique TRIGODET

ADMINISTRATEURS ABSENTS EXCUSES :

M. Claude AUFORT

ASSISTAIENT A LA REUNION :

Madame Sandrine WILLIAMSON, Directrice Générale,
Monsieur Franck GOURDEL, Directeur Offre Nouvelle,
Madame Christelle OLIVIER, Directrice Clientèle,
Monsieur Pierre HELFER, Directeur Administratif et Financier,
Madame Carole VILBOUX, Secrétaire Générale,
Monsieur Jean HOUSSET, Directeur de la Valorisation du Patrimoine,
Monsieur Olivier CORALLO, Chargé de projets transversaux.

Article 1

L'Agence Nationale de Contrôle du Logement Social (ANCOLS) exerce le contrôle de l'organisme public de l'habitat Silène en application de ses missions définies à l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation.

Cette mission inclut la vérification du respect des dispositions législatives et réglementaires applicables aux organismes HLM, de l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'Etat ou les établissements publics et de l'application des conventions ouvrant droit à l'Aide Personnalisée au Logement (APL). Elle recouvre également l'évaluation :

- de la gouvernance, de l'organisation territoriale et du fonctionnement général des organismes contrôlés ;
- des procédures de contrôle interne et d'audit interne mises en place par ces organismes ;
- de l'efficacité de leur gestion ;
- de l'efficacité avec laquelle ils s'acquittent de leur mission d'intérêt général.

L'ANCOLS a également pour mission de gérer toutes les suites de ses contrôles, pour assurer une traduction effective des mesures correctives demandées à l'organisme contrôlé avec la possibilité de faire des mises en demeure, de prononcer des astreintes et de proposer des sanctions au ministre chargé du logement.

L'ANCOLS a notifié le 15 avril 2024 à SILENE sa présence dans la programmation des contrôles arrêtée au titre de l'année 2024. Après une phase de pré-collecte documentaire initiée en juin 2024, la procédure de contrôle a débuté le 7 novembre 2024 – date de la réunion d'ouverture - et s'est achevée le 25 février 2025 - date de la réunion de clôture. A l'issue de ce contrôle, un rapport provisoire a été transmis à Silène courant juin 2025, actant le démarrage d'une procédure contradictoire au cours de laquelle le bailleur peut émettre des commentaires et échanger avec l'ANCOLS pour prise en compte dans le rapport définitif. Lors de cette procédure, SILENE a formulé un commentaire écrit du rapport, assorti d'un échange dans les bureaux Nantais de l'ANCOLS. Ces éléments ont été pris en compte dans le rapport définitif transmis le 10 septembre 2025.

Conformément aux articles L. 342-9 et R. 342-14 du code de la construction et de l'habitation, ce rapport définitif de contrôle ainsi que le courrier associé à sa remise ont été communiqués en annexe du présent dossier à chacun des membres du conseil d'administration et son examen fait l'objet de la présente délibération. Celle-ci devra ensuite être transmise à l'ANCOLS dans les quinze jours suivant son adoption.

Le conseil d'administration de l'OPH Silène peut, dans un délai de quatre mois à compter du lendemain du jour de la présente notification, choisir d'adresser à l'agence ses observations écrites sur le rapport définitif de contrôle en vue de leur publication concomitamment à celle du rapport. À réception de celles-ci, ou à défaut à l'expiration du délai réglementaire de quatre mois, le rapport définitif de contrôle sera considéré comme un document administratif communicable à toute personne en faisant la demande, dans les conditions fixées par le code des relations entre le public et l'administration, et sera publié sur le site Internet de l'Ancols, accompagné des éventuelles observations.

Par ailleurs, conformément au Code de la Construction et de l'habitation, le rapport est également transmis à Saint-Nazaire Agglomération, collectivité de rattachement de SILENE, au ministre chargé du logement, au ministre chargé de l'économie, à la Caisse de garantie du logement locatif social ainsi qu'au représentant de l'État dans la région et le département du siège de l'organisme.

Le rapport du rapport définitif est annexé en pièce jointe, dont la synthèse sera présentée en séance.

Les administrateurs prennent acte.

Article 2

Suite à la présentation du rapport définitif de l'ANCOLS, il est proposé au conseil d'administration d'user de son droit de réponse pour qu'une déclaration soit adjointe au rapport définitif lors de sa publication. Cette déclaration sera annexée à la présente délibération.

SEANCE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION :

Délibération adoptée à l'unanimité

Ont signé : Tous les Membres présents

Copie RENDUE EXECUTOIRE
Loi du 2 mars 1982

**Pour copie conforme,
La Directrice Générale de Silène,
S. WILLIAMSON**



Le directeur général

Monsieur le président
OPH Silène
17 rue Pierre Mendès France
44600 SAINT-NAZAIRE
xavier.perrin@sainnazaire.fr
swilliamson@silene-habitat.com

Paris-La Défense, le 10 septembre 2025

Objet : rapport définitif de contrôle n°2024-054_02 – OPH Silène

Organisme : OPH Silène – Siren : 442 128 369
Référence : 2024-054_02_OPH-Silène_RD_L/DQS/25-056

Affaire suivie par : **M. Simon AGOSTINO**
Direction du contrôle et des suites Grand-Ouest
Tél : 07 76 70 57 70 - mail : dcs-go@ancols.fr

Pièce jointe : rapport définitif de contrôle n°2024-054_02

Transmission électronique sécurisée

Monsieur le président,

Je vous prie de bien vouloir trouver ci-joint le rapport définitif de contrôle mentionné en objet. Ce rapport revêt un caractère confidentiel qu'il vous appartient de protéger en prenant toutes les mesures nécessaires à l'égard de votre personnel, ou plus généralement de tout tiers que ce soit, pour en assurer le respect.

Conformément aux articles L. 342-9 et R. 342-14 du code de la construction et de l'habitation, vous voudrez bien communiquer ce rapport définitif de contrôle, ainsi que le présent courrier, à chacun des membres du conseil d'administration et inscrire son examen à l'ordre du jour de sa prochaine réunion. La délibération du conseil d'administration devra ensuite être transmise à l'agence dans les quinze jours suivant son adoption.

Le conseil d'administration de l'OPH Silène peut, dans un délai de quatre mois à compter du lendemain du jour de la présente notification, adresser à l'agence ses observations écrites sur le rapport définitif de contrôle en vue de leur publication concomitamment à celle du rapport. Vous voudrez bien me communiquer ces observations, exclusivement par un moyen électronique permettant de s'assurer de la date de réception, à l'adresse électronique de la direction du contrôle et des suites de l'Ancols dont les coordonnées figurent en en-tête du présent courrier.

À réception de ces observations écrites, ou à défaut à l'expiration du délai réglementaire de quatre mois, le rapport définitif de contrôle sera considéré comme un document administratif communicable à toute personne en faisant la demande, dans les conditions fixées par le code des relations entre le public et l'administration, et sera publié sur le site Internet de l'Ancols, accompagné des éventuelles observations

Référence : 2024-054_02_OPH-Silène_RD_L/DQS

écrites. Toute mention qui ne serait pas conforme aux dispositions du code susvisé, tant dans le rapport définitif de contrôle de l'agence que dans les observations écrites précitées, sera retirée du document publié sur Internet.

En application des dispositions de l'article L. 342-9 du code de la construction et de l'habitation, le rapport définitif de contrôle de l'OPH Silène est également communiqué à Saint-Nazaire Agglomération, collectivité de rattachement de l'organisme. Le rapport définitif est par ailleurs communiqué au président de la société de coordination Uniter dont l'OPH Silène est membre.

Par ailleurs, conformément aux dispositions de l'article R. 342-14 du code de la construction et de l'habitation, le rapport est également transmis au ministre chargé du logement, au ministre chargé de l'économie, à la Caisse de garantie du logement locatif social ainsi qu'au représentant de l'État dans la région et le département du siège de l'organisme.

Conformément au 9^{ème} alinéa de l'article R. 342-6 du code de la construction et de l'habitation, ce rapport sera examiné prochainement par le comité du contrôle et des suites de l'Ancols, et je vous ferai connaître les suites éventuellement arrêtées à l'issue de cet examen.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le président, l'expression de ma considération distinguée.

Serge BOSSINI



RAPPORT DE CONTROLE

- DEFINITIF -

OPH SILENE

EXERCICES 2019-2023

N° 2024-054_02

Septembre 2025

Agence nationale de contrôle du logement social

Direction générale adjointe - Contrôle et suites
La Grande Arche - Paroi Sud - 92055 PARIS LA DÉFENSE CEDEX
Téléphone : 01 70 82 98 21
<http://www.ancols.fr>

SIREN : 130 020 464

FICHE RECAPITULATIVE

N° SIREN : 442 128 369
Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : Office public de l'habitat Silène
Président : M. Xavier PERRIN
Directeur général : Mme Sandrine WILLIAMSON
Adresse : 17 rue Mendès France, 44600 Saint-Nazaire
Collectivité de rattachement : Saint-Nazaire Agglomération

AU 31 DÉCEMBRE 2023				
Nombre de logements familiaux gérés	10 168	Nombre de logements familiaux en propriété:	10 168	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : 397
Indicateurs	Organisme	Département de Loire atlantique	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	2,4 %	3,8 %	5,0 %	(1)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,1 %	0,5 %	1,0 %	(1)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	9,7 %	7,5 %	8,0 %	(1)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,9 %	0,8 %	1,2 %	(1)
Âge moyen du parc (en années)	41	33	41	(1)
POPULATION LOGÉE				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	23,2 %	23,2 %	21,3 %	(2)
- < 60 % des plafonds	61,7 %	64,0 %	60,6 %	(2)
- > 100 % des plafonds	9,6 %	8,0 %	10,3 %	(2)
Bénéficiaires d'aide au logement	59,9 %	54,1 %	46,6 %	(2)
Familles monoparentales	27,1 %	24,6 %	21,6 %	(2)
Personnes isolées	46,3 %	44,7 %	40,2 %	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m² de surface habitable)	6,0	6,5	5,9	(1)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	16,5 %	N/A	14,6 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	97,9 %	N/A	98,3 %	(3)
PERSONNEL				
Effectif total en ETP	211			(3)
PROFITABILITÉ RENTABILITÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE				
Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires	43,8 %	N/A	44,5 %	(3)
Capacité d'autofinancement / chiffre d'affaires	33,3 %	N/A	33,2 %	(3)
Rentabilité Economique (EBE+Transfert Subv Rt)/Immobilisations brutes	3,1 %	N/A	3,0 %	(3)
Taux de rentabilité (Résultat/Immobilisations brutes - endettement)	0,9 %	N/A	0,6 %	(3)
Fonds de roulement net global (euros au logement)	6 328	N/A	3 234	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (euros au logement)	4 554	N/A	3 240	(3)
Capacité de désendettement en années (Dette / CAF courante)	30,81	N/A	23,4	(3)
Ratio d'autofinancement net HLM (R 423-9 du CCH)	9,9 %	N/A	7,7 %	(3)

(1) RPLS au 1/1/2024

(2) Enquête OPS 2020

(3) Harmonia 2023 ; France métropolitaine : ensemble des organismes de province

SYNTHESE DES CONSTATS

Points forts

- ▶ Gouvernance impliquée
- ▶ Capacité humaine et technique à mettre en œuvre la politique patrimoniale
- ▶ Rôle social avéré

Recommandations

- ▶ Recommandation 1 : Créer une base de données techniques patrimoniale.
- ▶ Recommandation 2 : Intensifier la production de petits logements (T1 et T2) pour répondre à la demande.
- ▶ Recommandation 3 : Développer les indicateurs de suivi de la prise en charge et des délais des interventions techniques.

Irrégularités (au sens de l'article L. 342-12 du CCH)

- ▶ Observation 1 : L'organisme ne consacre pas 25 % de ses attributions de logements situés hors quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) à des ménages dont les ressources sont inférieures au premier quartile de revenus (article L. 441-1 du CCH).
- ▶ Observation 2 : L'organisme n'a pas mis en œuvre l'individualisation des frais de chauffage en contradiction avec les articles R. 174-1 à R. 174-18 du CCH.

Inspecteurs-auditeurs : Virginie HENRIET et Simon AGOSTINO

Chef de mission : Simon AGOSTINO

Directeur du contrôle et des suites : Samuel VERHAEGHE

Contrôle effectué du 07/11/2024 au 26/02/2025

SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHESE DU RAPPORT	9
1. PREAMBULE	11
2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME	13
2.1 Contexte socio-économique	13
2.2 Descriptif du parc.....	14
2.2.1 Structure et localisation.....	14
2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation.....	15
3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	17
3.1 Évaluation de la gouvernance	17
3.1.1 Schéma général de la gouvernance.....	17
3.1.2 Respect du fonctionnement de la gouvernance à la réglementation	17
3.1.3 Efficacité des prises de décision des organes de gouvernance.....	17
3.2 Politique de groupe et relations intra-groupes	17
3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management	18
3.3.1 Structure de fonctionnement de l'organisme.....	18
3.3.2 Pilotage de l'activité.....	18
3.4 Fiabilité des données produites dans le cadre des enquêtes nationales	19
3.5 Politique d'achat et commande publique	19
4. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF	21
4.1 Qualité de l'information financière	21
4.1.1 Etats réglementaires Harmonia.....	21
4.1.2 Fiches de situation financière et comptable.....	21
4.2 Analyse de l'exploitation	21
4.2.1 Coût de gestion	22
4.2.2 Coût de l'endettement.....	24
4.3 Analyse de la situation financière	25
4.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations.....	25
4.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie	26

4.4	Analyse de la dette	27
5.	POLITIQUE PATRIMONIALE.....	29
5.1	État des lieux et connaissance du patrimoine	29
5.1.1	Cotation technique du patrimoine	29
5.1.2	Les composants	29
5.1.3	Etat énergétique du patrimoine.....	30
5.2	Stratégie et orientations patrimoniales.....	31
5.3	Mise en œuvre de la politique patrimoniale.....	32
5.3.1	Offre nouvelle	32
5.3.2	Interventions sur le parc existant	35
5.4	Accessibilité et adaptation du parc.....	37
5.4.1	Accessibilité	37
5.4.2	Adaptation	38
5.5	Exploitation et sécurité du parc.....	38
5.5.1	Les contrats d'entretien des équipements	38
5.5.2	Etat des diagnostics obligatoires des logements.....	40
5.5.3	Ventes	40
5.5.4	Promotion accession	41
6.	GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE.....	43
6.1	Caractéristiques des populations logées.....	43
6.2	Politique d'attribution	44
6.2.1	Orientations générales.....	44
6.2.2	Connaissance et gestion de la demande	45
6.2.3	Gestion des attributions.....	46
6.3	Accessibilité économique du parc.....	48
6.3.1	Politique de loyers	48
6.3.2	Supplément de loyer de solidarité.....	49
6.3.3	Charges locatives	49
6.4	Qualité du service rendu et relations avec les locataires	51
6.4.1	Qualité de service liée au logement.....	51
6.4.2	Information, accueil et concertation avec les locataires.....	53
6.4.3	Gestion de proximité	53
6.5	Politique de prévention et de suivi des impayés.....	53

7. ANALYSE PREVISIONNELLE..... 56

7.1 Investissements et modalités de financement 56

7.1.1 Hypothèses de la prévisionnelle validée en décembre 202457

7.1.2 Hypothèses de ventes des prévisionnelles validées en décembre 2023 et 202458

7.1.3 Hypothèses validées en juin 2025 issues du contradictoire58

7.2 Analyse de l’exploitation 58

7.2.1 Analyse de l’exploitation de la prévisionnelle validée en décembre 202358

7.2.2 Analyse de l’exploitation de la prévisionnelle validée en juin 202560

7.3 Analyse de la situation financière 61

7.4 Analyse de la dette 61

ANNEXE DU RAPPORT63

I. Informations générales, capital et répartition de l’actionnariat de l’organisme 65

SYNTHESE DU RAPPORT

L'office public de l'habitat Silène gère, au 1^{er} janvier 2024, 10 168 logements familiaux et est propriétaire de 397 équivalents-logements au sein de structures d'habitat collectif spécialisées. Concentrés sur l'agglomération de Saint-Nazaire, 89 % des logements de l'organisme sont collectifs.

La gouvernance est impliquée dans la définition de la stratégie et a pris la décision de créer la société de coordination (SC) Uniter avec la SA d'HLM Atlantique Habitations, intervenant principalement sur Nantes Métropole, et l'OPH de Loire-Atlantique (Habitat 44) dans une logique de complémentarité territoriale. Les premiers apports opérationnels du groupe sont effectifs. Cependant, afin de continuer d'améliorer ses méthodes, notamment sur l'évaluation des besoins patrimoniaux, l'organisme est invité à s'appuyer sur le concours des autres membres de la SC dans une logique de synergie de groupe.

Les fondamentaux de la gestion locative sont respectés et l'organisme assume son rôle social à travers ses niveaux de loyers et l'accueil d'une population défavorisée, même si des efforts restent à réaliser pour respecter les objectifs d'attributions de logements aux ménages du premier quartile de revenus hors QPV.

Des faiblesses organisationnelles apparaissent concernant la gestion des réclamations des locataires, le suivi des impayés et des logements amiantés, pour lesquels l'organisme a commencé à mettre en place des plans d'actions afin d'y remédier. Silène n'a pas mis en œuvre l'individualisation des frais de chauffage pour les immeubles concernés et devra se conformer à son obligation en la matière.

Le parc locatif de l'organisme est constitué de seulement 25 % de petits logements, alors que les personnes seules représentent 55 % de la demande de logement social sur l'agglomération de Saint-Nazaire. Cette situation génère des situations de sous-occupation que l'organisme devra s'attacher à résoudre notamment en intensifiant encore davantage sa politique de développement de petits logements, lesquels représentent actuellement 40 à 45 % de sa production annuelle.

Si la capacité de mise en œuvre d'une politique et d'une stratégie patrimoniale est avérée, la direction patrimoniale ne dispose pas d'une base patrimoniale permettant d'anticiper les besoins de maintenance et de remplacements de composants. La mise en place d'un outil de gestion technique patrimoniale et d'une organisation adaptée paraissent indispensables pour la détermination des besoins et leur valorisation dans les projections financières.

Un programme très ambitieux de réhabilitations a été mis en œuvre durant les cinq dernières années et l'organisme prévoyait de le maintenir dans la décennie à venir. Principalement financés par des emprunts, les investissements consentis auraient généré une augmentation des annuités qui risquaient de devenir insoutenables pour l'organisme avec un autofinancement net HLM projeté quasi-nul à horizon 2032. Si la performance d'exploitation et la situation financière étaient sur la période rétrospective satisfaisantes, l'analyse des données financières prévisionnelles montrait une tension très forte sur le modèle économique de l'OPH. L'élaboration d'un nouveau plan stratégique patrimonial, approuvé en juin 2025, a permis notamment d'affiner les coûts prévisionnels en matière d'investissements sur le parc existant et d'ajuster les évolutions envisagées en matière de coûts de

maintenance et de remplacements de composants, ainsi qu'en matière de plus-values de cession issues des ventes de logements. Ce faisant, l'OPH présente une situation financière prévisionnelle réaliste et soutenable.

Le directeur général

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Serge Bossini', on a light beige rectangular background.

Serge BOSSINI

1. PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de l'organisme public de l'habitat Silène en application de ses missions définies à l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation.

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,
- ▶ et/ou 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,
- ▶ et/ou une faute grave de gestion,
- ▶ et/ou une carence dans la réalisation de l'objet social ou un non-respect des conditions d'agrément

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

Le précédent contrôle de 2018 (2018-046) avait souligné les points faibles suivants :

- ▶ Processus d'attribution à améliorer pour mettre en œuvre plus efficacement les orientations de la convention intercommunale d'attribution (CIA) ;
- ▶ Politique de loyer à mieux corrélée à la capacité financière de la demande insatisfaite ;
- ▶ Processus de maîtrise d'ouvrage à renforcer, de l'engagement à la clôture d'opérations ;
- ▶ Culture financière insuffisante et insuffisamment partagée ;
- ▶ Défaillances dans la tenue de la comptabilité de programme générant une incertitude sur le niveau réel des fonds propres disponibles.

Tout en notant que l'organisme s'appuyait sur de nombreux points forts pour réaliser sa mission :

- ▶ Stratégie clairement définie sur la base des orientations fixées par la collectivité
- ▶ Rôle très social ;
- ▶ Qualité de la reconstitution urbaine de l'opération de renouvellement urbain des quartiers Ouest ;

- ▶ Gestion de proximité bien assurée ;
- ▶ Bon niveau de concertation et d'association des locataires ;
- ▶ Politique ambitieuse de remise à niveau du patrimoine datant de la période de la reconstruction ;
- ▶ Remise à plat de la gestion des charges récupérables et formalisation des procédures associées.

Enfin, le contrôle avait révélé quelques irrégularités ponctuelles en matière de loyers, d'attributions de logements, des insuffisances dans l'exécution de certains marchés de maîtrise d'œuvre et du retard dans la mise en œuvre des diagnostics amiante dans les parties privatives (DAPP).

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

L'OPH Silène, dont la collectivité de rattachement est la communauté d'agglomération de Saint-Nazaire, gère un parc de 10 168 logements au 1^{er} janvier 2024, implantés essentiellement à Saint-Nazaire Agglo.

2.1 Contexte socio-économique

Les principales caractéristiques socio-économiques et relatives à l'habitat du département de Loire-Atlantique comparées à la région Pays de la Loire et aux statistiques nationales sont les suivantes :

Tableau 1 : Indicateurs socio-économiques de l'année 2019

Rubriques	Département de Loire atlantique	Région Pays de la Loire	France métropolitaine
taux d'évolution démographique annuel moyen 2013-2019	1,2%	0,6%	0,4%
% de la population de 65 ans et plus	18,4%	20,8%	21,7%
taux de chômage	7,9%	8,0%	13,0%
taux de pauvreté	10,5%	11,0%	14,6%
revenu médian disponible par unité de consommation (euros)	24 120	23 050	21 730
% de logements vacants / ensemble des logements	5,6%	6,4%	8,1%
% de propriétaires occupants / résidences principales	61,5%	64,0%	57,6%
% de logements HLM / résidences principales	12,1%	12,3%	14,7%

Source : INSEE

Dans le prolongement de l'essor démographique présenté dans le tableau ci-dessus, et d'après une étude récente de l'INSEE¹, La Loire-Atlantique présenterait, entre 2018 et 2050, la croissance du nombre d'actifs la plus rapide des départements de métropole (+0,69 % par an, soit +167 000 actifs d'ici 2050). Cette dynamique est portée par l'agglomération de Nantes, mais aussi par le bassin d'emploi de la région nazairienne (industrie, navale, aéronautique).

La part du logement social dans les résidences principales est plus faible au niveau départemental qu'au plan national. Les besoins de logements sociaux sur l'agglomération de Saint-Nazaire, basés sur l'indicateur de pression de la demande², sont globalement moins importants qu'au niveau départemental ou régional :

¹ INSE Flash n°150 Pays de la Loire du 17/12/2024.

² L'indicateur de pression de la demande correspond au nombre de demande de logement social par rapport au nombre de baux signés.

Tableau 2 : Indicateur de pression de la demande locative sociale

Rubriques	CA de la région nazairienne et de l'Estuaire	Département de Loire-Atlantique	Région Pays de la Loire	France métropolitaine
Nombre de demandeurs externes au 31/12/2023 (A)	4340	38 158	83 285	1 768 061
Nombre d'attributions de logement prononcées en 2023 à des demandeurs externes (B)	1012	6 036	16 618	294 835
Indicateur de pression - ratio (A) / (B)	4,3	6,3	5,0	6,0

Source : SNE

2.2 Descriptif du parc

2.2.1 Structure et localisation

Tableau 3 : Caractéristiques du parc au 1^{er} janvier 2024

Rubriques	Nombre	%
Hors QPV	6 647	65%
Logements en QPV	3 521	35%
Nombre total de logements	10 168	100%
Collectifs	9 033	89%
Individuels	1 135	11%
Nombre total de logements	10 168	100%
PLUS	9 386	92%
PLS	34	0%
PLAI	748	7%
Nombre total de logements	10 168	100%
T1	198	2%
T2	2 344	23%
T3	4 308	42%
T4	2 733	27%
T5&+	585	6%
Nombre total de logements	10 168	100%
Classement DPE A	86	1%
Classement DPE B	344	3%
Classement DPE C	5 415	53%
Classement DPE D	3 302	32%
Classement DPE E	743	7%
Classement DPE F	57	1%
Classement DPE G	18	0%
Classement DPE non renseigné	203	2%
Nombre total de logements	10 168	100%

Source : RPLS2024 et données internes bailleur au 31/12/2024 pour les DPE

Le patrimoine de l'organisme est principalement collectif avec une proportion significative située en quartier de la politique de la ville (QPV). Le parc a la particularité d'avoir été fortement construit avant 1980 et d'être faiblement énérgivore, puisque seulement 7 % des logements possèdent un classement

au diagnostic de performance énergétique (DPE) supérieur ou égal à E. La localisation du patrimoine est quasi-exclusivement sur l’agglomération de Saint-Nazaire³, dont 88 % au sein de la ville-centre.

2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation

Tableau 4 : Evolution de la vacance

Rubriques	Au 01/01/2021	Au 01/01/2022	Au 01/01/2023	Au 01/01/2024
Logements en vacance commerciale depuis plus de 3 mois	112	242	147	99
Taux de vacance commerciale	1,1%	2,4%	1,5%	1,0%
Valeurs de référence (départementales)	1,7%	1,8%	1,4%	1,5%
Logements en vacance commerciale depuis plus de 3 mois	27	78	27	14
Taux de vacance commerciale supérieur à 3 mois	0,3%	0,8%	0,3%	0,1%
Logements en vacance technique	403	277	215	140
Taux de vacance technique	4,1%	2,8%	2,2%	1,4%
Nombre total de logements vacants	515	519	362	239
Nombre de logements familiaux gérés	9 765	9 913	9 972	10 174
Taux de vacance globale (%)	5,3%	5,2%	3,6%	2,4%
Valeurs de référence (départementales)	3,7%	3,8%	3,8%	3,8%

Source : RPLS

La vacance est faible, diminue continuellement sur la période 2019-2023 et apparait bien contenue par rapport à l’ensemble des organismes de logement social (OLS) de Loire-Atlantique en 2023, matérialisant la hausse de la tension locative sur le territoire de la Loire-Atlantique, l’amélioration du processus de relocation de l’organisme (vacance commerciale) et l’augmentation des réhabilitations en site occupé (vacance technique).

³ De source RPLS, 98 % des logements sont situés dans la communauté d’agglomération de la Région Nazairienne et de l’Estuaire (CARENE).

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 Évaluation de la gouvernance

3.1.1 Schéma général de la gouvernance

L'organisme est gouverné par un conseil d'administration (CA), assisté d'un bureau. La composition des instances de gouvernance est stable dans le temps.

Les deux instances décrites précédemment se réunissent régulièrement. Sur l'année 2023, le CA et le bureau se sont rassemblés respectivement 4 et 10 fois.

3.1.2 Respect du fonctionnement de la gouvernance à la réglementation

La composition, le fonctionnement et les attributions des deux organes de gouvernance de l'organisme respectent la réglementation en vigueur⁴. A ce titre, l'examen des procès-verbaux (PV) du CA et du bureau ne révèle pas d'irrégularité dans le partage des compétences entre les deux instances précitées.

3.1.3 Efficacité des prises de décision des organes de gouvernance

Le CA et le bureau débattent de sujets courants fonctionnels et de sujets stratégiques. Les premiers sont présentés par direction lors de chaque réunion. A titre d'illustration, les échanges inscrits à l'ordre du jour du CA du 20 juin 2024 portent successivement sur les problématiques de la direction financière⁵ et de la direction clientèle⁶. Le traitement des affaires courantes est bien assuré sur la période 2019-2024. Les problématiques transversales et globales sont également abordées. A ce titre, la constitution de la société de coordination (SC) Uniter a été menée de manière anticipée par rapport à la date butoir légale (cf. § 3.2).

Cependant, le contrôle a révélé la nécessité pour le CA de s'intéresser davantage aux problèmes de sous-occupation des logements et d'orienter la production de l'OPH vers davantage de petits logements, dans le cadre d'une bonne articulation entre la direction clientèle et la direction de l'offre nouvelle, pour apporter une réponse sur la base d'une étude approfondie (cf. 6.1).

3.2 Politique de groupe et relations intra-groupes

L'organisme est membre de la SC Uniter avec la SA d'HLM Atlantique Habitations et l'OPH de Loire-Atlantique (Habitat 44). Le groupe a été constitué le 13 décembre 2019, bien avant l'obligation légale⁷, soulignant l'anticipation de ses membres pour mettre en œuvre le projet de création de la SC.

⁴ Les règles précises sont explicitées aux articles L. 421-8 et R. 421-4 à R. 421-18 du CCH.

⁵ La Direction financière a présenté l'approbation des comptes et l'affectation du résultat 2023.

⁶ La Direction clientèle a présenté le bilan des attributions 2023.

⁷ La Loi ELAN imposait aux organismes de logement social de moins de 12 000 logements de se regrouper sous peine de sanctions d'ici le 1er janvier 2021.

Le regroupement apparaît territorialement cohérent, puisque le patrimoine d'Habitat 44 est diffus sur tout le département de la Loire-Atlantique⁸, Atlantique Habitations est majoritairement implanté à Nantes Métropole⁹ et le parc locatif de Silène est principalement situé à Saint-Nazaire. Le poids de chacun des organismes au sein de la SC apparaît équilibré en rapport avec des tailles de parc géré de même ordre.

L'examen des travaux et actions menés par les membres de la SC indique que le groupe apporte une plus-value à Silène sur des problématiques ponctuelles. A ce titre, un assistant à maîtrise d'ouvrage commun entre tous les membres a été recruté pour mener un projet d'exploitation des données. Un marché commun de mutuelle et prévoyance a également été conclu. Un groupe de travail est également en projet pour coordonner en matière foncière le développement des membres à horizon fin 2025.

Les problématiques structurelles et opérationnelles des services n'apparaissent pas assez exposées dans les travaux de la SC sur certaines problématiques. L'exemple le plus probant porte sur la mise en place d'une gestion technique de patrimoine (cf. § 5.1.1). A ce titre, l'organisme pourrait utilement s'appuyer sur la méthodologie robuste mise en œuvre par Atlantique Habitations et Habitat 44.

3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management

3.3.1 Structure de fonctionnement de l'organisme

Au 1^{er} janvier 2025, l'organisme est composé de cinq directions : le secrétariat général, la direction administrative et financière, la direction clientèle, la direction de proximité, la direction offre nouvelle et la direction valorisation du patrimoine. Les éventuels départs en retraite et changements significatifs dans les services sont anticipés. L'organisation des services permet à l'organisme de réaliser efficacement ses missions opérationnelles. Cependant, la gestion des réclamations apparaît insuffisamment performante (cf. § 6.4.1). En effet, le processus est géré par un nombre important de services, à la fois internes et externes à l'organisme, et manque de formalisation pour identifier les responsables des processus à chaque étape. A ce titre, personne ne semble être responsable de suivre et de relancer le prestataire du contrat multiservice quand la réparation n'est pas réalisée chez le locataire. D'ailleurs, les résultats de l'enquête satisfaction indiquent que l'organisation n'est pas satisfaisante pour la gestion des réclamations.

3.3.2 Pilotage de l'activité

Un rapport d'activité complet et pédagogique est émis chaque année. Chaque direction établit ses propres indicateurs de performance. Pour faciliter la remontée et la synthèse de ces indicateurs d'activité, le recrutement d'un contrôleur de gestion est en cours au moment du contrôle.

Le précédent contrôle indiquait que le suivi des activités était complexe. Une amélioration est depuis effective en lien avec un pilotage de l'activité renforcé, même s'il est perfectible sur certaines thématiques comme la gestion des réclamations (cf. § 6.4.1) et des impayés (cf. § 6.5).

⁸ De source RPLS, 2/3 du patrimoine est diffus sur la Loire-Atlantique en 2022.

⁹ De source RPLS, environ 69 % du patrimoine d'Atlantique Habitations est localisé à Nantes Métropole en 2022.

3.4 Fiabilité des données produites dans le cadre des enquêtes nationales

L'examen du registre des logements locatifs des bailleurs sociaux (RPLS), du système national d'enregistrement (SNE), de l'enquête sur l'occupation du parc social (OPS) et des états réglementaires Harmonia n'a pas révélé de manque de fiabilité sur les données produites dans le cadre des enquêtes nationales.

3.5 Politique d'achat et commande publique

L'examen des procédures d'achat indique que l'organisme a formalisé ses modes opératoires par type de marché public et de seuil économique. Les éléments sont suffisamment détaillés pour que les différents acteurs intervenant dans le processus de commande publique connaissent les principaux enjeux et risques.

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF

Les valeurs de référence indiquées dans le diagnostic correspondent aux médianes observées sur un périmètre comprenant l'ensemble des OLS de France métropolitaine.

4.1 Qualité de l'information financière

Les comptes de l'organisme ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes sur toute la période de contrôle.

4.1.1 Etats réglementaires Harmonia

L'examen des états réglementaires Harmonia n'a pas relevé d'irrégularité sur les documents annuels mentionnés à l'article 3 de l'arrêté du 7 octobre 2015 homologuant l'instruction comptable applicable aux organismes d'HLM à comptabilité privée.

4.1.2 Fiches de situation financière et comptable

L'examen des dépenses et des financements des fiches de situation financière et comptable (FSFC) n'a pas révélé d'anomalies. Le processus de production et de contrôle des FSFC repose sur une méthodologie fiable et rigoureuse.

4.2 Analyse de l'exploitation

Tableau 5 : Excédent brut d'exploitation

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	38 878	99%	39 160	97%	39 818	97%	41 360	98%	44 421	98%
Écart de récupération de charges	- 425	1%	- 322	1%	- 240	1%	- 270	1%	- 528	1%
Produits des activités annexes	216	1%	242	1%	245	1%	208	0%	145	0%
Péréquation RLS	425	1%	1 191	3%	1 161	3%	1 098	3%	1 103	2%
Chiffre d'affaires locatif	39 094	100%	40 272	100%	40 983	100%	42 397	100%	45 142	100%
Ventes d'immeubles	529		858		- 48				910	
Production stockée	404		291		1 912		1 837		1 338	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	- 11		- 10		- 16		- 81		- 31	
Coûts promotion immobilière	- 930		- 1 140		- 1 912		- 1 837		- 2 219	
Marge sur activité de promotion	- 8		0		- 64		- 81		- 3	
Production immobilisée (Frais financiers)	0		0		0		0		0	
Produit des activités	39 086		40 272		40 920		42 315		45 139	
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	- 7 454	19%	- 7 517	19%	- 7 481	18%	- 7 885	19%	- 7 911	18%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 2 820	7%	1 841	- 5%	2 477	- 6%	- 3 443	8%	- 3 443	8%
Coût de gestion	- 10 274	27%	- 5 676	24%	- 5 005	25%	- 11 328	27%	- 11 353	28%
Charges de maintenance (y.c. régie)	- 6 583	17%	- 6 519	16%	- 6 679	16%	- 6 632	16%	- 7 701	17%
Cotisation CGLLS	- 916	2%	- 1 600	4%	- 1 596	4%	- 1 098	3%	- 952	2%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 4 084	10%	- 4 129	10%	- 4 227	10%	- 4 343	10%	- 4 963	11%
<i>Valeurs de référence</i>		11%		11%		11%		11%		12%
Créances irrécouvrables	- 461	1%	- 354	1%	- 605	1%	- 441	1%	- 384	1%
Excédent brut d'exploitation	16 768	43%	18 312	45%	17 855	44%	18 926	45%	19 787	44%
<i>Valeurs de référence</i>		46%		46%		44%		44%		45%

Source : Etats réglementaires Harmonia

Le ratio excédent brut d'exploitation (EBE) sur chiffre d'affaires (CA) locatif est légèrement moins élevé que les valeurs de référence sur la période 2019-2023, principalement du fait que les loyers pratiqués par l'organisme sont 3 % moins élevés que la médiane observée sur la France métropolitaine (cf. § 6.3.1).

Cet élément est compensé par un coût de gestion plus faible comparé aux médianes des OLS de France métropolitaine (cf. § 4.2.1).

Tableau 6 : CAF brute

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Excédent brut d'exploitation	16 768	43%	18 312	45%	17 855	44%	18 926	45%	19 787	44%
Autres produits et charges d'exploitation	422	1%	512	1%	482	1%	218	1%	520	1%
Intérêts sur financements locatifs	- 3 232	8%	- 2 995	7%	- 2 851	7%	- 3 885	9%	- 8 046	18%
CAF courante	13 958	36%	15 829	39%	15 485	38%	15 259	36%	12 261	27%
<i>Valeurs de référence</i>		37%		39%		39%		36%		29%
Produits financiers divers	479	1%	321	1%	402	1%	899	2%	1 988	4%
Autres charges financières	- 41	0%	- 37	0%	- 65	0%	- 63	0%	- 113	0%
Autres produits et charges exceptionnels	1 053		1 862		1 167		1 480		900	
Impôt sur les bénéfices	0		0		0		0		0	
CAF brute	15 449	40%	17 975	45%	16 989	41%	17 574	41%	15 036	33%
<i>Valeurs de référence</i>		39%		41%		41%		40%		33%

Source : Etats réglementaires Harmonia

Le ratio capacité d'autofinancement (CAF) brute sur CA locatif, à l'instar des valeurs de référence, est globalement stable sur la période 2019-2022, avant de connaître une baisse en 2023 en raison de l'augmentation conséquente du coût de la dette (cf. § 4.2.2). Cette dégradation est légèrement compensée par la hausse des produits financiers divers, correspondant aux placements de trésorerie excédentaires (cf. § 4.3), et bénéficiant de la hausse des taux sur la période étudiée.

Le ratio d'autofinancement net HLM suit la même trajectoire comme les valeurs de référence, mais reste supérieur à 10 %. L'impact de la hausse du livret A a ainsi été supporté par l'organisme.

4.2.1 Coût de gestion

Les valeurs de référence indiquées dans le diagnostic correspondent aux médianes observées sur un périmètre comprenant l'ensemble des organismes de logement social (OLS) de France Métropolitaine, qui ont des logements dans les zones B1, B2 et C.

Tableau 7 : Evolution du coût de gestion*Montants en milliers d'euros*

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Charges de personnel	8 446	8 420	8 654	9 271	9 268
Personnel extérieur à l'organisme	7	11	30	28	17
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 785	- 621	- 1 136	- 1 344	- 1 291
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie					
Transferts de charges d'exploitation *	- 214	- 294	- 67	- 69	- 83
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage) (1)	7 454	7 517	7 481	7 885	7 911
Approvisionnements (stocks et variation)	0	0	0	0	0
Achats non stockés de matériel et fournitures	338	234	270	313	385
Déduction pour consommations pour maintenance en régie					
Crédit baux et baux à long terme	0	0	0	0	0
Primes d'assurances	291	300	362	402	533
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	408	381	405	411	510
Publicité, publications, relations publiques	24	18	49	64	72
Déplacements, missions et réceptions	225	190	278	182	113
Redevances de sous-traitance générale	0	6	18	11	19
Autres services extérieurs hors CGLLS	1 492	668	1 048	1 563	1 755
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	42	43	47	45	24
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Charges	0	0	0	0	0
Quotes-parts de résultat sur opérations faites en commun - Produits	0	0	0	0	0
Redevances et charges diverses de gestion courante	0	0	0	0	31
Autres charges externes hors CGLLS (2)	2 820	1 841	2 477	2 991	3 443
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	10 274	9 358	9 958	10 877	11 353
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	9 719	9 765	9 913	9 975	10 178
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	1 057	958	1 005	1 090	1 115
<i>Valeurs de référence (Médiane)</i>	988	1 000	1 036	1 073	1 135
<i>Seuil 1er quartile (Q1)</i>	913	902	947	974	1 037
<i>Seuil 3ème quartile (Q3)</i>	1 087	1 107	1 157	1 188	1 239
Coût de personnel normalisé au logement et équivalent logement gérés = (1)/(4)	767	770	755	791	777
<i>Valeurs de référence (Médiane)</i>	639	661	676	691	715
<i>Seuil 1er quartile (Q1)</i>	570	583	607	619	638
<i>Seuil 3ème quartile (Q3)</i>	730	756	763	766	786
Coût des autres charges normalisé au logement et équivalent logement gérés = (2)/(4)	290	189	250	300	338
<i>Valeurs de référence (Médiane)</i>	343	337	361	377	411
<i>Seuil 1er quartile (Q1)</i>	296	283	307	311	346
<i>Seuil 3ème quartile (Q3)</i>	407	402	428	454	484

Source : Etats réglementaires Harmonia

L'organisme maîtrise ses coûts de gestion composés des coûts du personnel et les charges externes. Les hausses récentes sont cohérentes avec l'inflation et sont observées sur tout le secteur du logement social.

Tableau 8 : Charges de personnel*Montants en milliers d'euros*

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Salaires et traitements (non récupérables) (1)	5 655	5 831	5 743	6 306	6 191
Charges sociales (non récupérables)	2 013	1 917	2 220	2 136	2 297
Rémunérations non récupérables (2)	7 668	7 748	7 963	8 442	8 488
Salaires et traitements récupérables (3)	1 094	968	1 020	1 094	1 177
Charges sociales récupérables	289	244	275	274	291
Rémunérations récupérables (4)	1 384	1 212	1 295	1 368	1 468
Rémunérations (5) = (2) + (4)	9 052	8 959	9 258	9 809	9 957
Effectif total en ETP (6)	206	199	212	213	211
Rémunérations brutes par ETP = [(1) + (3)] / (6)	32 765	34 166	31 902	34 740	34 920
<i>Valeurs de référence (Médiane)</i>	33 052	33 227	34 604	35 473	36 657
<i>Seuil 1er quartile (Q1)</i>	30 612	31 074	32 638	33 334	34 091
<i>Seuil 3ème quartile (Q3)</i>	35 875	36 356	37 639	37 879	39 810
Effectif en ETP / 1.000 logements	21	20	21	21	21
<i>Valeurs de référence (Médiane)</i>	16	16	16	16	16
<i>Seuil 1er quartile (Q1)</i>	14	14	14	14	14
<i>Seuil 3ème quartile (Q3)</i>	19	19	19	19	19

Source : Etats réglementaires Harmonia

L'organisme est caractérisé par des équivalents temps plein (ETP) pour 1 000 logements plus élevés que les valeurs de référence, en lien avec un niveau d'emploi de personnel de proximité plus important, avec un impact modéré sur les coûts de gestion compte tenu de la récupération partielle de leurs coûts salariaux auprès des locataires au titre des charges locatives (cf. § 6.4.3). A contrario, les salaires pratiqués sont moins élevés.

4.2.2 Coût de l'endettement

Tableau 9 : Evolution du coût de l'endettement*Montants en milliers d'euros*

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Intérêts sur financements locatifs (1)	3 232	2 995	2 851	3 885	8 046
Endettement ouverture (2)	255 187	257 753	277 671	316 595	366 336
Endettement clôture (3)	257 753	277 671	316 595	366 336	377 822
Taux moyen dette [(1) / ((2) + (3)) / 2]	1,3%	1,1%	1,0%	1,1%	2,2%
<i>Valeurs de référence</i>	1,5%	1,3%	1,2%	1,4%	2,5%
Charges d'intérêts et Autres charges financières / C.A. locatif (%)	8,4%	7,5%	7,1%	9,3%	18,1%
<i>Valeurs de référence</i>	10,1%	9,2%	8,3%	10,4%	18,1%

Source : Etats réglementaires Harmonia

Suivant la variation du taux du livret A, le coût de l'endettement a d'abord diminué entre 2019 et 2021, passant d'un taux moyen de 1,3 % à 1 %, avant d'augmenter fortement jusqu'à 2,2 %. La hausse du taux a également une incidence sur le CA locatif consacré au paiement des intérêts d'emprunts, passant de 8,4 % en 2019 à 18,1 % en 2023.

4.3 Analyse de la situation financière

4.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations

Tableau 10 : Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	95 322	15,4%	106 960	16,2%	114 203	15,8%	122 693	15,4%	132 801	16,0%
Résultat de l'exercice (b)	8 715	1,4%	7 243	1,1%	8 491	1,2%	10 108	1,3%	3 476	0,4%
Autres capitaux (c)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Subventions nettes d'investissement (d)	82 550	13,3%	83 199	12,6%	85 614	11,9%	89 493	11,2%	91 423	11,0%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	186 587	30,1%	197 401	29,9%	208 308	28,9%	222 294	27,9%	227 700	27,5%
Valeurs de référence		23,1%		23,2%		23,7%		23,9%		23,8%
Provisions pour gros entretien (f)	2 923	0,5%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Autres provisions pour risques et charges (g)	2 010	0,3%	3 051	0,5%	2 945	0,4%	1 666	0,2%	2 853	0,3%
Amortissements et dépréciations (h)	170 538	27,5%	182 092	27,6%	194 093	26,9%	207 158	26,0%	220 868	26,6%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	362 058	58,4%	382 545	57,9%	405 346	56,1%	431 117	54,1%	451 420	54,4%
Dettes financières (j) (*)	257 753	41,6%	277 671	42,1%	316 595	43,9%	366 336	45,9%	377 822	45,6%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	619 811	100,0%	660 215	100,0%	721 941	100,0%	797 454	100,0%	829 242	100,0%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	- 574 604	92,7%	- 605 463	91,7%	- 653 458	90,5%	- 712 454	89,3%	- 762 070	91,9%
Immobilisations financières (n)	- 74	0,0%	- 67	0,0%	- 135	0,0%	- 134	0,0%	- 258	0,0%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (k)-(l)-(n)	45 133	7%	54 684	8%	68 347	9%	84 866	11%	66 914	8%
Valeurs de référence		4%		4%		5%		5%		5%
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	39 218		39 905		39 620		56 998		48 156	

(*) Endettement hors Emprunts promotion immobilière

Source : Etats réglementaires Harmonia

La structure financière de l'organisme permet d'écarter tout risque d'insolvabilité à court terme avec des fondamentaux financiers respectés. En effet, le fonds de roulement net global (FRNG) est important et augmente sur la période 2019-2023 de 45 à 67 M€. Le FRNG au logement s'élève à 6 328 € au logement à la clôture des comptes de 2023 et est largement supérieur à la valeur de référence de 3 267 €. Le FRNG à terminaison (FRNGT) s'élève à 48 M€ en 2023, soit 4 554 € au logement, et reste supérieur à la valeur de référence (3 281 €).

4.3.1.1 Investissements

Tableau 11 : Variation des immobilisations d'exploitation brutes

Montants en milliers d'euros

	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Cumul
Immobilisations d'exploitation brutes (début)	547 004	574 604	605 463	653 458	712 454	547 004
Terrains nus	0	0	0	0	0	0
Constructions neuves et acquisitions (yc Foncier bâti)	20 291	20 182	28 041	48 118	32 201	148 833
Additions et remplacement de composants	9 776	13 046	21 471	12 924	22 938	80 155
Autres investissements (hors logements locatifs)	734	424	1 020	696	637	3 510
Investissements réalisés	30 801	33 652	50 532	61 738	55 775	232 498
Sortie d'actifs [-]	- 3 201	- 2 792	- 2 537	- 2 739	- 6 159	- 17 429
Autres variations *	0	0	0	- 3	0	- 3
Immobilisations d'exploitation brutes (fin)	574 604	605 463	653 458	712 454	762 070	762 070
Variation des immobilisations d'exploitation brutes	27 600	30 859	47 995	58 995	49 616	215 066
Variation des immobilisations d'exploitation brutes en % (**)	5,0%	5,4%	7,9%	9,0%	7,0%	39,3%
Taux d'investissements en % (**)	5,6%	5,9%	8,3%	9,4%	7,8%	42,5%
Valeurs de référence	4,5%	3,6%	4,3%	4,1%	4,4%	22,9%
Constructions neuves et acquisitions (yc Foncier bâti) en % (***)	65,9%	60,0%	55,5%	77,9%	57,7%	64,0%
Valeurs de référence	77,2%	72,5%	72,0%	71,2%	67,5%	73,3%
Additions et remplacement de composants en % (***)	31,7%	38,8%	42,5%	20,9%	41,1%	34,5%
Valeurs de référence	21,9%	25,8%	25,4%	26,5%	30,1%	24,1%

* La ligne 'Autres variations' correspond notamment à l'impact d'une fusion (montant positif) ou d'un abandon de projets (montant négatif).

** Dénominateur : Immobilisations d'exploitation brutes (début)

*** Dénominateur : Investissements réalisés

Sources : États réglementaires Harmonia retraités

Globalement, le taux d'investissement de l'organisme s'élève à 42,5 % sur la période 2019-2023 et est plus élevé que la valeur de référence de 22,9 %, matérialisant l'important programme de réhabilitations mis en œuvre (cf. § 5.3.2) et le développement de la construction de nouveaux logements (cf. § 5.3.4).

4.3.1.2 Modalités de financement

Tableau 12 : Financement prévisionnel des opérations

Opérations		Financement	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Constructions, acquisitions, acquisitions-améliorations	Opérations en cours	Emprunts	72%	69%	72%	74%	71%
		Subventions	12%	15%	11%	10%	10%
		Besoin fonds propres	15%	16%	17%	16%	19%
		Valeurs de référence	15%	14%	14%	15%	16%
	Opérations terminées non soldées	Emprunts	71%	73%	71%	67%	69%
		Subventions	21%	18%	14%	9%	12%
		Besoin fonds propres	8%	9%	15%	24%	18%
Additions et remplacement de composants	Opérations en cours	Emprunts	68%	68%	65%	52%	61%
		Subventions	10%	8%	8%	14%	12%
		Besoin fonds propres	22%	23%	26%	34%	27%
		Valeurs de référence	25%	27%	28%	28%	27%
	Opérations terminées non soldées	Emprunts	53%	61%	62%	71%	64%
		Subventions	4%	5%	12%	13%	9%
		Besoin fonds propres	43%	34%	26%	16%	27%
TOTAL	Opérations en cours	Emprunts	70%	69%	69%	65%	67%
		Subventions	11%	11%	10%	11%	11%
		Besoin fonds propres	19%	20%	21%	23%	22%
		Valeurs de référence	17%	18%	18%	19%	19%
	Opérations terminées non soldées	Emprunts	71%	71%	69%	69%	67%
		Subventions	20%	17%	13%	12%	11%
		Besoin fonds propres	9%	12%	18%	19%	22%

Sources : États réglementaires Harmonia retraités

Au global, les opérations de l'organisme sont financées par fonds propres à hauteur de 21 % des prix de revient sur la période 2019-2023, alors que les valeurs de référence s'élèvent à 18 %. Ce taux démontre que la mise en tension de la situation financière de l'OPH (cf. § 7.2) ne résulte pas du mode de financement, mais du volume d'investissements.

4.3.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie

Tableau 13 : Besoin en fonds de roulement, trésorerie nette

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022		Exercice 2023	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Fonds de roulement net global (FRNG)	42 135	4,0%	49 138	4,4%	63 967	5,4%	75 041	6,0%	64 770	5,0%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	5 677		5 968		7 880		9 717		11 055	
Emprunts promotion immobilière (p)	0		0		0		0		0	
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	- 5 737		- 5 737		- 5 612		- 5 871		- 5 922	
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	- 60	- 0%	231	0%	2 268	0%	3 846	0%	5 133	1%
Créances locataires et acquéreurs (s)	3 969	1%	3 277	0%	4 184	1%	3 859	0%	5 580	1%
Subventions à recevoir (t)	11 232	2%	11 803	2%	13 339	2%	15 124	2%	14 619	2%
Autres actifs réalisables (u)	4 258	1%	4 446	1%	4 466	1%	5 407	1%	5 782	1%
Dettes sur immobilisations (v)	- 4 301	1%	- 5 401	1%	- 8 754	1%	- 5 851	1%	- 5 280	1%
Dettes d'exploitation et autres (w)	- 10 800	2%	- 10 728	2%	- 11 262	2%	- 13 722	2%	- 19 610	2%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	4 298	1%	3 629	1%	4 240	1%	8 663	1%	6 224	1%
Valeurs de référence		0%		0%		0%		1%		0%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	52 395	8%	65 626	10%	75 732	10%	90 885	11%	63 634	8%
Concours bancaires courants et découverts (y)	- 8 996	1%	- 11 974	2%	- 8 994	1%	- 11 881	1%	0	0%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	- 2 564	0%	- 2 597	0%	- 2 630	0%	- 2 801	0%	- 2 944	0%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	40 835	7%	51 055	8%	64 107	9%	76 203	10%	60 690	7%
Valeurs de référence		4%		4%		4%		4%		4%

Source : États réglementaires Harmonia

Le FRNGT permet de largement couvrir les besoins en fonds de roulement générés par l'activité. La trésorerie s'élève à 61 M€ à la fin de la période 2019-2023.

4.4 Analyse de la dette

Sur la période de contrôle, l'organisme a diligenté les 3 mesures suivantes dans le cadre de la gestion active et de la maîtrise de sa dette :

- en 2020, un réaménagement de la dette a été effectué avec la CDC : abaissement de marges sur Livret A (pour 14 M€ d'encours), conversion sur taux fixe (pour 21 M€ d'encours), remboursement anticipé (pour 8 M€) et augmentation de la progressivité à 0,5 % (pour 64 M€ d'encours) ;
- en 2022, une part significative d'emprunts à taux fixes a été contractée auprès des partenaires bancaires de Silène (notamment Arkéa et la Banque Postale pour un total de 22 M€), afin de bénéficier de la conjoncture de taux bas. Ainsi, de 2019 à 2023, la part d'emprunts à taux fixe a été multipliée par 4, en passant de 8 % à 33 % ;
- en 2023, un nouveau réaménagement de la dette a été réalisé avec la CDC : passage en double révisabilité limitée avec une progressivité à 1 % (pour 16 M€ d'encours), passage en double révisabilité avec une progressivité de 2 % (pour 32 M€ d'encours), et différé de 3 ans (pour 18 M€ d'encours).

Tableau 14 : Indépendance financière

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Ressources propres	362 058	382 545	405 346	431 117	451 420
Ressources stables	619 811	660 215	721 941	797 454	829 242
Ressources propres / Ressources stables	58,4%	57,9%	56,1%	54,1%	54,4%
<i>Valeurs de référence</i>	58,6%	58,9%	59,2%	59,6%	60,0%
Remboursement des emprunts locatifs (1)	9 752	9 950	9 721	11 468	10 335
Intérêts sur financements locatifs (2)	3 232	2 995	2 851	3 885	8 046
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	12 984	12 945	12 572	15 353	18 382
Loyers de l'exercice	38 878	39 160	39 818	41 360	44 421
Annuités emprunts locatifs / Loyers	33,4%	33,1%	31,6%	37,1%	41,4%
<i>Valeurs de référence</i>	37,5%	37,0%	37,1%	39,2%	43,5%

Source : Etats réglementaires Harmonia

En lien avec l'augmentation de l'endettement pour financer le développement (cf. § 5.3.1) et les investissements sur le patrimoine existant (cf. § 5.3.2.1), l'indépendance financière de l'organisme baisse continuellement sur la période 2019-2023, passant de 58,4 % à 54,4 %, a contrario de l'amélioration constatée pour la valeur de référence.

Paradoxalement à l'indépendance financière, le ratio des annuités d'emprunts rapporté aux loyers est plus favorable que les valeurs de référence, car la plupart des emprunts historiques pour financer la construction des logements ont été amortis, une part importante du parc ayant été construite dans les années 1970.

Tableau 15 : Capacité de désendettement*Montants en milliers d'euros*

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Endettement hors Emprunts promotion immobilière	257 753	277 671	316 595	366 336	377 822
CAFC	13 958	15 829	15 485	15 259	12 261
Endettement / CAFC	18,5	17,5	20,4	24,1	30,8
<i>Valeurs de référence</i>	17,8	17,2	17,9	19,5	23,4
Valeur nette comptable du parc locatif	329 221	341 126	338 018	360 843	423 196
Dotations Amortissements du parc locatif	11 912	12 892	12 751	14 089	16 057
VNC / Amortissement du parc locatif	27,6	26,5	26,5	25,6	26,4
<i>Valeurs de référence</i>	23,9	23,7	23,8	22,8	22,3

Source : Etats réglementaires Harmonia

La capacité de désendettement de l'organisme se détériore fortement, continuellement et plus intensément que les valeurs de référence sur la période 2019-2023. Cette dégradation s'explique par trois éléments. Premièrement, la hausse du taux du livret A impacte la CAF courante. Deuxièmement, l'endettement augmente très rapidement, passant de 258 M€ en 2019 à 378 M€ en 2023. Enfin, une partie importante des nouveaux emprunts concerne des investissements sur le parc existant accentuant, à la fois, la hausse de l'endettement et la dégradation de la CAF. En effet, sur ce dernier point, la réalisation des réhabilitations ne génère pas de produit locatif supplémentaire ou marginalement (augmentation de loyer plafonnée et/ou mise en place d'une 3^{ème} ligne de loyer pour le partage des économies d'énergie générées). Le financement des réhabilitations par emprunt a ainsi pour conséquence d'augmenter les dettes et de dégrader l'autofinancement de l'organisme à moyen-long terme comme le démontre l'analyse de la prévisionnelle financière (cf. § 7.2).

5. POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 État des lieux et connaissance du patrimoine

5.1.1 Cotation technique du patrimoine

Dans le cadre de son PSP en vigueur, l'organisme a évalué chacun de ses bâtiments en mettant l'accent sur les aspects techniques. Cette évaluation a reposé sur quatre critères : l'état des façades et des toitures, la gestion de l'humidité (ventilation), la qualité des parties communes et l'état des logements (sols, plomberie etc.).

A l'état de projet au moment du contrôle, l'évaluation technique des immeubles pour le futur PSP sera actualisée et approfondie. La note finale sera désormais basée sur dix critères : espaces extérieurs, façade, menuiseries extérieures, hall et cages d'escalier, sous-sol et locaux, électricité, chauffage ventilation, plomberie et sanitaires. La note de conception sera également enrichie par quatre évaluations : aménagements extérieurs, bâtiment, parties communes, équipements intérieurs des logements. Ce diagnostic étendu apparaît pertinent.

5.1.2 Les composants

Recommandation 1 : Créer une base de données techniques patrimoniale.

L'organisme ne dispose pas d'une base de données techniques patrimoniale, a contrario des autres membres de la SC Uniter qui utilisent des logiciels permettant de lister les composants des immeubles avec des dates prévisionnelles de remplacement.

Seuls les éléments relatifs au clos couvert, comme les toitures, ont un diagnostic de vétusté datant de 2019 et reposant sur l'analyse d'un prestataire. Le diagnostic précité a permis d'établir un plan d'entretien sur 10 ans. Le fichier indiquant la vétusté était initialement actualisé en lien avec les agences sur le terrain. L'organisme a ensuite essayé d'adopter un outil pour mettre à jour et piloter ce plan, mais celui-ci a été abandonné en 2022 en raison de la complexité de sa mise en œuvre. Le diagnostic détaillant les besoins sur le clos couvert n'a ainsi jamais été réellement actualisé dans la durée, malgré la réalisation de travaux. L'état des lieux de 2019 continue d'alimenter le programme de travaux annuel grâce aux dates théoriques de remplacement. Celles-ci sont intégrées à un tableau de programmation, qui est établi en concertation avec les gérants de proximité. Ce procédé présente plusieurs lacunes :

- ▶ Le diagnostic du prestataire se limite aux éléments liés aux façades et toitures, ascenseurs ou équipements de chaleur sans couvrir l'ensemble des composants ;
- ▶ Les informations sur le renouvellement de composants réalisées ne sont pas centralisées¹⁰ : elles sont renseignées manuellement dans des tableurs externes à l'ERP, avec un tableur par composant, synthétisés annuellement par le responsable maintenance ;

¹⁰ L'organisme s'est tout de même doté d'un outil lui permettant de disposer d'une « fiche groupe » avec l'ensemble des travaux sur un programme.

- Il n'existe aucune donnée sur la durée de vie théorique des composants, ni de catalogue de prix dans le système d'information. La programmation pluriannuelle de travaux ne peut donc pas se baser sur une extraction des besoins théoriques et des coûts associés pour chaque composant.

L'organisme est conscient des carences de son processus actuel et attend les résultats du groupe de travail de la SC Uniter, relatif aux données patrimoniales, pour adopter un outil (à horizon 2025-2026) permettant d'obtenir une vision exhaustive et précise des caractéristiques techniques du patrimoine, ainsi qu'une gestion efficace des données. Si le travail effectué par Uniter va assurément apporter une valeur ajoutée à l'organisme sur la décomposition des immeubles¹¹, il appartiendra à l'OPH de s'organiser pour alimenter les informations attendues et valoriser monétairement les éléments. L'organisme doit sans attendre anticiper et préparer une méthodologie, qui pourrait notamment servir à déterminer les futurs besoins financiers (cf. § 7.1) pour l'entretien du patrimoine.

Dans sa réponse écrite, l'organisme indique disposer d'un plan d'entretien fondé effectivement sur une base de connaissances éparses mais actualisé. L'organisme fait également valoir qu'il avait identifié en amont du contrôle la nécessité de la mise en place d'un outil de GTP et créée en 2024 une fonction de data manager sur les données patrimoniales.

Le projet porté au sein de la SC traite essentiellement de trouver un outil commun à ses membres pour exploiter les données de chaque organisme et faciliter la construction des plans pluriannuel d'entretien. La mise au point d'une base de données de l'état technique du patrimoine contenant, a minima, les dernières dates de mise en service ou de renouvellement des composants et les dates prévisionnelles de remplacement, assortie d'un catalogue de prix de revient des remplacements futurs, constitue un préalable, auquel doit satisfaire l'organisme.

5.1.3 Etat énergétique du patrimoine

Tableau 16 : Etat des lieux des DPE

Classement énergétique	Consommation d'énergie primaire		Gaz à effet de serre	
	Nombre	%	Nombre	%
A	113	1,1%	88	0,9%
B	387	3,8%	264	2,6%
C	5 577	54,8%	5 026	49,4%
D	3 282	32,3%	4 029	39,6%
E	738	7,3%	710	7,0%
F	57	0,6%	55	0,5%
G	18	0,2%		

Source : Données transmises par l'organisme

¹¹ Le groupe de travail a d'ores et déjà établi une liste de 84 composants par logement, chacun ayant en moyenne cinq caractéristiques.

L'organisme possède un parc locatif faiblement énergivore, notamment grâce à un patrimoine alimenté majoritairement au gaz et à des opérations de réhabilitations incluant systématiquement un volet de rénovation énergétique.

Après une première opération menée en 2018, l'organisme a lancé une campagne de renouvellement des DPE débutant en 2022 et s'achevant fin 2024. Il dispose ainsi d'une vision exhaustive et à jour de ses passoires énergétiques restantes (18 logements en étiquette G, 57 en étiquette F et 738 en étiquette E) et intégrera l'objectif de leur traitement dans le futur PSP, matérialisant que l'enjeu est traité sérieusement.

5.2 Stratégie et orientations patrimoniales

Conformément au CCH, l'organisme a établi une CUS¹² et un plan stratégique de patrimoine (PSP).

L'examen de la CUS 2020-2025 et de son bilan 2023 n'appelle pas de commentaires dans l'établissement et le suivi des engagements qui y figurent.

La stratégie patrimoniale de l'organisme s'appuie actuellement sur le PSP¹³ 2016-2025, validé par le CA du 30 juin 2016 et actualisé en 2017. Un nouveau plan est prévu pour être approuvé par le CA fin du 2^{ème} trimestre 2025.

Le document stratégique en vigueur présente les perspectives de développement du patrimoine ainsi que l'évolution à moyen et long terme des différentes composantes du parc existant, tout en détaillant les choix d'investissement et de gestion qui en découlent. Lors du diagnostic initial, chaque groupe a fait l'objet d'une étude selon cinq axes d'analyse : l'attractivité du patrimoine, l'état technique, la performance énergétique, l'occupation sociale et le dynamisme du marché de l'habitat. A la lumière de ces éléments de diagnostic et des lignes directrices du programme local habitat (PLH)¹⁴, les orientations stratégiques suivantes ont été définies :

- Le développement de l'offre avec une production de 250 logements par an entre 2019 et 2025 ;
- La restructuration / réhabilitation, principalement (à 92 %) axée sur le programme RéGénérations, visant à remettre à niveau le parc de la reconstruction (construit entre 1949 et 1969 avec des caractéristiques communes) représentant 2 682 logements. En plus de ce programme, des

¹² Le contenu global et la structure de la CUS sont définis aux articles L. 445-1 et R. 445-2 du code précité, et comportent l'état de l'occupation sociale, l'état du service rendu aux locataires, l'énoncé de la politique patrimoniale et d'investissement de l'organisme dont un plan de vente, les engagements pris par l'organisme sur la qualité du service rendu aux locataires, les engagements pris par l'organisme pour le développement de partenariats avec des organismes en vue d'accompagner les personnes défavorisées, les engagements pris par l'organisme en matière de gestion sociale, les modalités de la concertation locative avec les locataires (plan de concertation locative), le cas échéant, l'énoncé de la politique menée par l'organisme en faveur de l'hébergement et/ou de l'accession sociale à la propriété.

¹³ Sur la base de l'article L. 411-9 du CCH, l'objectif du PSP est de définir une stratégie pour adapter l'offre de logements à la demande dans les différents secteurs géographiques où l'OLS dispose d'un patrimoine, en tenant compte des orientations fixées par les programmes locaux de l'habitat (PLH). Le document stratégique comprend une analyse du parc de logements existants selon sa qualité, son attractivité et son positionnement sur les marchés locaux de l'habitat. Enfin, le PSP doit définir l'évolution à moyen et long terme des différentes composantes du parc locatif, ainsi que les choix d'investissement et de gestion qui en résultent, et présenter les perspectives de développement du patrimoine de l'OLS.

¹⁴ Construction de 37% de logements sociaux par an, amélioration de la performance énergétique, accompagnement au vieillissement de la population

réhabilitations du patrimoine des années 80 et la restructuration du parc « acquisition-amélioration » du centre-ville de Saint-Nazaire ont été prévues ;

- Les remplacements de composants, dont le coût moyen est estimé à 5 800 € par logement ;
- La vente de 20 logements par an du patrimoine existant¹⁵.

La méthodologie de détermination du volume de développement et des besoins de réhabilitation du PSP apparaît pertinente. En attendant l'établissement du nouveau PSP, la politique patrimoniale de l'organisme est décrite à travers la prévisionnelle financière (cf. § 7).

5.3 Mise en œuvre de la politique patrimoniale

5.3.1 Offre nouvelle

5.3.1.1 Volume et maîtrise d'ouvrage

Tableau 17 : Nombre d'agréments 2018 – 2023 et de mises en service

	Nb de lgt agréés	dont % livrés en N+ 1 ou N+2	dont % livrés en N+ 3	dont % livré en N + 4 ou 5	dont % livré en N + 6 ou +	dont % d'abandons	Nb de lgt livrés
2018	234	0%	29%	23%	7%	41%	
2019	282	18%	6%	39%	20%	17%	174
2020	220	10%	25%	34%	23%	7%	80
2021	197	0%	24%	71%	5%	0%	164
2022	309*	ND	ND	ND	ND	ND	81
2023	130	ND	ND	ND	ND	ND	286
Moyenne	213	8%	20%	40%	14%	17%	157

* dont 115 logements foyer
en bleu, prévisionnel

Source : Données internes du bailleur

Si le volume d'agréments se rapproche de l'objectif de production de 250 logements par an, les volumes de mises en service ont été très en deçà des attentes, sauf en 2023 où un effet de rattrapage post COVID s'est fait sentir. De nombreuses opérations ont été lancées mais ont été interrompues ou ont accusé beaucoup de retard : seulement 28 % des agréments ont abouti à des mises en service dans les trois années qui ont suivi, 54 % dans les quatre à six années et 17 % ont été abandonnées. Si des difficultés croissantes d'accès au foncier avec des coûts d'acquisition élevés et une interruption des chantiers à cause de la crise sanitaire touchent tous les organismes de logement social (OLS), Silène rencontre également des problèmes spécifiques à l'agglomération, mais aussi qui lui sont propres :

- À la reprise post-COVID des travaux publics, les entreprises du BTP du bassin Nazairien ont été particulièrement sollicitées, rendant infructueux certains appels d'offre organisés par l'OPH.
- L'organisme a rencontré des défauts internes de fiabilisation sur certains projets, notamment des problèmes techniques non anticipés comme des fouilles archéologiques ou des études de sol. Pour remédier à cela, l'organisme travaille actuellement à améliorer la fiabilité de la

¹⁵ L'objectif de vente a été réhaussé à 40 par an dès 2018.

programmation en s'impliquant davantage en amont des projets pour accélérer les appels d'offres. Un cahier des charges type est en cours de finalisation et la direction souhaite intégrer une logique de « service après-vente » pour la gestion des « dommages ouvrages ». Des accords-cadres sont en cours d'élaboration, en complément de celui établi en 2024 avec la société de coordination.

Avec une équipe de 15 collaborateurs dédiés, renforcée en 2020 par quatre postes supplémentaires, 72 % de la production neuve durant la période de contrôle a été réalisée en maîtrise d'ouvrage directe (MOD). Bien que la vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) représentait en 2019 et 2021 respectivement 37 et 40 % de la production, cette part a ensuite diminué à 25 % en 2022 et 2023, et devrait suivre cette tendance pour les futures mises en service. Le coût de revient s'élève à 2 348 €/m² et est 18 % moins élevé en VEFA qu'en MOD. Cet écart, plus faible en début de période de contrôle, s'est accentué depuis 2021 en raison de l'augmentation des coûts de la construction et de la révision des indices (+8 %) pour atteindre 2 689 €/m² en 2023.

Pour financer ces opérations, l'organisme a obtenu en moyenne 13 % de subventions, un taux stable sur la période. L'apport en fonds propres, utilisé comme variable d'ajustement, a augmenté, passant de 15 % entre 2019 et 2021 à 25 % entre 2022 et 2023. Cette hausse concerne uniquement la maîtrise d'ouvrage directe, puisque les VEFA, correspondant à des engagements de prix fermes, n'ont pas été impactées par la hausse des prix de revient. L'organisme ne prévoit pas de diminuer la part de fonds propre (au profit d'emprunts). La structuration du service et l'élaboration d'un cahier des charges types apparaissent comme des points positifs pour améliorer la capacité de l'organisme à mettre en œuvre le plan de développement et maîtriser les coûts de revient.

5.3.1.2 Localisation

Le plan partenarial de gestion de la demande et d'information des demandeurs (PPGDID) de la Carène fixe un objectif de production de 60 % sur Saint-Nazaire et de 40 % dans les autres communes. Parallèlement, le PLH de la Carène confie à l'organisme la réalisation de 210 logements sociaux par an sur le territoire. Sur la base d'un objectif de 250 logements livrés par an, 40 logements doivent être produits hors Carène chaque année, principalement sur Cap Atlantique.

Tableau 18 : Localisation des logements mis en service entre 2019 et 2023

	Mise en service 2019-2023		Poids de Silène
	Nombre	%	
Carene	696	89%	56%
Saint-Nazaire	526	67%	82%
Saint-André-des-Eaux	45	6%	63%
Donges	44	6%	56%
Pornichet	25	3%	18%
Saint-Malo-de-Guersac	18	2%	82%
Montoir-de-Bretagne	17	2%	20%
Besné	16	2%	40%
Chapelle-des-Marais	5	1%	56%
Trignac	0	0%	0%
Cap atlantique	86	11%	13%
Guérande	43	5%	24%
Herbignac	20	3%	35%
Piriac-sur-Mer	16	2%	62%
Assérac	5	1%	63%
Batz-sur-Mer	2	0%	7%

Source : RPLS2024

Bien que les efforts de Silène pour s’étendre territorialement soient notables, une grande majorité (67 %) des logements mis en service se trouvent à Saint-Nazaire, principalement en raison de la taille plus restreinte des opérations hors de la ville centre. Malgré une prospection active, seulement 11 % des logements nouvellement mis en service l’ont été sur le territoire de Cap Atlantique, en raison d’une forte concurrence avec d’autres bailleurs présents dans cette zone.

31 % des nouveaux logements mis en service sont situés dans une commune en déficit SRU¹⁶. Cependant, cette proportion devrait diminuer à 21 % dans les années à venir, en raison d’une implantation renforcée à Montoir de Bretagne mais également à Saint-Nazaire.

5.3.1.3 Financement

Entre 2019 et 2023, 38 % de la production a été financée sous PLAI. Ce résultat est conforme à l’objectif donné par la CARENE où l’équilibre global¹⁷ recherché est de 40 % de PLAI et 60 % de PLUS.

L’offre nouvelle en PLS reste marginale et ne concerne qu’une acquisition de 28 logements à ICF en 2019, ainsi, que 32 logements, à la suite du désengagement du ministère des Armées en 2024, qui avait mandaté Silène pour la construction d’un bâtiment sur-mesure.

¹⁶ Saint Nazaire, Montoir de Bretagne et Trignac respectent leurs obligations SRU, les autres communes sont en déficit SRU.

¹⁷ Cette répartition est modulée en accord avec la Carène, opération par opération, de 25 % à 50 % de PLAI selon les différents secteurs géographiques en fonction de la composition sociale du quartier et du niveau de loyer des résidences à proximité

5.3.1.4 Typologie

Recommandation 2 : Intensifier la production de petits logements (T1 et T2) pour répondre à la demande.

Sur l’habitat collectif, hors acquisition ICF, 41 % de ces logements mis en service sont des T2 (et 1 % des T1), 46 % des T3 et 12 % des T4. Les petites typologies sont en revanche sous représentées parmi le quart de la production en individuel (24 % de T2, 47 % de T4&+).

Tableau 19 : Typologies de logement demandées au regard des typologies proposées

Typo souhaitée / attribuée	Demande	Logements attribués 2021-2024		
		Total	dont issus de l'offre nouvelle	dont issus de la relocation
T1	10%	1%	2%	2%
T2	40%	39%	24%	27%
T3	28%	42%	42%	42%
T4	17%	16%	27%	25%
T5 &+	5%	3%	5%	4%

Source : Données SNE et données internes de l’organisme

Ces résultats sont conformes à l’objectif fixé dans la CUS de produire 40 à 45 % de logements de type T2, 35 à 40 % de T3 et 20 % de T4. Cependant, cet objectif apparaît insuffisamment orienté vers les petites typologies compte tenu de la demande de logement social constituée à 55 % de personnes seules, face à laquelle l’offre à la relocation, composée de seulement un quart de T1-T2, ne peut répondre. Cette situation oblige l’organisme, qui s’efforce à satisfaire la demande prioritaire des personnes seules, à attribuer dans des conditions de sous-occupation : 16 % des attributions à des personnes seules « primo-demandeur » se sont faites en T3 (12 % sur l’offre nouvelle). L’organisme doit augmenter sa production de logements de type T2 afin que son offre puisse mieux répondre aux besoins externes.

Dans sa réponse écrite, l’organisme rappelle que le PLH de la Carène mentionne que les T1, T2 et T3 dans les opérations doivent représenter a minima 70 % des logements sociaux et qu’il ne peut pas se substituer aux communes en matière d’orientations sur les typologies de logements.

Si l’organisme ne peut décider seul de la part des petits logements lors de la construction de programmes locatifs sociaux, aucune évaluation n’a été réalisée et présentée aux membres du CA, au sein duquel siègent les représentants territoriaux, pour déterminer si les typologies de logements développés répondaient suffisamment à la demande et permettait de diminuer la sous-occupation. De tels bilans auraient notamment une vocation pédagogique auprès des collectivités territoriales.

5.3.2 Interventions sur le parc existant

Les valeurs de référence de la présente section correspondent aux médianes observées sur les OLS de France métropolitaine.

Tableau 20 : Intervention sur le parc existant sur la période rétrospective

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023
Coût de la maintenance	6 249	6 082	6 250	6 149	6 608
Coût de la maintenance au logement	643	623	630	616	649
Valeurs de référence	633	650	713	706	724
Additions et remplacement de composants	9 776	13 046	21 471	12 924	22 938
Additions et remplacements de composants au logement	1 006	1 336	2 166	1 296	2 254
Valeurs de référence	663	624	825	794	925
Coût total d'intervention sur le parc	16 025	19 128	27 720	19 072	29 546
Coût total d'intervention sur le parc au logement	1 649	1 959	2 796	1 912	2 903
Valeurs de référence	1 264	1 272	1 542	1 515	1 675

Source : Donnée consolidée Harmonia

Sur la période de contrôle, le coût total d'intervention sur le parc, comprenant la maintenance, et les additions et remplacements de composants, est nettement au-dessus des valeurs de référence. L'organisme a intensément investi en additions et remplacement de composants notamment dans le cadre de son programme de réhabilitation/restructurations Régénération (cf. § 5.3.2.1). A contrario, le coût de la maintenance est en dessous de la médiane du secteur (cf. § 5.3.2.2).

5.3.2.1 Réhabilitation

En 2016, l'organisme a entrepris un vaste programme de réhabilitations nommé Régénérations, consistant à la restructuration de petits ensemble immobiliers du centre-ville Saint-Nazairien ainsi que des immeubles des années 1980. Cette campagne concerne 2 682 logements, soit près de 30 % du patrimoine géré.

A date du contrôle, 73 % des logements concernés ont été réhabilités comme prévu entre 2017 et 2024, 14 % sont en cours et 13 % sont encore en phase d'étude. Bien que le planning n'ait pas été totalement respecté, le rythme a tout de même été soutenu avec un peu plus de 200 logements rénovés chaque année (pic de 500 logements réhabilités en 2022), dont la moitié en restructuration lourde. La programmation devrait s'achever en 2027, avec un rythme maintenu de plus de 200 logements par an. L'organisme réalise deux types de réhabilitations :

- Les réhabilitations classiques, avec un coût moyen au logement de 40 k€ par logement, réévalué à 55 k€ depuis 2021. Les travaux incluent systématiquement une isolation thermique extérieure et une rénovation des logements.
- Les restructurations, avec un coût moyen au logement de 80 k€, réévalué à 110 k€ depuis 2021. Ces réhabilitations plus lourdes comprennent l'installation d'un ascenseur pour améliorer l'accessibilité. Dans certains cas, la surface des logements (T3 ou T4) est diminuée¹⁸ pour permettre de laisser la place à la gaine d'ascenseur. L'avantage est alors double : une mise en accessibilité des immeubles et l'augmentation d'une offre plus en adéquation avec la structure de la demande (cf. § 5.3.1) et de l'occupation actuelle de taille plus restreinte qu'auparavant.

¹⁸ Exemple sur Cardurand : selon la configuration de chaque cage d'escalier, diminution de 4 à 12m² sur chaque étage, répartie équitablement ou non entre les 2 logements

Ces coûts très élevés s'expliquent par un programme très complet : au-delà de la rénovation énergétique, de la mise en accessibilité et de la rénovation des logements, certains projets ont également inclus l'amélioration des espaces extérieurs (espaces verts, cheminements et stationnements, réseaux enterrés, déshumidification des sols, végétalisation etc.) ainsi que l'amélioration du confort du logement, comme la création de balcons.

Au-delà de ces réhabilitations, l'organisme alloue un budget annuel de 2,5 M€ pour le remplacement de composants, avec un coût théorique de 5 800 € par logement, permettant ainsi de renouveler les composants d'environ 450 logements chaque année. Au total, 4 716 logements répartis sur 86 résidences bénéficient de ce renouvellement de composants sur la période du PSP (2016 – 2025).

5.3.2.2 Maintenance

Tableau 21 : Détail du coût de la maintenance au logement

	2019	2020	2021	2022	2023	Moyenne
Coût au logement de la maintenance	643	623	630	616	649	632
<i>valeur de référence</i>	646	653	666	729	726	684
dont gros entretien	300	281	239	246	287	271
<i>valeur de référence</i>	355	358	367	402	395	387
dont entretien et réparations courants	250	232	248	264	265	252
<i>valeur de référence</i>	180	184	185	205	205	210
dont charges d'exploitation liées aux immeubles	92	110	143	107	97	110
<i>valeur de référence</i>	67	71	75	82	88	77

Source : Donnée consolidée Harmonia

Faute de plan pluriannuel d'entretien construit sur les besoins théoriques (cf. § 5.1.2), l'organisme se fixe un budget annuel de 5 M€ en dépenses de maintenance de fonctionnement. Hormis en 2023 (à +7 %), les dépenses de maintenance se sont maintenues entre 2019 et 2022 à hauteur de ce budget, avec une répartition égalitaire entre entretien courant et gros entretien. Si les montants engagés plaçaient l'organisme dans la médiane des organismes du secteur, ses dépenses de maintenance se situent désormais en deçà de cette valeur.

L'entretien courant et les charges d'exploitation sont à des niveaux relativement élevés (362 € par logement contre 287 € en moyenne sur le secteur). A l'inverse, le gros entretien s'élève à 271 € par logement contre 387 €, soit un niveau 30 % plus faible. Cet écart s'explique sûrement pour des raisons de comptabilisation.

5.4 Accessibilité et adaptation du parc

5.4.1 Accessibilité

Le parc immobilier de l'organisme est initialement peu accessible aux personnes à mobilité réduite, avec 57 % des logements collectifs construits avant les années 1980 et dépourvus d'ascenseurs. Parallèlement, la population occupant ces logements est vieillissante, avec 6 % des résidents âgés de 75 ans ou plus.

Face à cette situation, l'organisme a engagé une politique ambitieuse de mise en accessibilité des immeubles dans le cadre de ses projets de réhabilitation. Pour chaque opération, une évaluation de la pertinence (population vieillissante et quartier favorable) et de la faisabilité technique et financière de l'installation d'ascenseurs est réalisée. La moitié des programmes réhabilités au cours de la période rétrospective ont bénéficié de l'ajout d'ascenseurs¹⁹. 656 logements (sur les 1 009 concernés) sont désormais desservis, rendant ainsi accessibles les immeubles aux personnes à mobilité réduite. Ces travaux améliorent globalement l'accessibilité du parc locatif, puisqu'à fin 2024, 13,7 % du patrimoine de l'organisme est accessible aux fauteuils roulants, contre 12,5 % en 2023 et 10,8 % en 2022. La politique d'accessibilité apparaît ainsi exemplaire tant dans la mise en œuvre que dans les résultats finaux.

5.4.2 Adaptation

En parallèle du traitement des demandes de mutations pour motif de « logement inadapté », l'organisme étudie les demandes de locataires souhaitant une adaptation de leur logement. Les programmes de réhabilitation sont également l'occasion de répondre aux besoins de travaux d'adaptation émis par les locataires en place. En moyenne sur ces cinq dernières années, une centaine de ménages par an ont bénéficié de travaux d'adaptation pour un montant annuel de 400 000 €.

5.5 Exploitation et sécurité du parc

5.5.1 Les contrats d'entretien des équipements

Si les données financières liées aux contrats d'exploitation sont reliées à l'ERP de l'organisme, l'ensemble des données techniques sont saisies dans des tableurs individualisés (un fichier par contrat d'exploitation). Après un test d'utilisation d'un module spécifique de l'ERP, cette gestion par fichier externe a été jusqu'à maintenant considérée par l'organisme comme la plus opérationnelle. Conscient que cette organisation de la donnée a ses limites, l'organisme s'inscrit, via la SC Uniter et l'aide d'un prestataire, dans une recherche de solution plus intégrée.

L'organisme a intensifié sa veille et son pilotage sur les données lors des mises en service et relocations. Ainsi, une réunion interservices a lieu mensuellement et une fiche récapitulant les contrats est réalisée par l'équipe de l'offre nouvelle en amont des mises en service des logements. Le suivi de la prestation et de l'état des équipements s'est également modernisé avec la mise en place d'échanges entre le pôle exploitation et les services de proximité chargés de veiller sur le patrimoine. Cette veille permet à l'organisme d'être en capacité de contrôler les prestataires pour s'assurer que le travail est correctement réalisé.

5.5.1.1 Les chaudières individuelles

5 274 logements, soit 53 %, sont équipés d'une chaudière individuelle. La visite d'entretien annuel est incluse dans le contrat multiservice (cf. § 5.5.1.5). Le taux de pénétration dans les logements²⁰ pour

¹⁹ Cette proportion restera la même sur les programmes de réhabilitations à venir.

²⁰ Nombre de chaudières individuelles ayant bénéficié d'un entretien dans l'année rapporté au nombre de chaudières individuelles.

assurer cette visite est en augmentation : il est passé de 94 % en 2021 à 98 % en 2023. Ce bon résultat est obtenu grâce à un processus de relance actif : en cas de second rendez-vous infructueux proposé par l'entreprise, l'organisme prend le relais avec des relances téléphoniques et SMS jusqu'à la mise en demeure. En absence de réponse, le service contentieux émet une sommation puis une injonction de laisser entrer le prestataire, et enfin convoque les derniers récalcitrants à une audience.

5.5.1.2 Les chaudières collectives

39 résidences sont concernées par une chaudière collective. Deux prestataires gèrent l'exploitation des installations de chauffage et d'eau chaude, dont l'un sous trois contrats, en raison des spécificités des équipements sur cinq résidences. L'organisme est assisté d'une assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) pour l'établissement des dossiers de consultation, l'analyse des offres, le bilan d'exploitation des entreprises et les remplacements des équipements. Les derniers contrôles réglementaires des chaudières remontent à mars 2024 pour les plus anciens. Courant 2024, un contrat a été établi avec une AMO pour accompagner l'organisme dans le cadre du raccordement au réseau de chaleur de Saint-Nazaire prévu en 2026 pour une grande partie des résidences de l'organisme.

5.5.1.3 Les ascenseurs

La maintenance, le dépannage, la réparation et les travaux sur les 145 ascenseurs (répartis dans 58 résidences), ainsi que des portes automatiques de parking, sont gérés par un prestataire unique sous deux lots, en fonction de la quantité de desserte des équipements. Une AMO assiste l'organisme pour le suivi de l'entretien, des pannes et des délais d'intervention. Des bilans trimestriels sont présentés et des actions sont mises en place en conséquence, telles que l'affectation d'un budget supplémentaire et le remplacement des cabines d'ascenseurs à fort taux de panne.

5.5.1.4 Sécurité incendie, aires de jeux et prestation 3D

L'ensemble des visites d'entretien des équipements de système de sécurité incendie (SSI) datent de moins d'un an. L'organisme ne prévoit pas actuellement d'accès pour un locataire au registre de sécurité (aucune demande jusqu'à maintenant).

Le parc de l'organisme comprend 26 aires de jeux répartis sur 21 groupes d'immeubles. Pour chacune de ces aires, le dernier diagnostic de sécurité a été réalisé en mars 2024.

Un contrat 3D (dératissage, désinfection, désinsectisation) a été établi pour des interventions en préventif sur les programmes les plus conséquents de l'organisme. Ce contrat prévoit aussi les traitements curatifs.

5.5.1.5 Le contrat multiservice

Depuis 2017, un contrat multiservice a été mis en place pour l'entretien des équipements en partie privative (robinetterie, chaudière, VMC) et des réparations (plomberie, appareils sanitaires, menuiseries, volets roulants et électricité en plus des postes d'entretien), gérés par un prestataire unique. Un accord collectif, signé le 17 novembre 2016, autorise la récupération de ces charges auprès du locataire (cf. § 6.3.3.1).

5.5.2 Etat des diagnostics obligatoires des logements

La gestion et le suivi de l'ensemble des diagnostics sont gérés par le pôle contrat d'exploitation. En début de période de contrôle, l'organisme était en défaut concernant la transmission des diagnostics électricité, gaz et plomb à la relocation pour le patrimoine concerné. Cette défaillance a été résolue en 2022, puisque des modes opératoires sur la commande des diagnostics et des formations pour les métiers commanditaires (pôle vente, pôle GTML²¹) ont été mis en place. Un poste de responsable de pôle GTML a été créé en septembre 2022, et une centralisation de la donnée dans l'ERP a été entreprise. La campagne de lancement en masse des diagnostics plomb a été réalisée en 2023 sur le patrimoine d'avant-guerre. Ces différentes actions ont permis à l'OPH de respecter son obligation de transmission des diagnostics réglementaires lors d'une remise en location d'un logement.

Le précédent contrôle avait révélé un défaut de réalisation des diagnostics amiante. L'organisme, avec l'aide d'une AMO, a alors lancé en masse la réalisation des diagnostics techniques amiante (DTA) ainsi que des dossiers amiante des parties privatives (DAPP). Cette campagne s'est déroulée sur trois ans, entre 2018 et 2020. Les DAPP, n'ayant pu être réalisés lors de cette campagne, sont gérés au fil de l'eau de la libération des logements afin de pouvoir fournir aux nouveaux entrants le diagnostic du logement attribué.

Un DTA fait état de la présence d'amiante de type A dans les parties communes et 91 de type B. L'organisme procède, dans le cadre de réhabilitations à des travaux de désamiantage par dépose et remplacement ou par encapsulage.

L'organisme n'avait jusqu'à présent pas mis en place un système lui permettant d'être alerté lorsqu'une évaluation périodique prescrite dans le cadre d'un DTA fait état de la présence d'amiante (liste A et B). Le contrôle a d'ailleurs permis de se rendre compte de la nécessité de cette évaluation sur le groupe Gambetta, où de l'amiante de liste A a été identifiée. En conséquence, l'organisme a commandé et reçu, fin octobre 2024, le repérage de l'état de conservation des matériaux amiantés de l'immeuble concerné. Dans sa réponse écrite, l'organisme indique avoir désormais mis en place un système d'alerte automatique via un module de son ERP. Ce dispositif envoie automatiquement un courriel aux équipes concernées pour les avertir de la prochaine expiration des diagnostics, leur signalant ainsi qu'un examen périodique doit être effectué.

5.5.3 Ventes

Tableau 22 : Bilan des ventes HLM sur la période rétrospective

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Moyenne
Nombre de vente	22	15	16	22	42	44	27
dont part vendue à un locataire HLM	55%	47%	31%	41%	31%	18%*	35%
dont part vendue à un non locataire HLM sous plafond de ressources	45%	40%	44%	46%	62%	76%*	56%
Prix au m²	1 528 €	1 586 €	1 922 €	2 143 €	1 958 €	2 003 €*	1 891 €
Total ressources dégagées	2,6 M€	1,8 M€	2,5 M€	3,7 M€	5,9 M€		

* 2024 : sur la base des 33 premières ventes de l'année

Source : Données internes de l'organisme

²¹ Gestion Technique de Mise en Location

Pour générer des fonds propres et poursuivre ses investissements (cf. § 7.3), l'organisme utilise les ventes HLM comme levier financier, avec un objectif de 40 ventes annuelles²². Jusqu'en 2022, les résultats annuels ont été nettement en deçà des objectifs, car l'organisme a rencontré des difficultés organisationnelles, notamment un manque d'anticipation dans la mise en copropriété des logements. Depuis, l'activité a été structurée avec une meilleure planification, la réécriture des procédures et l'appui du service juridique. En parallèle, l'organisme a alimenté en 2023 le plan de vente initial de près de 500 logements mis en place en 2020 pour atteindre ses objectifs. Le périmètre apparaît pertinent, compte tenu des critères retenus : une plus-value comptable supérieure à 80 000 €, résidence à forte proportion de typologies familiales pour garder les petites typologies en locatif et localisation diversifiée. Les prix de vente sont fixés en fonction de l'observatoire des prix et sont validés en CA²³. Ces trois dernières années, les ventes s'élèvent en moyenne à 2 000 € du m², ce qui a permis, pour illustration en 2023, à l'organisme de dégager près de 6 M€ de fonds propres.

L'analyse des ventes révèle que peu d'acheteurs (4 %) sont des ménages occupants, car beaucoup d'entre eux n'ont pas les capacités financières ou ne sont pas intéressés pour acheter leur logement. Ces ventes HLM permettent globalement l'accession à la propriété de personnes à revenus modestes, puisque 31 % des logements sont vendus à des locataires logés préalablement dans le secteur social et 56 % sont vendus à des personnes logés en dehors du parc social avec des revenus sous plafonds de ressources.

Le contrôle de la conformité des ventes (périmètre, prix unique, publicité, règles de priorité) n'a pas révélé d'anomalie.

5.5.4 Promotion accession

L'organisme a souhaité renforcer sa production d'accession sociale à la propriété en projetant, sur la période 2020-2025 la livraison de 114 logements et l'agrément de 150, répartis pour un tiers sur le territoire de Cap Atlantique et deux tiers sur celui de la Carène. Ces volumes sont projetés via le support du bail réel et solidaire (BRS) sur la frange littorale, et en prêt social location accession (PSLA) ailleurs. Sur la période de contrôle, la production a été en deçà des projections avec 12 logements PSLA, 60 BRS et 6 VEFA accession²⁴. Sur les programmes livrés, l'ensemble des logements a donné lieu à une vente²⁵. L'analyse du respect des plafonds de ressources des ménages, des plafonds de prix de vente et des plafonds de redevance ne révèle aucun dépassement.

²² Objectif réhaussé sans avoir fait l'objet d'une révision du PSP (20 ventes prévues). Une augmentation progressive est envisagée pour les prochaines années : 50 ventes par an entre 2027 et 2029, 60 entre 2030 et 2032.

²³ Une délibération du CA autorise, en cas de difficultés à trouver acquéreur, une baisse de prix jusqu'à 20 % sans repasser par une validation du CA.

²⁴ Dont un programme de 14 logements à Guérande en commercialisation partagée entre Silène et la coopérative MLFA (filiale d'Atlantique Habitations) et un programme de 31 logements en BRS commercialisés par MLFA via un mandat.

²⁵ L'opération BRS « Petit Bois » qui sera livrée en 2026 présente des difficultés de commercialisation. Une (re)basculer en PSLA est envisagée.

6. GESTION LOCATIVE ET POLITIQUE SOCIALE

6.1 Caractéristiques des populations logées

Tableau 23 : Enquête d'occupation sociale du parc

	Revenu < 20%	Revenu < 60%	Revenu > 100%	Pers. Isolées	Familles monoparentales	Occupants de 65 ans et +
Silène 2022	24,0%	65,0%	7,0%	45,9%	26,4%	15,2%
Silène 2020	23,2%	61,7%	9,6%	46,3%	27,1%	14,9%
Silène 2018	24,6%	65,2%	7,8%	46,1%	26,0%	14,4%
Loire Atlantique 2020	24,0%	62,9%	8,5%	44,7%	24,6%	12,0%
Pays de la Loire 2020	21,2%	62,6%	7,6%	47,3%	23,7%	14,0%

Source : Enquête OPS 2020 et données bailleurs pour OPS 2022

L'enquête OPS révèle une occupation légèrement plus sociale que celle constatée pour l'ensemble des bailleurs du département, puisque la proportion de locataires disposant de ressources inférieures à 60 % du plafond PLUS atteint 65 % contre 63 % pour l'ensemble des bailleurs. A l'instar de ce qui est observé en Loire-Atlantique, le profil économique des ménages est stable sur les six dernières années, malgré un accueil prononcé d'un public plus précaire (29 % des emménagés récents ont des revenus sous les 20 % des plafonds PLUS, 70 % sous les 60 % des plafonds PLUS), ce qui témoigne d'un léger accroissement des revenus des locataires en place.

Les structures familiales de la population logée par l'organisme sont similaires aux valeurs de référence régionales avec 46 % des ménages vivant seuls, 27 % des ménages étant des familles monoparentales, et 9 % constituant des familles nombreuses.

La problématique du vieillissement des locataires est plus prégnante qu'au niveau départemental avec 15 % des habitants âgés de 65 ans ou plus, dont 37 % a plus de 75 ans.

L'organisme respecte ses obligations d'examen de l'occupation sociale qui s'applique pour lui depuis 2022. La commission d'attribution de logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL) s'est réunie en 2022 pour examiner les baux antérieurs à 2014, en 2023 pour les baux signés sur la période 2014-2017, et en 2024 pour les baux postérieurs à 2017. 3 000 situations ont été examinées et 1/5 des ménages ont reçu un avis dans lequel sont définies les caractéristiques d'un logement adapté à leur besoin, mais sans proposition de relogement, faute de T2 disponible. Les 4/5 restants n'ont pas reçu d'avis de ce type et concernent quasi-exclusivement des ménages seniors et/ou logés en QPV non-demandeurs de mutation et non concernés par la remise en cause du droit au maintien dans les lieux.

L'organisme loge 590 ménages en situation de perte de droit au maintien dans les lieux pour cause de sous-occupation²⁶, notamment des personnes seules dans un T3 ou T4. Seuls ceux en demande de mutation sont notifiés d'un avis les orientant vers un relogement, sans réelles propositions.

²⁶ Ménage en situation de sous occupation (nombre de pièces du logement – nombre d'occupant(s) > 1) n'entrant pas dans une exemption (logement situé en QPV, occupant âgé d'au moins 65 ans ou porteur d'handicap).

L'organisme indique ne pas avoir assez de logements T1 ou T2 pour réaliser les mutations nécessaires et privilégier la demande externe lorsqu'un logement de cette typologie se libère. Cette problématique est réelle, car plus de la moitié de la demande de logements sociaux sur les EPCI de la Carène et de Cap Atlantique concernent des personnes seules et que plus de 75 % des logements de l'organisme ont plus de deux pièces (cf. § 2.2). Cette situation démontre un déséquilibre structurel entre l'offre et la demande de logements de petite taille. Les différents documents stratégiques et échanges au sein des organes de gouvernance évoquent ce besoin de petits logements. A ce titre, la convention d'utilité sociale (CUS) mentionne un objectif de production de 40 à 45 % de T2 et l'examen d'occupation social du parc indique le manque de petits logements. Pris indépendamment, chaque objectif est rempli puisque l'organisme construit suffisamment de T2 au regard de la CUS et les mutations pour cause de sous-occupation sont réalisées au maximum des moyens dont dispose l'organisme. Cependant, l'enjeu global de répondre à la demande apparaît insuffisamment traité. A ce titre, environ 11 % des T3 et T4 mis en service sur l'année 2023 ont été attribués à des personnes seules²⁷. L'offre nouvelle de petits logements de l'organisme ne permet ainsi pas de répondre aux besoins externes comme internes. L'examen des données Sisal d'agréments donnés sur la période 2020-2022 (cf. § 5.3.1) indique que les attributions en situation de sous-occupation vont continuer et même s'accroître durant les trois prochaines années minimum.

Ces éléments démontrent que l'organisme doit intégrer plus de logements T2 dans son offre nouvelle (cf. § 5.3.1).

6.2 Politique d'attribution

6.2.1 Orientations générales

L'organisme dispose d'une politique d'attribution des logements, accessible sur son site internet sous la forme d'un document unique. La dernière mise à jour de cette politique date du 10 octobre 2021 et a été approuvée par le CA. Cette politique est conforme aux objectifs fixés par la convention intercommunale d'attribution de la Carène²⁸, mais les règles de priorité ne rappellent pas les critères issus de la grille de cotation mise en œuvre sur ce territoire²⁹. Il est en revanche rappelé les publics prioritaires définis par l'article L. 441-1 du CCH, notamment les quatre catégories de ménages définies comme « plus prioritaires » pour l'Etat³⁰. Outre ces publics, il est déterminé d'autres critères de priorisation notamment pour distinguer deux candidatures de même urgence et de même niveau de priorité : candidature déjà positionnée en rang 2 ou 3 lors d'une précédente CALEOL et ancienneté de la demande de logement.

²⁷ De source RPLS et SNE, 14 attributions sur 128 des logements T3 et T4 mis en service de l'année 2023 ont été réalisées à des personnes seules.

²⁸ Cap Atlantique est toujours en cours d'élaboration de sa conférence intercommunale du logement (CIL).

²⁹ Le dispositif local de cotation de la demande a été validé en 2022 et est décliné dans Imhoweb. L'organisme a été partie prenante dans l'élaboration de cette cotation en étant expérimentateur dès 2019.

³⁰ Ménages reconnus comme prioritaires par la commission de médiation, personnes victimes de violences conjugales, ménages réfugiés et sortants d'hébergement.

Un bilan des attributions est intégré au rapport général d’activité annuel et fait l’objet d’une présentation spécifique aux membres du CA. L’évolution de la demande, le profil des ménages attributaires, et l’atteinte des objectifs réglementaires et internes peuvent alors être débattus en séance. Les instances de gouvernance sont ainsi informées de la mise en œuvre des orientations d’attribution.

6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

Au-delà de la saisie en ligne, l’enregistrement et la modification de la demande sur le territoire de la Carène peut se faire sur un des trois sites d’enregistrements en direct, dont l’espace d’accueil de Silène, ouvert depuis 2011 en centre-ville de Saint-Nazaire. Le centre d’appel de Silène complète le dispositif en apportant un premier niveau d’information et en organisant la prise de rendez-vous aux demandeurs qui le sollicitent. Pour travailler sur le « vivier » de demandeurs, l’organisme utilise un logiciel spécifique en dehors du SNE qui donne satisfaction.

Tableau 24 : Evolution et pression de la demande par EPCI

	Nombre de demandeurs			Nombre de baux signés en 2023 (b)	Indicateur de pression (a/b)
	31/12/2019	31/12/2023 (a)	Evolution sur 5 ans		
Carène	5 793	6 538	12,9%	1 375	4,8
Cap atlantique	1 890	2 378	25,8%	413	5,8

Source : Données SNE parmi les choix de localité n° 1

Plus de 6 500 demandes pour un logement localisé sur le territoire de la Carène, et près de 2 500 sur une commune de Cap Atlantique, étaient enregistrées au 31/12/2023 dans le SNE, en augmentation de respectivement 13 % et 26 % en cinq ans, caractérisant une tension de la demande de logements sociaux. Même si le nombre de demandes est près de trois fois moindre sur Cap Atlantique que sur la Carène, la pression de la demande y est néanmoins plus forte, l’offre étant nettement moins importante sur ce territoire.

6.2.2.1 L’ancienneté de la demande

La croissance de la demande cumulée à une faible rotation (inférieure à 7 % hors mutation) entraînent un accroissement de l’ancienneté de la demande. 41 % des demandeurs sont actuellement en délai anormalement long³¹. L’organisme a consacré 31 % de ces attributions de logements à ces demandeurs ces cinq dernières années. L’analyse des demandes longues toujours en attente ne conclut pas à un défaut de traitement mais plutôt à une proportion plus significative d’exigence de ces demandeurs ou d’une offre non adaptée pour y répondre³². L’organisme privilégie également d’autres priorités au moment de la prospection, en conformité avec les objectifs de la CIA ou répondant à des logiques de peuplement à respecter.

³¹ 18 mois sur la Carène ; 24 mois sur Cap Atlantique.

³² Parmi les demandes de primo-accédants de plus de 18 mois sur Saint Nazaire sans aucune proposition, 64 % souhaitent un T1 ou T2, 6 % une maison individuelle (offres faiblement disponibles à Silène), 15 % sont en défaut de renseignement de revenus, pouvant témoigner d’une demande non active.

6.2.2.2 Le profil familial

Les personnes seules représentent 55 % de la demande, ce qui entraîne une demande en petits logements importante : 49 % portent sur des T1 et T2. La proportion de ces petites typologies dans l'offre mobilisable (29 %) ne peut satisfaire pleinement cette demande (cf. § 5.3.1.4). Sur la période de contrôle, l'organisme a accueilli 37 % de personnes seules, dont 37 % dans des T3 ou plus. En corollaire, malgré 29 % de logements ayant une taille supérieure ou égal au T4 en offre mobilisable (y compris dans le cadre des relogements), les ménages de quatre personnes ou plus n'ont représenté que 17 % des attributions, ce qui reste néanmoins conforme à leur poids dans la demande.

6.2.2.3 Le profil économique

Les ménages disposant de ressources inférieures au PLAI représentent 71 % de la demande sur le territoire de la Carène et 58 % sur Cap Atlantique. Fort de son parc fréquemment accessible économiquement (cf. § 6.3.1), l'organisme s'efforce à satisfaire en proportion marquée la demande des ménages les plus précaires : 77 % des logements attribués ces cinq dernières années l'ont été auprès de ménages dont les ressources se situent sous les plafonds PLAI.

Pour autant, l'organisme est particulièrement attentif à ne pas accentuer la précarité dans les quartiers fragiles. Pour cela, il s'est muni en interne d'un outil de « vigilance sociale », consistant à identifier les programmes « fragilisés » et sur lesquels les attributions de logements sont orientés vers des ménages moins précarisés. Une analyse du profil économique des emménagés récents sur ces programmes révèle que celui-ci est semblable à ceux des autres programmes hors vigilance, ce qui sous-tend que cette mesure permet de ne pas accentuer la précarité de ces résidences.

6.2.2.4 Les demandes de mutation

35 % des demandes sur le territoire sont des demandes de mutation. Face à ce constat, l'organisme s'est doté d'une nouvelle politique d'attribution des logements en octobre 2021 qui comporte des orientations spécifiques liées à la valorisation des parcours résidentiels (cf. § 6.2.1). A ce titre, l'organisme porte une attention particulière aux demandes de mutation des locataires en leur consacrant 25 % des attributions des programmes neufs. Afin de réduire le délai d'attente d'attribution de logements à des ménages logeant déjà dans le parc social, mais dans des situations de sous ou sur occupation, d'handicap ou de loyer trop élevé, l'organisme classe désormais ces ménages comme prioritaires.

6.2.3 Gestion des attributions

Conformément à l'article L. 441-2 du CCH, l'organisme dispose d'une CALEOL pour encadrer le processus de décision d'attribution des logements mis en location. Afin de réduire la durée de vacance des logements et répondre à une demande importante, la fréquence des réunions de la commission est adaptée (tenue hebdomadaire pour une moyenne de 21 logements à attribuer par commission). Les membres de la CALEOL peuvent s'appuyer sur des fiches détaillées de la situation du candidat pour prendre leurs décisions. Le choix parmi trois candidatures n'est en revanche pas systématique en raison de dérogations. Ces dérogations sont celles prévues par la réglementation, telles que dans le cadre des relogements NPNRU ou en cas d'insuffisance de la demande, objectivée par l'organisme par toute prospection infructueuse d'au moins six candidats, mais également celles inscrites par avenant de la

convention cadre de gestion du contingent préfectoral prévoyant la candidature unique, en extension du public DALO, aux quatre catégories de ménages définies comme les plus prioritaires par l’Etat³³.

6.2.3.1 Respect des objectifs réglementaires

Tableau 25 : Accueil du public prioritaire

	2019	2020	2021	2022	2023
Ensemble du parc (obj : 43%*)	60,0%	57,8%	56,4%	58,6%	58,9%
dont contingent bailleur (obj : 25%)	49,0%	46,7%	46,2%	43,6%	45,8%

* 100% du contingent préfectoral, 25% sur les autres contingents

Source : Données bailleur transmises à l’Etat

Chaque année, l’organisme accueille entre 56 % et 60 % de publics prioritaires. En particulier, l’organisme consacre 46 % des attributions réalisées sur son contingent propre sur la période 2019-2023 aux publics prioritaires.

Tableau 26 : Objectifs de mixité sociale

		2019	2020	2021	2022	2023
% de Q1 hors QPV	Carène	23,0%	27,3%	22,5%	24,2%	18,9%
	Cap Atlantique		9,1%	25,0%	16,0%	35,4%
% de Q2 Q3 Q4 en QPV	Carène	64,8%	70,1%	67,8%	67,1%	72,0%

Source : Données bailleur transmises à l’Etat

Observation 1 : L’organisme ne consacre pas 25 % de ses attributions de logements situés hors quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) à des ménages dont les ressources sont inférieures au premier quartile de revenus (article L. 441-1 du CCH).

Au cours des quatre premières années de la période 2019-2023, l’objectif d’accueil de 25 % des demandeurs les plus précaires a été presque atteint sur le territoire de la Carène grâce aux « relogements ANRU ». Cependant, une baisse a été observée sur l’exercice 2023 avec une proportion de 19 %. La tendance à partir des données disponibles 2024³⁴ se confirme : seules 16 % des attributions hors QPV se sont réalisées au profit d’un ménage du 1^{er} quartile.

Les résultats sur Cap Atlantique sont très fluctuants : l’objectif a été atteint en 2021 et 2023 tandis que les résultats 2020, 2022 et les prévisions sur 2024 sont bien en deçà avec respectivement 9 %, 16 % et 12,5 %.

L’organisme indique ne pas atteindre les objectifs à cause de plusieurs facteurs communs à l’ensemble des organismes du territoire. Le premier est le manque d’offre de logements de type PLAI adaptés aux ménages du 1^{er} quartile, alors que l’OPH dispose malgré tout de logements économiquement accessibles (cf. 6.3.1). Le second est la constatation d’une minoration « artificielle » du seuil financier du 1^{er} quartile, puisque certains demandeurs, au stade de la prospection, omettent des ressources comme

³³ Ménages reconnus prioritaires par la commission de médiation, personnes victimes de violences conjugales, ménages réfugiés, sortant d’hébergement.

³⁴ Source : SNE. Demandes radiées entre le 1^{er} janvier et le 14 novembre 2024.

une pension alimentaire ou des allocations CAF au moment de la déclaration des revenus sur le fichier de la demande.

Dans sa réponse, l'organisme souligne que les efforts déployés lui permettent d'obtenir des résultats plus satisfaisants que ceux d'autres organismes.

6.2.3.2 Respect des plafonds de ressources

Le contrôle de la conformité des attributions au regard des revenus des ménages n'a pas révélé d'anomalies.

6.2.3.3 Gestion des contingents

Conformément à la réglementation, un quart des logements de l'organisme est réservé sous contingent préfectoral pour accueillir le public prioritaire. Action Logement dispose d'un droit de réservation sur 5,5 % du parc. Toutes les conventions de gestion en flux ont été signées début 2024. Si Action Logement est en gestion en flux directe (information sur les biens mis à leur disposition et envoi à l'organisme de la liste des candidats en retour), le contingent préfectoral est géré en flux délégué à l'organisme. En tant qu'établissement de santé, les 29 logements réservés par le centre hospitalier ont une gestion restée en « stock ».

6.3 Accessibilité économique du parc

6.3.1 Politique de loyers

L'examen des plafonds et des augmentations de loyers n'a pas révélé d'anomalies.

Les loyers pratiqués par l'organisme sont économiquement accessibles : en moyenne, 5,8 €/m² contre 6,3 €/m² pour les autres bailleurs du département. Cette plus grande accessibilité s'explique par la forte proportion de financements anciens aux loyers faibles (5,3€ / m² pour les logements financés en HLM), ainsi que par des loyers plus bas parmi les constructions récentes : les financements intermédiaires (PLS et ILN) sont marginaux chez Silène (1 % des mises en service postérieures à 2000 contre 19 % chez les autres organismes de logement social du département) et les taux des financements très sociaux ou sociaux sont plus bas (6 €/m² en PLAI et 6,5 €/m² en PLUS contre 6,3 € et 6,8 €/m² en moyenne chez les autres bailleurs). En conséquence, les aides au logement permettent une meilleure solvabilisation des loyers pour les ménages les plus précaires : 60 % des loyers se situent en-dessous du loyer de référence de l'APL permettant une solvabilisation maximum par cette aide, contre 34 % chez les autres bailleurs du département.

Les travaux de réhabilitations font l'objet d'une revalorisation de loyer à la relocation : par voie d'avenant, le taux maximum prévu par la convention est réhaussé. Avec accord des locataires en place, formalisé par un vote, les loyers facturés sont ajustés à ce nouveau taux plafond. Pour les ménages ayant les durées d'occupation les plus anciennes, cette mise au taux maximum de la convention a

représenté pour certains une augmentation significative du loyer, pouvant aller jusqu'à +60 %³⁵, mais reste à des niveaux contenus sous les 5,8 €/m² de surface habitable.

6.3.2 Supplément de loyer de solidarité

En raison d'une part importante du parc en QPV (exemptant les locataires y résidant), et d'une population précaire majoritaire, la proportion d'assujettis au supplément de loyer de solidarité (SLS) est faible et porte sur une centaine de locataires chaque année. Il concerne pour moitié de ménages dans la tranche de revenus entre 120 % et 130 % des plafonds de ressources du logement. L'organisme a un faible nombre de ménages assujettis pour non-réponse en fin d'année (de 121 en janvier 2023, ils n'étaient plus que 4 en décembre) grâce à un process très actif pour les limiter : relance et visite à domicile par le service recouvrement, puis recours à un commissaire de justice.

L'organisme identifie les ménages en situation de perte du droit au maintien dans les lieux pour dépassement de 150 % des plafonds PLS ou non réponse à l'enquête SLS deux années consécutives. Jusqu'à maintenant, seul un ménage était concerné, qui a quitté son logement peu de temps après la détection.

6.3.3 Charges locatives

Pour répondre à la volonté de l'organisme et des représentants des locataires d'avoir un coût unique pour tous les locataires, la refacturation des charges locatives repose sur le principe de péréquation. Les charges d'entretien des espaces verts, des abords et parties communes des résidences sont ainsi mutualisées selon un taux unique, proratisé en fonction des m² à entretenir sur chaque résidence, indépendamment du contrat d'entretien dont elle dépend. De même, les charges de consommations de chauffage au gaz sont facturées au même prix du kWh.

6.3.3.1 Niveaux et évolution de charges

Les charges locatives facturées aux locataires ont augmenté de 50 % (de 14 € par m² à 21 €) sur la période de contrôle, hausse deux fois plus importante que la moyenne observée sur le secteur. Cette variation a été notable en 2023, attribuable essentiellement (à 77 %) à la facturation de la consommation de fluide (gaz principalement, électricité et eau) dont la hausse est deux fois plus importante que la moyenne du secteur. Hors fluide, les charges locatives facturées aux locataires sont dans la moyenne basse du secteur en début de période de contrôle, dans la moyenne haute en fin de période de contrôle en raison d'une augmentation légèrement plus importante sur les différents postes de charges récupérables.

L'examen des charges de personnel récupérables n'a pas révélé d'irrégularité.

Le contrat multiservice

Un autre poste de charges récupérables relève du contrat multiservice. Ce contrat, mis en place en 2017, et garantissant l'entretien et la réparation des équipements en partie privatives (cf. § 5.5.1.5), a connu en 2023 un revirement de politique de récupération auprès du locataire. La prise en charge de ce contrat

³⁵ Sur Heinlex : +60 % + 133 € ; sur Richarderie, +20 % +60 € ; sur Galicherais +30 % +70 €.

était jusqu'alors assurée à 58 % par Silène (coût pour l'organisme de 500 k€ par an) bien que la part refacturée au locataire puisse théoriquement atteindre 95 %. Dorénavant, l'organisme a décidé de récupérer l'entièreté de ce qui lui est permis en lissant l'augmentation sur quatre ans. Cette hausse de la participation du locataire a été correctement présentée en conseil de concertation locative (CCL) et restera à un montant raisonnable (8 € par mois) aux vues de la prestation fournie.

L'individualisation des frais de chauffage

Observation 2 : L'organisme n'a pas mis en œuvre l'individualisation des frais de chauffage en contradiction avec les articles R. 174-1 à R. 174-18 du CCH.

28 programmes totalisant près de 4 000 logements sont équipés de chauffage collectif au gaz et sont donc soumis à l'obligation de l'individualisation des frais de chauffage. En 2021, l'organisme a examiné les programmes concernés par cette obligation ainsi que ceux exemptés par l'arrêté du 6 septembre 2019³⁶. En tenant compte des dérogations, quatre programmes de 831 logements sont soumis à l'obligation réglementaire. Le 24 février 2022, le bureau du CA, après un accord de principe du conseil de concertation locative (CCL) du 25 janvier 2022, a décidé de se soustraire à son obligation en actant cette décision via un accord collectif conclu avec les associations de locataires. Le principal argument employé est la poursuite du bénéfice de la péréquation pour les locataires. Or, celle-ci a vocation à s'appliquer sur le prix du kWh, alors que l'individualisation porte sur les volumes de consommation. L'accord collectif envisagé, non encore signé au moment du contrôle, ne correspond pas à la définition de l'article 41 ter de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986, et ne peut être utilisé pour autoriser le bailleur à ne pas se conformer à son obligation réglementaire.

Dans sa réponse écrite, l'organisme indique ne pas souhaiter mettre en place l'individualisation des frais de chauffage dans les programmes cités, rappelant l'argument de la péréquation, ajoutant que les coûts d'investissement s'élèveraient à 500 k€ et que l'arrivée du réseau de chaleur urbain en 2026 permettra une exemption.

L'Agence réitère le caractère inopérant de l'argument sur la péréquation. Les coûts d'investissement apparaissent raisonnables, à hauteur de 601 € par logement³⁷ et sont inférieurs au seuil financier d'exemption prévue par la réglementation³⁸. Enfin, il convient de relever que le raccordement au réseau de chaleur consistera à remplacer les chaudières à gaz par des sous-stations collectives et nécessitera toujours l'installation d'équipements pour assurer une individualisation des consommations.

6.3.3.2 Procédure de régularisation

La régularisation des charges est effectuée chaque année en avril ou en mai, avec avis sur la quittance du mois précédent. Un plan d'étalement ou un recours par Soli'Al peut être proposé aux ménages confrontés à un montant de régularisation important en leur défaveur. Des actions d'informations et des bilans sont réalisées une fois par an en CCL.

³⁶ Cet arrêté assouplit les dispositions du décret et modifie la liste des immeubles pour lesquels il est techniquement impossible de mettre en place le comptage et revoit le seuil de rentabilité de l'installation.

³⁷ 500 k€ pour 831 logements

³⁸ 4° de l'article R.174-3 du CCH

L'ajustement du provisionnement est perfectible sur certains postes de charges :

- En anticipation de la hausse du prix du gaz, l'organisme a adopté une politique excessivement prudente en provisionnant bien au-delà des dépenses constatées l'année précédente. En 2022, la provision prévoyait une hausse de 77 % du prix du gaz par rapport à 2021 et en 2023, elle se basait sur une augmentation plus de deux fois supérieure à celle observée en 2022. Ces hypothèses ont conduit à des niveaux de sur-provisionnement de + 35 % en 2022 et de + 15 % en 2023. L'organisme assure que le provisionnement 2024 sera mieux aligné avec les dépenses réelles.
- Le provisionnement pour l'entretien des espaces verts et des abords et parties communes des résidences repose sur un report des dépenses constatées de l'année précédente, sans tenir compte de l'inflation ni anticiper l'ajout de prestations dans les contrats avec les prestataires (comme l'ajout du nettoyage des abords). Ce sous provisionnement de 9 % en moyenne ces deux dernières années a représenté des montants régularisés qui restent néanmoins contenues : en moyenne, 22 € par an et par logement³⁹.

6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

Bien que l'organisme n'ait jamais souhaité obtenir une certification, il s'appuie sur les critères de la norme ISO 9001 pour mettre en œuvre sa politique qualité. Une enquête satisfaction est réalisée chaque année et un plan d'action est élaboré pour l'année suivante en fonction des résultats obtenus.

Le taux de satisfaction global s'élève à 84 % en 2023 et 83 % en 2024. Ce taux est légèrement inférieur à la moyenne observée du secteur et montre une légère diminution chaque année⁴⁰. La satisfaction concernant la propreté est particulièrement en deçà des valeurs de référence : la propreté des espaces extérieurs de l'immeuble a obtenu une note de 5,1 en 2023, en baisse de 0,5 point et inférieure de 1 point au benchmark, tandis que la propreté des parties communes a obtenu une note de 6,2, en baisse de 0,5 point et inférieure de 0,2 point au benchmark. Selon l'organisme, ces résultats s'expliquent par une qualité défailante du prestataire, notamment pour les espaces verts, ainsi qu'une exigence croissante des locataires. Pour y remédier, l'organisme a axé son plan d'action 2025 sur l'organisation et le pilotage des entreprises intervenant dans l'entretien avec un meilleur suivi des prestations et l'application de pénalités en cas de manquement.

6.4.1 Qualité de service liée au logement

Mesurée pour la première fois en 2023, la satisfaction des locataires concernant leur demande d'intervention dans le logement est inférieure au benchmark régional avec une note de 5,5 contre 6,4. 25 % des locataires se déclarent d'ailleurs très insatisfaits.

L'enregistrement des réclamations techniques du locataire est réalisé de plusieurs manières. En cas de besoin d'intervention sur les équipements en parties privatives couverts par le contrat multiservices, le

³⁹ Sur le périmètre d'analyse des programmes n'étant pas au chauffage collectif gaz.

⁴⁰ Note de satisfaction globale de 7,4 contre 7,7 en benchmark, en baisse de 0,1 point chaque année.

locataire est invité à contacter directement le prestataire. Pour les prestations non couvertes par le contrat, le locataire peut appeler le pôle « Silène & Vous » ou se rendre au bureau d'accueil. Si un locataire signale une réclamation depuis sa résidence à un collaborateur de l'organisme, ce dernier l'enregistre au bureau d'accueil. Toutes les réclamations sont centralisées dans l'ERP et attribuées au personnel concerné : le prestataire pour les équipements, « Silène & Vous » pour les réclamations de premier niveau, le gérant de proximité pour les autres cas.

Recommandation 3 : Développer les indicateurs de suivi de la prise en charge et des délais des interventions techniques.

Le mécontentement des locataires à la suite de leur demande d'intervention, révélé par les résultats de l'enquête satisfaction, a conduit l'organisme à élaborer un plan d'action. Ce dernier consiste à améliorer la communication avec les locataires (en les informant des délais habituels des interventions), à mieux qualifier les demandes lors de leur enregistrement pour optimiser leur traitement, et à élargir le champ des réclamations de premier niveau prises en charge directement par Silène & Vous afin de réduire les délais.

L'organisme a également renforcé le suivi des entreprises en instaurant un système de relance et en organisant des réunions mensuelles. Cependant, ce suivi pourrait être davantage objectivé et contrôlé. En effet, si le volume global d'enregistrements par secteur et par type de réclamation ainsi que le délai de réponses sont partagés au sein de la direction, il manque des indicateurs pour signaler des défauts de traitement, tels que la part des réclamations traitées hors délai⁴¹ ou le nombre de réclamations en cours avec délai dépassé.

Par ailleurs, l'organisme n'assure qu'un suivi partiel des demandes d'intervention relevant du contrat multiservices. Si celles-ci sont correctement enregistrées dans le même logiciel que les autres types de réclamations et identifiées par un code spécifique, seuls les dépannages avec bons de commande sont suivis. Le traitement des réclamations de petit entretien courant ne fait l'objet d'aucun suivi pour relance en cas de retard ou de défaillance du prestataire. Un suivi exhaustif des réclamations relevant du contrat multiservice doit être mis en place. L'organisme s'est engagé à intégrer des outils de pilotage des réclamations dans son organisation.

Au-delà d'outils, l'établissement d'une chaîne des responsabilités doit être mis en œuvre pour rendre conscient le personnel de l'organisme que les réclamations des locataires doivent être traitées. L'organisme affirme que les gérants des agences de proximité sont responsables de toutes les réclamations des locataires, mais aucun moyen n'est mis en œuvre pour s'assurer de l'effectivité du traitement des réclamations.

Dans sa réponse écrite, l'organisme fournit les éléments de son plan d'action visant à améliorer les canaux d'entrée de la réclamation, la gestion des demandes techniques et non-techniques, le traitement et le pilotage budgétaire. L'observation des pratiques de traitement des réclamations chez d'autres bailleurs et la réalisation d'ateliers en interne sont prévus. A terme, une formalisation de la qualification et de la répartition des réclamations entre les services devrait être réalisée. Une évolution des outils et

⁴¹ Les délais fixés en interne sont d'un jour pour les urgences, 28 jours pour les interventions nécessitant une commande, 14 jours sinon.

du SI pour mieux accompagner le parcours de la réclamation et favoriser la circulation de l'information est également programmée. Enfin, l'organisme informe de la mise en place effective d'un reporting hebdomadaire avec le principal prestataire en charge des réclamations techniques relatives au contrat d'entretien des équipements en partie privative.

6.4.2 Information, accueil et concertation avec les locataires

L'organisme échange et rend compte de ses projets et actions dans une démarche de concertation avec ses locataires et associations partenaires. L'organisme a mis en place un plan de concertation locative pour la période 2022-2026. Son CCL est compétent sur l'ensemble du patrimoine et fonctionne de manière satisfaisante. Il se réunit à de multiples reprises chaque année. Ses comptes-rendus font état d'échanges précis portant sur une variété de projets, réalisations et résultats obtenus par l'organisme avec une attention particulière sur chaque projet de réhabilitation, le programme annuel de travaux, les charges locatives (provisionnement, dépenses, régularisation par poste de charges) et le contrat multiservice. La concertation locative dans le cadre des projets réhabilitation apparaît très satisfaisante en amont des projets (questionnaire, rencontre individuelle avant vote etc.).

6.4.3 Gestion de proximité

La gestion de proximité s'organise autour de six pôles territorialisés, gérant chacun entre 1 600 et 2 000 logements. Chaque agence comprend un accueil du public, un responsable, un chargé de clientèle, un gestionnaire de proximité et des chargés de proximité ayant comme tâche principale l'entretien des parties communes et abords.

Tableau 27 : Sectorisation du parc

	Nb de chargé de proxi	Nb de lgt par chargé de proxi	Nb de programmes	Nb de logements	% ind ou petits coll (<15 lgts)	% en QPV	% d'entretien par presta externe
Atlantique	3	591	105	1 773	57%	0%	32%
Centre Est	8	229	69	1 833	48%	0%	62%
Front de mer	8	217	28	1 735	28%	10%	65%
Laennec	7	239	23	1 676	32%	50%	7%
Saint Nazaire Nord	9	208	34	1 873	38%	53%	35%
Ville Ouest	10	198	30	1 981	7%	84%	48%
Total	45	242	289	10 871	42%	34%	42%

Source : Données transmises par l'organisme

L'organisme respecte ses obligations de gardiennage et de surveillance mentionnées aux articles R.271-1 et 2 du code de la sécurité intérieure.

6.5 Politique de prévention et de suivi des impayés

Sur son secteur, chaque chargé de recouvrement est responsable d'un portefeuille d'impayés, qu'il s'agisse de locataires présents ou partis, et quel que soit le stade de procédure.

Les outils informatiques⁴² pour traiter les impayés présents permettent une bonne réactivité des équipes. Le processus est bien adapté, privilégiant d'abord la recherche de solutions amiables, et utilisant le recours au contentieux comme outil de persuasion pour les ménages dont la dette devient importante en dépit des relances et solutions amiables proposées. Les impayés des locataires présents ont diminué en 2024 grâce à un renforcement du suivi.

Tableau 28 : Taux de recouvrement, créances douteuses et pertes

	2019	2020	2021	2022	2023	Evol sur 5 ans
Taux de recouvrement	99,0%	98,4%	98,7%	97,8%	97,9%	-1,2%
<i>valeur de référence</i>	98,7%	98,8%	98,8%	98,5%	98,3%	-0,5%
Total créances locataires	7 674 418	8 076 686	8 095 805	8 789 778	9 662 092	26%
Créances / quittance	16,0%	16,9%	16,4%	16,8%	16,5%	3%
<i>valeur de référence</i>	14,1%	14,4%	14,3%	14,4%	14,5%	2,8%
Créances douteuses locataires présents	1 034 197	1 355 195	1 230 039	1 377 194	1 575 749	52%
Créances douteuses loc présent / quittance	2,2%	2,8%	2,5%	2,6%	2,7%	25%
<i>valeur de référence</i>	3,4%	3,6%	3,2%	3,0%	3,0%	-9,5%
Créances douteuses locataires partis	3 495 975	3 480 759	3 538 493	3 698 166	3 992 818	14%
Créances locataires partis / Créances totales	45,6%	43,1%	43,7%	42,1%	41,3%	-9%
<i>valeur de référence</i>	32,1%	30,7%	30,4%	30,1%	29,5%	-8,2%
Pertes sur créances irrécouvrables	-461 078	-354 055	-605 315	-440 629	-383 676	-17%
Pertes sur créances irrécouvrables / créances douteuses	13%	10%	17%	12%	10%	-27%
<i>valeur de référence</i>	23,5%	22,9%	23,5%	22,2%	19,5%	-17,2%

Source : Donnée consolidée d'Harmonia

L'organisme est confronté à un montant très élevé de créances impayées chez les locataires partis s'élevant à 4,2 M€ en 2024, soit 41 % des créances. A titre de comparaison, les valeurs de référence habituellement observées s'élèvent à environ 30 % sur la même année. Le risque est qu'un montant important de créances soient prescrites et devenues irrécouvrables. Conscient de cette situation, l'organisme a commencé à intensifier son suivi des dossiers en interne (édition régulière du portefeuille de chaque chargé de recouvrement et journée de travail spécifique) ainsi que son suivi des dossiers gérés en externe par un cabinet de commissaires de justice. Cela a conduit à un passage en non-valeur plus conséquent sur l'année 2024 qu'auparavant.

Si l'apurement des créances prescrites et irrécouvrables apparaît abouti pour les créances gérées en interne, environ 2,6 M€ de créances douteuses sont gérées par le prestataire externe et mériteraient un diagnostic approfondi pour s'assurer qu'elles ne sont pas devenues irrécouvrables. En effet, l'examen des données lors du contrôle indique que 631 créances allant de quelques euros à presque 23 k€ correspondent à des baux s'étant terminés de 1993 à 2022. D'après l'organisme, environ 2,4 M€ de ces créances auraient un titre exécutoire ou une assignation en justice. La première difficulté est que l'organisme n'a pas pu indiquer la date du titre exécutoire permettant de déterminer la date de départ du délai de prescription de 10 ans⁴³. La deuxième difficulté porte sur les assignations en justice par l'organisme. En effet, les coûts de poursuite d'un locataire en situation d'impayé sont élevés et

⁴² Alerte quotidienne des rejets de prélèvement, extraction mensuelle des ménages avec dette avec priorisation sur les dettes à la hausse

⁴³ Article L.111-3 du code de procédures civiles exécutoires.

nécessitent que la créance à recouvrer soit d'un montant important. Or, 264 créances représentant environ 200 k€ sont inférieures à 2 000 € et il est peu probable que des poursuites aient été engagées. L'organisme indique que certaines créances peuvent correspondre à des montants initiaux plus importants qui auraient été en partie recouverts. Enfin, les créances sont présentées locataire par locataire et une partie seulement peut avoir fait l'objet d'une assignation en justice ou d'un titre exécutoire sans que l'information soit connue. A ce titre, une créance de 20 k€ pourrait correspondre à une partie avec titre exécutoire de 15 k€ et une partie sans titre exécutoire prescrite. A ce jour, le système mis en place par l'organisme ne permet pas de catégoriser suffisamment les créances pour déterminer leur caractère irrécouvrable.

Dans sa réponse écrite, l'organisme fournit les éléments relatifs à la mise en œuvre d'un plan d'actions qui a abouti à des résultats probants. En effet, des tableaux de bord et des indicateurs ont été élaborés avec le prestataire externe et un développement informatique spécifique a été réalisé afin d'identifier la présence et la date des titres exécutoires sur les créances. Une mise en non-valeurs pour un montant avoisinant 520 k€ a été approuvée par le bureau du CA de juillet 2025, matérialisant le renforcement du suivi des impayés des locataires partis.

7. ANALYSE PREVISIONNELLE

Arrivant à échéance de la CUS et du PSP, seule l’analyse prévisionnelle financière (cf. § 7) permet une projection décennale de la politique patrimoniale de l’organisme au moment du contrôle. Si cette prospective est réalisée selon une logique inter-directionnelle, la responsabilité de son élaboration repose trop sur la direction financière. En effet, la détermination d’hypothèses influençant significativement la situation financière de l’organisme repose quasi-exclusivement sur cette dernière (cf. § 7.1).

La prévisionnelle de la présente section a été validée par le CA le 7 décembre 2023. Un document plus récent a été validé par le CA le 12 décembre 2024, reprenant globalement la même maquette de projection mais avec quelques inflexions majeures dans les hypothèses retenues. L’organisme a transmis dans sa réponse écrite une prévisionnelle financière actualisée en juin 2025.

7.1 Investissements et modalités de financement

La prévisionnelle financière de l’organisme consiste à évaluer l’impact financier décennal des orientations patrimoniales définies (cf. § 5.2) en fonction, essentiellement, des paramètres et hypothèses macro-économiques suivants :

- indice de révision des loyers (IRL) influençant les loyers à encaisser de l’organisme ;
- taux de livret A influençant le coût de l’endettement et la part des fonds propres pour le financement patrimonial ;
- indice des coûts de construction (ICC) influençant le prix de revient des opérations patrimoniales.

L’impact sur l’exploitation et la situation financière est respectivement mesuré par l’autofinancement net HLM et le potentiel financier. La prévisionnelle financière est réalisée à partir de l’environnement macro-économique suivant :

Tableau 29 : Caractéristiques de l'environnement macro-économique prévisionnel

Rubriques	Indice de référence des loyers	Taux du livret A	Indice des coûts de la construction
2023	3,6%	3,0%	5,2%
2024	3,5%	3,0%	3,8%
2025	3,6%	2,7%	3,0%
2026	2,4%	2,3%	2,7%
2027	2,1%	2,0%	2,5%
Au-delà de 2027	2,0%	2,0%	2,3%

Source : Prévisionnelle financière de l’organisme

Les paramètres choisis par l’organisme apparaissent cohérents et prudents.

7.1.1 Hypothèses de la prévisionnelle validée en décembre 2024

Par rapport à la version utilisée dans les sections du présent rapport, l'autofinancement net de la nouvelle prévisionnelle passerait d'un montant quasi nul à 3,4 M€ sur l'année 2032, grâce notamment à une diminution significative de la maintenance passant de 9,9 M€ à 7,8 M€. Des réductions sont également prévues sur l'investissement en renouvellement de composants, passant de 58 M€ à 45 M€. L'évolution du coût d'intervention sur le parc serait la suivante :

Tableau 30 : Evolution du coût de l'intervention sur le parc de la prévisionnelle présentée en décembre 2024

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2024	Exercice 2032
Coût de la maintenance	6 819	7 969
Additions et remplacement de composants	4 800	4 942
Coût total d'intervention sur le parc	11 619	12 911
Nombre de logements et équivalent logement	10 575	12 218
Coût total d'intervention en euros sur le parc au logement	1 099	1 057

Source : Prévisionnelle financière présentée en décembre 2024 de l'organisme

Les économies voulues relatives aux interventions sur le parc apparaissent irréalistes. En effet, si des optimisations sont possibles en améliorant la maintenance préventive, en réalisant une partie de celle-ci lors des réhabilitations et en récupérant auprès des locataires le coût du contrat multiservice (cf. § 6.3.3), les gains espérés sont beaucoup trop optimistes pour plusieurs raisons. Premièrement, l'évolution de l'environnement économique va créer une inflation naturelle des coûts comme le montre l'évolution prévisionnelle de l'ICC, prévue entre 2,3 et 3,8 % par année sur la période à venir. Deuxièmement, la réalisation de la maintenance et du remplacement de composants lors des réhabilitations concerne entre 200 et 300 logements maximum par année, soit une faible partie du parc locatif, d'autant que les travaux réalisés dans les années 2010 auront des besoins de maintenance sur la période proche. Troisièmement, les nombreuses mises en service récentes vont avoir un besoin de maintenance et de remplacements de composants au bout de 10-15 années d'utilisation. Enfin, la mise en place d'une maintenance préventive ne sera pas une mutation profonde des méthodes de travail de l'organisme déjà en place au sein du service de maintenance. L'organisme indique, à la lecture du DIS, que sa maintenance courante est historiquement plus élevée que celle des autres bailleurs sociaux en omettant de se comparer sur le poste du gros entretien. En effet, en additionnant les deux composantes, l'organisme est inférieur aux valeurs de référence (cf. § 5.3.2.2). La maintenance courante apparaît ainsi probablement plus élevée par rapport aux valeurs de référence pour des raisons de comptabilisation. Pour cette raison, l'intervention effective sur le parc doit être évaluée globalement et apparaît finalement inférieure aux valeurs de référence.

En retenant une augmentation prudente annuelle de 2 % du coût d'intervention au logement, celui-ci passerait en 2032 de 1 057 € à 1 287 €. Au global, le coût pour cette même année passerait de 12,9 M€ à 15,7 M€, soit une hausse de 2,8 M€. A l'échelle de la période 2024-2032, l'impact sur les fonds propres serait de plusieurs dizaines de millions d'euros.

7.1.2 Hypothèses de ventes des prévisionnelles validées en décembre 2023 et 2024

Les prévisionnelles validées en 2023 et 2024 prévoient quasiment les mêmes hypothèses de ventes en nombre et en fonds propres générés sur la période à venir. Les produits de cessions permettraient de générer environ 100 M€ de flux de trésorerie net à travers 487 logements vendus et un prix de cession au logement augmentant continuellement sur la période 2024-2033 en passant de 166 k€ à 260 k€, soit une hausse annualisée d'environ 5 %. Cette forte augmentation apparaît optimiste en étant largement supérieure à tous les indices retenus précédemment. En se fondant sur une hausse prudente de 2 %, l'impact sur les fonds propres serait négatif de 15 M€ avec un prix de vente final passant de 260 k€ à 198 k€.

La prévisionnelle financière présente donc des hypothèses de réduction de coût d'intervention sur le parc locatif et de prix de vente des logements très optimistes. En retenant des scénarios prudents, l'autofinancement net HLM et le FRNGT seraient négatifs.

7.1.3 Hypothèses validées en juin 2025 issues du contradictoire

Dans sa réponse écrite, l'organisme indique s'être doté d'un nouveau PSP et d'une analyse prévisionnelle actualisée, approuvés par le CA le 19 juin 2025, dont il fournit tous les éléments paramétriques.

Il ressort que les coûts prévisionnels des charges de maintenance et des renouvellements de composants ont été majorés conformément aux prescriptions présentées ci-dessus. Le coût d'intervention au logement projeté en 2032 s'élèverait à 1 166 € en se fondant sur une évolution projetée de l'ICC et en intégrant une économie d'environ 7 % grâce à l'optimisation des interventions. Celle-ci est déjà perceptible en 2024, avec un coût de maintenance au logement qui s'élève à 1 035 € contre 1 057 € prévu initialement.

Par ailleurs, la hausse annualisée des prix de cession des logements retenue s'élève à 2 %, au lieu des 5 % retenus initialement.

Ces éléments permettent de lever les griefs formulés et de disposer sur ces sujets d'hypothèses d'évolution réalistes.

7.2 Analyse de l'exploitation

7.2.1 Analyse de l'exploitation de la prévisionnelle validée en décembre 2023

La section suivante est réalisée à partir de la prévisionnelle financière validée en décembre 2023 qui intègre des hypothèses de maintenance et de renouvellement de composants cohérentes.

Tableau 31 : Résultats prévisionnels

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030	Exercice 2031	Exercice 2032
Loyers	44 582	47 251	49 666	52 125	54 881	56 958	59 149	61 533	63 971	66 482
Écart de récupération de charges	- 432	- 289	- 301	- 312	- 323	- 336	- 350	- 367	- 383	- 401
Produits des activités annexes	282	311	313	315	318	320	322	324	327	329
Péréquation RLS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Chiffre d'affaires locatif	44 432	47 274	49 678	52 128	54 876	56 942	59 120	61 491	63 915	66 410
Marge sur activité de promotion	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Production immobilisée	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produit des activités	44 432	47 274	49 678	52 128	54 876	56 942	59 120	61 491	63 915	66 410
Coût personnel (hors régie)	- 8 374	- 8 846	- 9 547	- 9 598	- 9 931	- 10 277	- 10 638	- 11 013	- 11 403	- 11 803
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 3 600	- 3 758	- 3 905	- 4 049	- 4 195	- 4 346	- 4 503	- 4 665	- 4 833	- 5 007
Coût de gestion	- 11 974	- 12 604	- 13 452	- 13 647	- 14 126	- 14 623	- 15 141	- 15 678	- 16 236	- 16 810
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>27%</i>	<i>27%</i>	<i>27%</i>	<i>26%</i>	<i>26%</i>	<i>26%</i>	<i>26%</i>	<i>25%</i>	<i>25%</i>	<i>25%</i>
Charges de maintenance (y.c régie)	- 6 800	- 7 122	- 7 416	- 7 718	- 8 018	- 8 369	- 8 719	- 9 087	- 9 457	- 9 851
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>	<i>15%</i>
Cotisation CGLLS	- 1 181	- 1 066	- 1 069	- 1 138	- 1 257	- 1 297	- 1 338	- 1 400	- 1 468	- 1 538
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 4 651	- 4 828	- 4 987	- 5 142	- 5 296	- 5 455	- 5 619	- 5 787	- 5 961	- 6 140
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>9%</i>	<i>9%</i>	<i>9%</i>
Créances irrécouvrables	- 654	- 694	- 730	- 763	- 794	- 822	- 854	- 890	- 926	- 963
Excédent brut d'exploitation	19 172	20 960	22 025	23 720	25 384	26 376	27 449	28 649	29 867	31 108
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>43%</i>	<i>44%</i>	<i>44%</i>	<i>46%</i>	<i>46%</i>	<i>46%</i>	<i>46%</i>	<i>47%</i>	<i>47%</i>	<i>47%</i>
Autres charges et produits d'exploitation	114	687	1 279	2 573	2 868	2 969	3 073	3 179	3 288	3 400
Produits financiers divers	1 100	1 055	1 063	1 059	1 049	1 027	1 003	967	946	920
Intérêts sur financements locatifs	- 4 413	- 4 753	- 5 127	- 5 941	- 6 767	- 7 150	- 7 779	- 8 326	- 8 817	- 9 230
Autres charges d'intérêt	- 11	- 1	9	19	29	39	49	59	69	79
Autres produits et charges exceptionnels	1 711	580	544	855	839	1 056	1 046	1 034	1 021	1 008
CAF brute	17 673	18 528	19 793	22 286	23 402	24 318	24 841	25 562	26 373	27 285
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>40%</i>	<i>39%</i>	<i>40%</i>	<i>43%</i>	<i>43%</i>	<i>43%</i>	<i>42%</i>	<i>42%</i>	<i>41%</i>	<i>41%</i>
Remboursement des emprunts locatifs	- 13 025	- 14 028	- 15 131	- 17 535	- 19 973	- 21 103	- 22 960	- 24 576	- 26 025	- 27 244
Autofinancement net HLM	4 648	4 501	4 662	4 751	3 428	3 215	1 881	986	348	42
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>10%</i>	<i>10%</i>	<i>9%</i>	<i>9%</i>	<i>6%</i>	<i>6%</i>	<i>3%</i>	<i>2%</i>	<i>1%</i>	<i>0%</i>

Source : Prévisionnelle financière de l'organisme arrêtée fin 2023

Légèrement inférieur aux valeurs de référence sur la période rétrospective (cf. § 4.2), l'EBE prévisionnel affiche une performance d'exploitation satisfaisante et en hausse entre 2023 et 2032. Le chiffre d'affaires (CA) augmente fortement grâce à l'application de l'IRL sur les loyers du parc existant et le développement conséquent de nouveaux programmes immobiliers (cf. § 5.2). Le coût de gestion et les charges de maintenance sont maîtrisés par rapport au CA, sans que cela se fasse aux dépens de l'entretien du patrimoine, car les charges de maintenance augmentent sur la période étudiée comme l'indique le tableau sur les ratios d'activité de la section. Ce maintien permet d'augmenter globalement l'EBE de 19 M€ en 2023 à 31 M€ en 2032.

La CAF brute prévisionnelle augmente fortement en valeur sur la période 2023-2032, passant de 18 M€ à 27 M€, et augmente faiblement en part du CA, passant de 40 à 41 %. Cette amélioration est due à la baisse prévisionnelle du taux du livret A, engendrant une diminution du poids des intérêts sur emprunts locatifs par rapport au CA.

A l'inverse des deux précédents agrégats, l'autofinancement net HLM se dégrade sur la période, devenant quasi-nul en 2032. Les remboursements d'emprunts locatifs augmentent trop fortement sur la période pour financer le développement et surtout le très ambitieux programme de réhabilitation. Ce décaissement en hausse n'est aucunement compensé par l'augmentation du CA. Si le coût de gestion

est maitrisé, le coût d’intervention comprenant les réhabilitations sur le parc apparaît beaucoup trop élevé comme l’indique le tableau suivant :

Tableau 32 : Ratios d’activité

Montants en milliers d'euros										
Rubriques	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030	Exercice 2031	Exercice 2032
Coût de la maintenance (1)	6 800	7 122	7 416	7 718	8 018	8 369	8 719	9 087	9 457	9 851
Additions et remplacement de composants	16 251	51 178	42 995	26 525	27 146	28 001	28 880	29 786	30 717	30 415
Coût total entretien du parc (2)	23 051	58 300	50 410	34 243	35 164	36 370	37 600	38 872	40 174	40 266
Nombre de logements et équivalent logement (3)	10 206	10 304	10 488	10 701	10 903	11 078	11 253	11 418	11 583	11 748
Coût de la maintenance au logement en euros = (1) / (3)	666	691	707	721	735	755	775	796	816	839
Coût total d'intervention sur le parc au logement = (2) / (3)	2 259	5 658	4 806	3 200	3 225	3 283	3 341	3 404	3 468	3 427
Coût de gestion normalisé (4)	11 974	12 604	13 452	13 647	14 126	14 623	15 141	15 678	16 236	16 810
Coût personnel (hors régie)	8 374	8 846	9 547	9 598	9 931	10 277	10 638	11 013	11 403	11 803
Autres charges externes (hors CGLLS)	3 600	3 758	3 905	4 049	4 195	4 346	4 503	4 665	4 833	5 007
Nombre de logements et équivalent logement (3)	10 206	10 304	10 488	10 701	10 903	11 078	11 253	11 418	11 583	11 748
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (4)/(3)	1 173	1 223	1 283	1 275	1 296	1 320	1 345	1 373	1 402	1 431
Coût de personnel au logement et équivalent logement gérés	821	859	910	897	911	928	945	965	984	1 005
Autres charges externes au logement et équivalent logement gérés	353	365	372	378	385	392	400	409	417	426
Loyers par logement	4 368	4 586	4 735	4 871	5 034	5 142	5 256	5 389	5 523	5 659

Source : Prévisionnelle financière de l'organisme fin 2023

Rétrospectivement, la médiane du coût d’intervention sur le parc des OLS de France métropolitaine s’élève entre 1 264 € et 1 675 € au logement sur la période 2018-2023 (cf. § 5.3.2). Le coût d’intervention annuel projeté de l’organisme s’élève de 2 259 € à 5 658 € au logement sur la période 2023-2032. La différence apparaît excessive, surtout qu’elle est essentiellement financée par l’endettement (cf. § 7.4).

La prévisionnelle révèle que l’organisme n’a pas la capacité d’autofinancer à terme son programme de réhabilitation et risque de créer un niveau d’endettement insoutenable (cf. § 7.4).

7.2.2 Analyse de l’exploitation de la prévisionnelle validée en juin 2025

Dans la nouvelle analyse prévisionnelle de 2025, les ambitions d’investissements sur le parc existant, notamment via les réhabilitations, sont minorés de 53 M€, passant de 312 à 259 M€. Les dépenses prévisionnelles en matière d’opérations de réhabilitations ont en effet été affinées dans le cadre du nouveau PSP, via six niveaux d’ambitions de réhabilitations, notamment. Cette inflexion permet de diminuer l’endettement prévisionnel du même montant et d’alléger le poids de l’annuité sur l’exploitation comme l’indique le tableau suivant :

Tableau 33 : Evolution de l’autofinancement net HLM

Montants en milliers d'euros		
Rubriques	Exercice 2024	Exercice 2032
Autofinancement net HLM - Version décembre 2023	4 648	42
Impact loyer - Version juin 2025	1 095	- 635
Impact annuités - Version juin 2025	83	3 626
Impact maintenance - Version juin 2025	54	619
Autres impacts structurels - Version juin 2025	- 646	403
Autofinancement net HLM - Version juin 2025	5 234	4 055

Source : Prévisionnelle financière de l'organisme

Initialement nul, l'autofinancement net HLM s'élèverait désormais à environ 4 M€ en 2032 grâce à la baisse des annuités d'emprunts, ce qui correspond à une trajectoire plus raisonnable.

7.3 Analyse de la situation financière

Tableau 34 : Fonds de roulement à long terme

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030	Exercice 2031	Exercice 2032
Fonds de roulement long terme à terminaison début d'exercice (hors dépôts de garantie)	41 200	38 086	38 654	38 233	37 165	34 883	32 408	28 678	26 457	23 804
Autofinancement net HLM	4 648	4 501	4 662	4 751	3 428	3 215	1 881	986	348	42
Produits nets de cessions de patrimoine	5 698	6 552	6 924	7 334	9 690	10 174	10 731	13 626	14 337	15 144
Fonds propres investis sur travaux	- 4 403	- 9 917	- 8 812	- 6 405	- 6 559	- 6 825	- 7 100	- 7 384	- 7 677	- 7 349
Fonds propres investis sur opérations nouvelles	- 8 830	- 1 090	- 2 968	- 6 520	- 8 614	- 8 812	- 9 015	- 9 222	- 9 434	- 9 651
Prix de cession d'actifs hors patrimoine	-	750	-	-	-	-	-	-	-	-
Extension Réhabilitation Siège	- 227	- 227	- 227	- 227	- 227	- 227	- 227	- 227	- 227	- 227
Fonds de roulement long terme à terminaison fin d'exercice (hors dépôts de garantie)	38 086	38 654	38 233	37 165	34 883	32 408	28 678	26 457	23 804	21 762

Source : Prévisionnelle financière de l'organisme

Les besoins de fonds propres sont très importants sur la période 2023-2032. Les investissements sur le parc existant vont consommer environ 72 M€, tandis que ceux sur le développement vont mobiliser environ 74 M€.

L'autofinancement net HLM permet de dégager 28 M€ sur la période, soit un montant trop insuffisant pour financer la politique patrimoniale de l'organisme. Le principal levier pour augmenter les fonds propres est la vente HLM, puisqu'un peu moins de 500 ventes de logements sont prévues sur la période 2023-2032, permettant d'augmenter les fonds propres d'environ 100 M€, mais cette projection apparaît trop optimiste (cf. § 7.1.2). Le second levier est de consommer les fonds propres existants à hauteur de 19 M€.

7.4 Analyse de la dette

Tableau 35 : Variation de la dette financière

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030	Exercice 2031	Exercice 2032
Dettes financières en début de période	366 336	415 388	466 824	498 629	519 761	545 540	571 356	596 513	621 280	645 857
Emprunts nouveaux	62 076	65 464	46 936	38 668	45 752	46 919	48 116	49 344	50 602	51 261
Rembours capital emprunts patrimoine de référence	12 289	11 958	12 121	12 410	12 404	12 828	12 876	12 996	12 904	12 534
Rembours en capital des emprunts travaux immobilisés	196	727	880	1 929	3 097	3 707	5 078	5 998	6 947	7 926
Rembours en capital des emprunts opérations nouvelles	540	1 343	2 130	3 195	4 472	4 569	5 005	5 582	6 174	6 783
Remboursement en capital des emprunts	13 025	14 028	15 131	17 535	19 973	21 103	22 960	24 576	26 025	27 244
Intérêts des emprunts patrimoine de référence	4 163	4 051	4 107	4 205	4 203	4 346	4 363	4 403	4 372	4 247
Intérêts des emprunts des travaux immobilisés	67	246	298	654	1 049	1 256	1 721	2 032	2 354	2 685
Intérêts des emprunts des opérations nouvelles	183	455	722	1 083	1 515	1 548	1 696	1 891	2 092	2 298
Intérêts des emprunts	4 413	4 753	5 127	5 941	6 767	7 150	7 779	8 326	8 817	9 230
Dettes financières en fin de période	415 388	466 824	498 629	519 761	545 540	571 356	596 513	621 280	645 857	669 874

Source : Prévisionnelle financière de l'organisme

505 M€ de nouveaux emprunts seraient souscrits entre 2023 et 2032. 289 M€ sont alloués au développement et 216 M€ au parc existant. Les opérations nouvelles sont financées par emprunt à hauteur de 70 %, tandis que les travaux immobilisés le sont à 76 % et les renouvellements de composants à 41 %.

Ce choix stratégique de l'organisme de financer les travaux sur le patrimoine existant essentiellement par l'endettement apparaît déraisonnable. En effet, contrairement au développement, ces

investissements ne permettent pas de dégager de nouvelles ressources significatives à travers l'encaissement de loyers supplémentaires. Financer ce type d'investissement à travers l'endettement dégrade à moyen-long terme l'autofinancement de l'organisme.

Tableau 36 : Capacité de désendettement et annuités locatives

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029	Exercice 2030	Exercice 2031	Exercice 2032
Endettement	415 388	466 824	498 629	519 761	545 540	571 356	596 513	621 280	645 857	669 874
CAF Courante	14 873	16 894	18 177	20 353	21 485	22 195	22 743	23 502	24 337	25 278
Endettement / CAF Courante	27,93	27,63	27,43	25,54	25,39	25,74	26,23	26,44	26,54	26,50
Remboursement des emprunts locatifs (1)	13 025	14 028	15 131	17 535	19 973	21 103	22 960	24 576	26 025	27 244
Charges d'intérêts (2)	4 413	4 753	5 127	5 941	6 767	7 150	7 779	8 326	8 817	9 230
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	17 438	18 780	20 258	23 476	26 740	28 253	30 739	32 902	34 843	36 474
Loyers de l'exercice	44 582	47 251	49 666	52 125	54 881	56 958	59 149	61 533	63 971	66 482
Annuités emprunts locatifs / Loyers	39,1%	39,7%	40,8%	45,0%	48,7%	49,6%	52,0%	53,5%	54,5%	54,9%

Source : Prévisionnelle financière de l'organisme

Le ratio annuités par rapport aux loyers se détériorerait de 39,1 % à 54,9 % et le montant de remboursement locatif deviendrait supérieur à la CAF courante à partir de 2029, signifiant que l'organisme n'est plus capable de s'autofinancer.

Il apparait donc nécessaire que l'organisme limite son endettement en augmentant ses fonds propres par le biais de ventes de logements ou d'émission de titres participatifs, ou en ajustant ses ambitions patrimoniales à sa capacité d'autofinancement.

C'est cette troisième voie qui a été exploré dans l'analyse prévisionnelle de juin 2025, qui permet de rendre l'endettement soutenable et de présenter une situation financière prévisionnelle crédible et prudente.

ANNEXE DU RAPPORT

I. Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme

L'office Public de l'Habitat de Saint-Nazaire (Silène)
<i>Date de constitution</i> : 7 juillet 1924
<i>Siège</i> : 17 rue Mendès France 446400 Saint-Nazaire
<i>SIRET</i> : 442 128 369 00018
<i>Code APE</i> : 6820A

PRÉSIDENT : M. Xavier PERRIN

DIRECTRICE GÉNÉRALE : Mme Sandrine WILLIAMSON
--

Coillectivité de rattachement : Saint-Nazaire Agglo
--

Nom de l'administrateur	Date première entrée en fonction	Date d'expiration du mandat actuel
PERRIN Xavier	01/10/2020	01/07/2026
GIRARD Céline	01/10/2020	01/07/2026
AUFORT Claude	01/10/2020	01/07/2026
HERVY Franck	01/10/2020	01/07/2026
HASSANE Pascale	01/10/2020	01/07/2026
TRIGODET Dominique	01/10/2020	01/07/2026
TARAUD Jean-Pierre	31/01/2015	01/07/2026
VALLEE Eliane	01/10/2020	01/07/2026
LE PAPE Alain	01/10/2020	01/07/2026
LEROUX Philippe	14/07/2004	01/07/2026
QUELLARD Michèle	01/10/2020	01/07/2026
HERVOCHE Ghislaine	01/10/2020	01/07/2026
JOUBERT Marie-Claire	14/10/2021	01/07/2026
PALLIER Nicolas	29/04/2021	01/07/2026
JONOVIC Dragan	18/11/2020	01/07/2026
LE COCQ Pierre	27/04/2021	01/07/2026
ROCHE Jacques	26/09/2009	01/07/2026
ROBERT Annie	04/12/2010	30/11/2026
RIALLAND Didier	21/03/2024	01/07/2026
GAUTHIER Valérie	21/03/2024	01/07/2026
LAMOOT Patrick	07/12/2023	30/11/2026
MALCAVAT Gérard	02/03/2023	30/11/2026
SORIN Chrystelle	14/12/2022	30/11/2026

Source : Etats réglementaires Harmonia

	Catégorie emploi	Effectif
Effectif du personnel au 31/12/2023	Cadres	51
	Employés	108
	Personnels d'immeubles	52
	Personnel de maintenance, ouvriers et régie	0
	Effectif total	211

Source : Etats réglementaires Harmonia