

RAPPORT DE CONTROLE

- DEFINITIF -

LOGIS METROPOLE

EXERCICES 2015-2019

N° 2020-050
Décembre 2021

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

Fiche récapitulative

N° SIREN :	886 980 440
Raison sociale (<i>qui se rapporte au N° SIREN</i>) :	Logis Métropole
Président du conseil de surveillance	M. Bernard ROUSSEL
Président du directoire :	M. Jean-Yves LENNE
Adresse :	176, rue du Général de Gaulle - BP 12 - 59561 LA MADELEINE
Actionnaire principal :	SCIC HLM Mon Abri (Groupe Mon Abri)

AU 31 DÉCEMBRE 2019

Nombre de logements familiaux et d'équivalents logements gérés en direct	6 892	Nombre de logements familiaux en propriété:	6 934	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...):	961
--	--------------	---	--------------	---	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				(2)
Logements vacants	1,4 %	4,2 %	4,6 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,4 %	0,7 %	1,1 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	9,0 %	9,1 %	9,0 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	10,6 %			
Âge moyen du parc (en années)	32	42	39	
POPULATION LOGÉE				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	18,5 %	22,2 %		
- < 60 % des plafonds	55,7 %	62,9 %		
- > 100 % des plafonds	10,0 %	8,5 %		
Bénéficiaires d'aide au logement	52,2 %	54,6 %		
Familles monoparentales	21,6 %	19,3 %		
Personnes isolées	46,9 %	41,5 %		
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	6,2	5,6	5,7	(2)
Taux de créances locatives impayées inscrites au bilan (% des loyers et charges)	11,6 %		14,3 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	97,7 %		98,7 %	
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
EBE / chiffre d'affaires	56,3%		45,8%	(3)
Part des loyers/ Produits des activités	97,0%			
Coût de gestion au logement géré (en €)	1 047		1 002	(3)
CAF brute / chiffre d'affaires	52,9%		39,7%	(3)
Autofinancement en € par logement géré	1 131		495	(3)
Endettement / CAF courante	14,2		17,8	(3)
VNC/ Amortissement du parc locatif	27,5		24,4	(3)
Annuités locatives / loyers	38,0%		38,1%	(3)
Fonds de roulements net global en € au logement	2 230		2 743	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations en € au logement	5 988		2 786	(3)

(1) Enquête OPS 2020

(2) RPLS au 01/01/2020

(3) Valeur médiane DiagFin 31/12/2019 pour les organismes HLM dont le parc est compris entre 5 000 et 20 000 logements

SYNTHESE DES CONSTATS

Points forts

- ▶ Modalités volontaristes de regroupement avec la création d'une structure de support élargie.
- ▶ Patrimoine très bien situé, en bon état d'entretien et un effort de développement neuf soutenu en zone tendue.
- ▶ Situation financière saine étayée par une exploitation profitable avec des coûts de fonctionnement et des risques locatifs bien maîtrisés.
- ▶ Structure financière très solide confortée par une ingénierie financière efficiente.
- ▶ Service rendu de qualité et présence de proximité qualitative.

Recommandations

- ▶ Recommandation 1 : Procéder à la régularisation de la refacturation des charges de groupe pour 2020 et présenter au conseil de surveillance le coût de la redevance et des prestations effectuées par la holding.
- ▶ Recommandation 2 : Évaluer le bien-fondé de l'appartenance de Logis Métropole aux groupes Mon Abri et Habitat Réuni au regard des obligations et des coûts en résultant.
- ▶ Recommandation 3 : Formaliser les procédures internes et définir une cartographie des risques sur la base de laquelle un plan d'audits internes réguliers est à mettre en œuvre.
- ▶ Recommandation 4 : Accélérer le délai de remise à niveau complète de son patrimoine, pour l'instant programmé sur une durée trop longue de 15 ans, compte tenu des capacités financières importantes de Logis Métropole.
- ▶ Recommandation 5 : Mettre en place un plan d'action global pour réaliser l'accessibilité et l'adaptabilité de ses logements, le rythme d'aménagements étant trop faible (8 à 9 logements par an).
- ▶ Recommandation 6 : Accueillir plus de ménages défavorisés dans son parc.
- ▶ Recommandation 7 : Revoir la politique de loyers de manière à permettre aux ménages les plus modestes d'accéder à son parc.
- ▶ Recommandation 8 : Mobiliser davantage les leviers d'actions à la disposition de Logis Métropole pour rééquilibrer la politique sociale et accentuer la rénovation du parc.

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

- ▶ Observation 1 : Les délégations de signature n'ont pas été actualisées depuis 2015.
- ▶ Observation 2 : Les diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) n'ont été réalisés que partiellement, contrairement à l'obligation faite par l'article R. 1324-29 du code de la santé publique.
- ▶ Observation 3 : La réglementation relative à la lutte contre la présence de plomb n'est pas appliquée (articles 1334-1 et suivants du code de la santé publique).
- ▶ Observation 4 : Logis Métropole ne respecte pas les obligations de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LEC) : en 2019, la société a consacré seulement 15,7% de ses attributions en dehors des quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV) aux ménages du 1^{er} quartile (25% exigé par la loi).

Inspectrices-auditrices :

Directeur du contrôle et des suites :

Contrôle effectué du 28/09/2020 au 11/03/2021

SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHESE DU RAPPORT	11
1. PREAMBULE	13
2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME	15
2.1 Contexte socio-économique	15
2.2 Descriptif du parc.....	16
2.2.1 Structure et localisation.....	16
2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation.....	18
3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	20
3.1 Politique de groupe et relations intra-groupes	20
3.1.1 Modalités de mise en œuvre de la Loi ELAN et création du groupe Mon Abri	20
3.1.2 Les autres formes de coopération	25
3.2 Évaluation de la gouvernance.....	26
3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management	27
3.4 Système d'information.....	29
3.5 Politique d'achat et commande publique.....	29
4. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF	31
4.1 Revue de l'information comptable.....	31
4.2 Analyse de l'exploitation	32
4.2.1 Analyse de l'exploitation : l'excédent brut d'exploitation.....	32
4.2.2 Analyse de la profitabilité : capacité d'autofinancement, autofinancement net et résultat.....	36
4.3 Analyse de la situation financière	37
4.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations.....	38
4.3.2 Indépendance financière.....	40
4.3.3 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie	40
4.4 Investissements et modalités de financement	41
4.5 Analyse de la dette	42
4.5.1 Analyse de l'évolution de l'endettement et de la gestion active de la dette	42
4.5.2 Analyse de la soutenabilité de la dette.....	43

4.5.3	Analyse du niveau d'annuités locatives et taux moyen de la dette.....	44
4.6	Analyse du niveau de compensation au titre du mandat de gestion de services d'intérêt économique général.....	44
4.6.1	Diagnostic préliminaire.....	44
4.6.2	Confirmation du diagnostic préliminaire.....	46
4.6.3	Examen approfondi : retraitement des données et établissement des niveaux effectifs des indicateurs d'appréciation de bénéfice raisonnable.....	46
5.	POLITIQUE PATRIMONIALE.....	51
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	51
5.2	Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale.....	52
5.2.1	Offre nouvelle.....	52
5.2.2	Interventions sur le parc existant.....	53
5.2.3	Accessibilité et adaptation du parc.....	55
5.2.4	Exploitation du parc.....	56
5.2.5	Sécurité dans le parc.....	56
5.2.6	Ventes.....	57
5.2.7	Accession sociale à la propriété.....	58
6.	POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE.....	59
6.1	Caractéristiques des populations logées.....	59
6.2	Politique d'attribution.....	59
6.2.1	Orientations générales.....	59
6.2.2	Connaissance et gestion de la demande.....	59
6.2.3	Gestion des attributions.....	60
6.3	Accessibilité économique du parc.....	62
6.3.1	Charges locatives.....	62
6.3.2	Politique de loyers.....	62
6.3.3	Supplément de loyer de solidarité.....	64
6.4	Qualité du service rendu et relations avec les locataires.....	64
6.4.1	Information et accueil des locataires.....	64
6.4.2	Accompagnement social lié au logement.....	64
6.4.3	Concertation des locataires.....	65
6.4.4	Enquête de satisfaction des locataires.....	65
6.4.5	Gestion de proximité.....	66
6.4.6	Politique de suivi des créances et des impayés.....	66

6.4.7	Entretien des espaces communs et espaces verts	67
7.	ANALYSE PREVISIONNELLE.....	68
7.1	Investissements et modalités de financement	68
7.2	Analyse de l'exploitation	70
7.3	Analyse de la dette	72
7.4	Analyse de la situation financière	72
	ANNEXES DU RAPPORT	75
I.	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme	77

SYNTHESE DU RAPPORT

Créée en 1969, la SA HLM Logis Métropole dispose d'un parc de 7 895 logements au 31 décembre 2019, dont 961 équivalents logements gérés principalement par des tiers. Le parc est concentré sur le territoire de la Métropole Européenne de Lille (MEL), il s'agit principalement de logements collectifs implantés en majorité en zone tendue.

Compte tenu de sa taille, Logis Métropole est soumise à l'obligation de regroupement introduite par la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN). Engagée de longue date dans des structures de coopération au niveau local, des réflexions initiées dès 2015 avec la SA HLM Habitat du Nord, ont conduit les deux sociétés à se rapprocher à compter du 1^{er} janvier 2020 sous l'égide d'une holding portée par une société coopérative d'intérêt collectif (SCIC) HLM dénommée Mon Abri, formant le groupe éponyme. Le groupe ainsi formé retient des modalités de mise en commun des moyens assez poussées. Ainsi, toutes les activités en dehors de la gestion locative sont mutualisées au sein de la SCIC. Le groupe Sambre Avesnois Immobilier (SAI), implanté sur le Maubeugeois, fait également partie de ce groupement par le biais de participations croisées. Toutefois, entré plus tardivement et disposant déjà de plus de 12 000 logements, son niveau d'intégration au sein de Mon Abri est moins avancé. Les démarches conduites jusqu'à présent sont pertinentes et répondent aux objectifs de la loi ELAN. Le groupe Mon Abri s'est doté d'un cadre stratégique commun et dispose de capacités financières suffisantes pour faire face aux objectifs de rénovation et de développement identifiés.

Depuis le dernier contrôle, Logis Métropole a amélioré la prise en charge de son rôle social notamment en matière d'accueil des populations prioritaires et d'accompagnement social. La société se montre soucieuse d'offrir une présence de proximité qualitative. Toutefois, la représentation des ménages les plus modestes dans son parc reste insuffisante malgré une légère progression entre 2018 et 2020. Le contrôle met en lumière une accessibilité limitée du parc à cette population du fait de loyers élevés et d'une mauvaise couverture par l'APL. De même, l'objectif imposé par la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LEC) de consacrer 25% des attributions de logements situés hors des quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV) aux 25% des ménages demandeurs aux ressources les plus modestes (premier quartile) est loin d'être atteint.

Sur le plan financier, Logis Métropole bénéficie d'une situation solide et saine. Son niveau de performance d'exploitation matérialisé par l'excédent brut d'exploitation est très soutenu. Rapporté au chiffre d'affaires, il représente un taux moyen de période de 59%, très supérieur à la médiane des organismes de même taille qui se situe à 47%. La réduction de loyer de solidarité (RLS) a eu globalement peu d'impact et n'a pas induit de réduction importante des objectifs stratégiques. La société dispose de marges de manœuvres financières. Elle met en œuvre une stratégie de maîtrise de son endettement car elle est historiquement en mesure d'effectuer des apports en fonds propres soutenus qui représentent sur la période contrôlée 25% du prix de revient sur les opérations neuves. Sa structure bilantielle est solide et elle dispose d'un fonds de roulement à terminaison des opérations à fin 2019,

très confortable, de 5 988 euros au logement pour une valeur de référence médiane des organismes de même taille de 2 786 euros.

Logis Métropole est une société bien administrée. Les risques locatifs y sont suivis et maîtrisés. Les coûts de fonctionnement sont bien cadrés. Ils sont stables et représentent 1 060 euros au logement sur 5 ans, pour un service rendu de bonne qualité.

Les besoins du parc sont bien identifiés. Logis Métropole dispose d'un plan stratégique du patrimoine (PSP) régulièrement actualisé et dont la soutenabilité financière est systématiquement évaluée. Historiquement, la stratégie d'investissement est principalement orientée vers le développement neuf. L'effort de remise à niveau du parc est lissé sur un rythme de 150 logements traités par an. Entre 2015 et 2019, Logis Métropole a réalisé un effort d'investissement de 171 millions d'euros dont 70% consacrés à la promotion neuve. La stratégie de maintenance du parc privilégie les interventions lourdes en investissement. Si l'effort d'intervention global sur le parc peut être qualifié de soutenu, il reste pourtant en deçà des objectifs que la société s'est elle-même fixée au regard de ses besoins. Un retard de 40% dans l'avancement des réhabilitations est identifié sur la période contrôlée 2015-2019. Cette situation est expliquée par la priorisation de la promotion neuve en début de période et par les délais de restructuration de la maîtrise d'ouvrage afin de rendre celle-ci plus opérationnelle pour prendre pleinement en charge les opérations de réhabilitation. Désormais, la société a la capacité d'assurer ses objectifs de rénovation et est en mesure de les augmenter compte tenu de ses ressources financières.

Selon l'étude prévisionnelle validée fin 2019, un programme d'investissement de 311 millions d'euros est identifié à l'horizon de 10 ans, soit un rythme annuel un peu inférieur à celui des 5 exercices passés. Les orientations stratégiques retenues maintiennent une part importante de développement neuf et planifient une remise à niveau du patrimoine sur 15 ans. Les logements actuellement identifiés en classe énergétique G seront traités d'ici 2023, les logements en étiquette F en 2028 et les logements en étiquette E en 2033. Les hypothèses macro-économiques retenues à l'appui de cette projection sont plutôt pessimistes : le taux de livret A considéré est pénalisant et les leviers financiers liés aux dégrèvements fiscaux induits par les travaux d'isolation thermique et d'accessibilité ne sont pas mis en œuvre. Finalement, la mobilisation des capacités financières de la société est jugée modérée. Son fonds de roulement long terme est évalué à 3 375 euros au logement fin 2028, ce qui est soutenu. La structure financière reste donc confortable. Logis Métropole est en mesure d'accentuer, sans se mettre en difficulté, sa mise en tension financière pour accélérer notamment la mise à niveau thermique de son parc et réduire ainsi les charges locatives afférentes dans des délais plus courts. Elle dispose également de leviers d'actions pour rendre son parc plus accessible.

La directrice générale



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PREAMBULE

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

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

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

et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par le ministre chargé du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'Ancols, après examen du rapport par son comité de 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 présent contrôle couvre la période 2015-2019.

En application de la délibération 2019-09 du conseil d'administration de l'Ancols du 23 janvier 2019, Logis Métropole a été identifié comme devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi pour la vérification de l'absence de surcompensations. Cette délibération prescrit un examen approfondi lorsque l'organisme se situe cumulativement dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs mentionnés dans ladite délibération. Calculés en valeurs moyennes sur les trois dernières années pour lesquelles les données exhaustives sont disponibles au moment de l'arrêt de la programmation par le conseil d'administration de l'Agence, le seuil du quatrième quartile s'établit à 50,84% pour le ratio d'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires et à 2,39% pour celui de résultat net comptable sur les immobilisations brutes nettes de l'endettement. Les valeurs calculées pour l'organisme à partir de ses données déclarées sur Harmonia sont respectivement de 52,53% et de 3,68%. Les diligences menées dans le cadre du contrôle n'ont pas entraîné un redressement de ces résultats qui aurait conduit

à un repositionnement de l'organisme par rapport aux valeurs des seuils des quatrièmes quartiles susmentionnés.

Le précédent rapport n° 2013-058 de la Mission interministérielle d'inspection du logement social (Miilos) relevait que Logis Métropole disposait d'une excellente santé financière lui permettant un développement neuf soutenu. Son patrimoine, très bien situé, était jugé globalement en bon état même si la planification de la maintenance était considérée plutôt court-termiste. Les principaux points de faiblesse étaient surtout concentrés sur la prise en charge du rôle social de la société. Ainsi, les loyers légèrement élevés ne permettaient pas d'accueillir une population très défavorisée. Logis Métropole n'avait pas engagé de véritable réflexion sur sa politique sociale et la gestion locative.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

Pour le présent rapport, Logis Métropole est également dénommée « la société ».

2.1 Contexte socio-économique

Au 31 décembre 2019, Logis Métropole dispose d'un parc de 7 895 logements locatifs sociaux dont 961 équivalents logements. La société possède la presque totalité de son parc dans 45 communes du département du Nord, principalement sur le territoire de la Métropole européenne de Lille (MEL) qui concentre 94% du parc. Le reste est localisé dans deux communes du Pas-de-Calais.

Le siège de la société est implanté à La Madeleine, une des 5 communes avec Villeneuve d'Ascq, Marcq-en-Barœul, Lille et Mons-en-Barœul dans lesquelles se situent près des deux tiers des logements :

Tableau 1: Logements familiaux au 31/12/2019 – Principales communes

Communes	Nombre de logements locatifs familiaux	% du parc
La Madeleine	1 200	17%
Lille	613	9%
Marcq-en-Barœul	1 088	16%
Mons-en-Barœul	547	8%
Villeneuve d'Ascq	1 169	17%
Total (5 communes)	4 618	67%
Total (patrimoine locatif familial)	6 934	100%

Source : données transmises par l'organisme – patrimoine familial par logement

La MEL compte 1 146 320 habitants en 2017 (Source : INSEE). Il s'agit de la 4^{ème} agglomération par sa taille après Paris, Lyon et Marseille. Quatre communes comptent plus de 60 000 habitants : Lille, Roubaix, Tourcoing et Villeneuve d'Ascq.

La MEL connaît des enjeux forts en termes de besoin en logements malgré une croissance démographique faible. L'augmentation du nombre de ménages y est supérieure à l'accroissement démographique, ce phénomène est lié au desserrement des ménages (décohabitation, familles monoparentales) mais également aux nombreux étudiants qui s'installent chaque année sur la métropole et qui génèrent une pression sur la demande. La situation est donc tendue, d'autant que les loyers dans le parc privé s'établissent à 13,30 euros par mètre carré de surface habitable en 2019 (Source : Clameur – février 2020) ce qui est élevé et supérieur au montant du loyer moyen au niveau national (12,4 euros par mètre carré de surface habitable). La pression brute de la demande¹ est de 5,2 contre 3,9 dans le département du Nord et 4,8 au niveau national. La MEL rencontre des difficultés liées à l'emploi. En 2017, le taux de chômage des 15-64 ans était de 16,8% à comparer aux 13,9% de la moyenne nationale (Source : INSEE). La population demeure fragile socialement, le niveau de revenu

¹ Pression brute de la demande = nombre de demandes au 31 décembre 2019/nombre de baux signés en 2019

médian par unité de consommation s'élevait à 20 690 euros (21 730 euros en France métropolitaine selon l'INSEE) en 2018. Le taux de pauvreté est de 19,3% (14,6% au plan national).

En termes de contexte territorial d'intervention, la MEL est un établissement public de coopération intercommunale (EPCI) dont les compétences en matière de politique de l'habitat se sont considérablement étoffées depuis 2014 et qui a fixé un cadre structurant pour accompagner les interventions sur le parc social. Les principaux axes stratégiques retenus sur le parc existant sont les suivants :

- Accompagner des réhabilitations de qualité privilégiant des rénovations d'ensemble du bâti aidées par un système de subventions modulables selon le niveau d'intervention ;
- Maîtriser la dépense logement et garantir l'accessibilité économique ;
- Encadrer les conditions de vente HLM ;
- Identifier des projets de démolition cohérents avec la politique locale de l'habitat hors projet de rénovation urbaine.

Sur la période 2015-2020, l'objectif annuel de rénovation est fixé à 1 800 logements locatifs sociaux associé à une subvention de 4 millions d'euros. Le montant de subventionnement au logement varie de 2 500 à 5 000 euros selon la nature et le bouquet de travaux réalisés.

Logis Métropole représente environ 8% de cet objectif. La société a structuré sa stratégie d'intervention sur son patrimoine pour répondre à un niveau de subventionnement adossé à un rythme maximum de 150 logements traités par an pour une cible de 5 000 euros au logement.

Un plan triennal de relance local avec des aides à la rénovation des logements sociaux a été acté le 21 juillet 2020. Ce plan retient deux principes : une massification des réhabilitations de logements sociaux avec un financement de 1 000 logements supplémentaires par an et un mécanisme d'incitation à une optimisation supplémentaire de la performance thermique en revalorisant les niveaux de subvention *ad hoc*. Les subventions ainsi majorées peuvent aller jusqu'à 9 000 euros au logement.

Le programme local de l'habitat (PLH) adopté en 2012 est en cours d'actualisation. Son adoption est prévue fin 2021. Il devrait prévoir une revalorisation importante des objectifs de réhabilitation portée aux alentours de 3 000 logements par an en lien notamment avec la loi n° 2019-1147 du 8 novembre 2019 relative à l'énergie et au climat. La société évolue donc dans un contexte propice à la rénovation de son patrimoine.

2.2 Descriptif du parc

2.2.1 Structure et localisation

Logis Métropole est propriétaire de 6 934 logements familiaux au 31 décembre 2019 répartis sur 253 ensembles immobiliers.

La société possède également 961 unités logements répartis dans des foyers pour personnes âgées, foyer de jeunes travailleurs, résidences sociales.

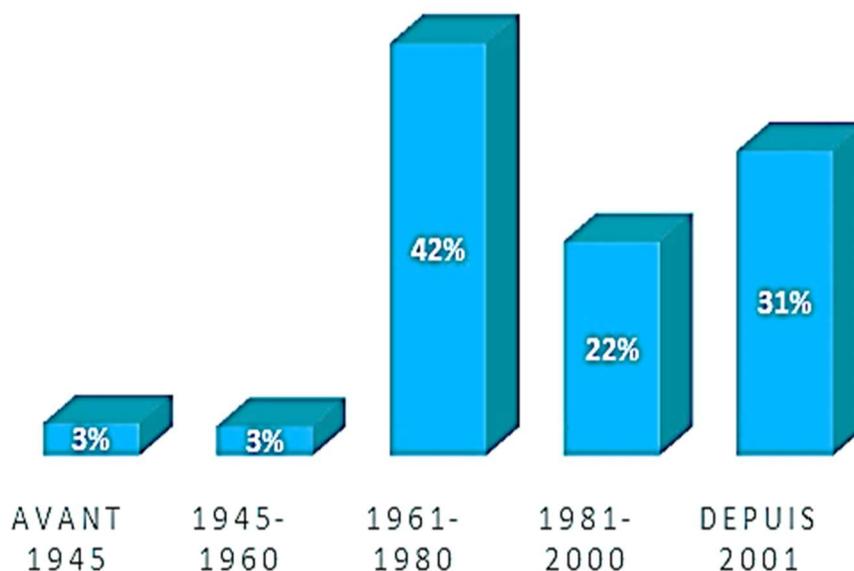
Tableau 2: Nombre de logements (logements-foyers compris) en propriété/gérés au 31/12/2019

Rubriques	Logements familiaux	Logements - foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par LM	6 885	7	0	6 892
Nombre de logements en propriété non gérés par LM	49	954	0	1 003
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	6 934	961	0	7 895

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

Source : états réglementaires

Du fait de son implantation concentrée sur la MEL, le parc est en grande majorité situé en zone tendue². Il est âgé en moyenne de 32 ans, ce qui est relativement jeune par rapport à la moyenne régionale (39 ans). La moitié du patrimoine est plus ancien (plus de 40 ans). La grande majorité des logements ayant été mis en service dans les années 60 à 80, le parc présente des enjeux en matière de performance thermique et de présence d'amiante dans les parties communes et privatives qui surenchérit le coût des réhabilitations. Un tiers du parc est en revanche âgé de 20 ans et moins. Ce développement récent a permis de stabiliser l'ancienneté moyenne du parc et d'améliorer son niveau de performance et d'accessibilité.

Figure 1: Age du parc par périodes de construction

Depuis 2014, la part des logements classés selon le diagnostic de performance énergétique (DPE) en E, F, G a diminué de 50 à 33% sous l'effet conjugué de l'augmentation des livraisons de logements neufs mais aussi des travaux de réhabilitation, des remplacements de composants et des démolitions de résidences aux performances énergétiques très faibles.

² Zone géographique dans laquelle la demande de logements est importante au regard de l'offre

Tableau 3: Classement énergétique du parc au 1^{er} janvier 2020

Rubriques	A, B, C	D	E,F,G	nc
Logis Métropole	34,0%	28,0%	33,0%	5,0%
Nord (tous bailleurs)	33,0%	27,0%	21,0%	19,0%
France (tous bailleurs)	34,0%	29,0%	15,0%	21,0%

Source : RPLS 2020 – base de données Ancols

Logis Métropole doit encore faire face à des enjeux de vétusté thermique. La société maîtrise bien la connaissance de son patrimoine comme en atteste la faible part de logements non classés, catégorie importante en général chez les autres bailleurs et qui rend la comparaison avec ces derniers peu pertinente en matière de logements énergivores.

Le parc est conventionné à 99%. Il est essentiellement financé (89%) en habitation à loyer modéré ordinaire (HLM-O), prêt locatif aidé (PLA) et prêt locatif à usage social (PLUS). Même si depuis quelques années la part des logements neufs financés en équivalent de prêt locatif aidé d'intégration (PLAI) dans son parc a été portée à 30%, elle ne représente que 7% du nombre total de logements dont la moitié mis en service à partir de 2010.

Localisé en milieu urbain, le parc est majoritairement composé de logements collectifs (82%). Il est globalement très bien situé sur le territoire de la MEL, dans des lieux attractifs, à proximité d'équipements et de transports. Il est caractérisé par une part très modérée de logements situés en QPV, qui représente seulement 13% de son offre totale contre 37% en moyenne pour les autres bailleurs du département. Il s'agit des quartiers suivants :

- Mons-en-Barœul - Les Sarts, Dombrowski
- Lille-Moulins – Secteur Sud
- Armentières - Bizet, Briqueterie
- Quartier Intercommunal Roubaix-Tourcoing - Blanc Seau - Croix Bas Saint Pierre

Logis Métropole reste *de facto* peu concernée par le nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) 2014-2024.

2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation

La société enregistre un taux de vacance de 1,4% au 1^{er} janvier 2020. Il est peu élevé et en relation avec la localisation du parc en zone tendue et sur des territoires attractifs de la MEL.

Depuis 2018, il évolue à la baisse en raison de la diminution progressive de la vacance technique liée à l'avancement des chantiers de réhabilitation conduits en début de période de contrôle mais aussi à l'augmentation de la fréquence des commissions d'attribution des logements et de l'examen de l'occupation des logements (CALEOL) qui a permis de prendre en compte la réduction du délai de préavis à un mois en zone tendue.

En termes financiers, sur la période de contrôle, le coût de la vacance (pertes de loyers uniquement) est maîtrisé et évalué à 4,2 millions d'euros. La vacance technique, un peu plus soutenue entre 2015 et 2017

en raison des opérations de rénovation avec relogement, représente 55% des pertes financières sur la période (soit 2,3 millions d'euros de loyers).

La question de la vacance ne se pose que pour la résidence universitaire située à Dunkerque pour laquelle la société a rencontré des difficultés d'attribution en raison de sa localisation hors MEL. Elle a réglé en partie cette question par l'ouverture des attributions à des stagiaires en formation professionnelle ou continue.

Le taux de mobilité au sein du parc est également en forte diminution en raison de la tension sur le territoire.

Tableau 4: Évolution de la vacance et de la mobilité au sein de Logis Métropole au cours des 5 dernières années

Au 01/01 de l'année N	Taux de vacance globale	Taux de vacance technique	Taux de vacance commerciale	Taux de vacance +3 mois	Taux de mobilité N-1
2020	1,4 %	0,1 %	1,3 %	0,4 %	9,0 %
2019	1,2 %	0,5 %	0,8 %	0,1 %	11,0 %
2018	4,3 %	2,3 %	2,1 %	0,6 %	11,6 %
2017	3,5 %	1,8 %	1,7 %	0,7 %	12,0 %
2016	4,8 %	2,4 %	2,5 %	1,0 %	12,2 %

Source : RPLS 2020 – base de données Ancols

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 Politique de groupe et relations intra-groupes

Logis Métropole a été fondée en 1969 par la société coopérative Mon Abri pour faire face à l'accroissement des besoins en logements locatifs de la Métropole Lilloise. Depuis 2009, ces deux sociétés sont regroupées sous l'appellation commerciale « Groupe LDEV - Logis métropole/Mon Abri » avec pour objectif d'être un opérateur immobilier global en locatif et en accession sociale .

Le regroupement imposé par la loi n° 2018-2021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement de l'environnement et du numérique (ELAN) aux organismes disposant de moins de 12 000 logements, a conduit Logis Métropole et la SA HLM Habitat du Nord (*cette société a également fait l'objet d'un contrôle de l'Ancols – rapport n° 2020-049, elle compte un peu plus de 10 000 logements fin 2020*), déjà associées dans des structures de coopération telles qu'Oxalia et Habitat Réuni, à intensifier leur collaboration.

3.1.1 Modalités de mise en œuvre de la Loi ELAN et création du groupe Mon Abri

La mutualisation entre Habitat du Nord et Logis Métropole a été progressivement initiée à partir de 2015 par le biais de mises à disposition croisées de personnel. Ainsi, le responsable développement d'Habitat du Nord a travaillé pour le compte de Logis Métropole. Inversement, Logis Métropole a procédé à la mise à disposition partielle de son directeur des affaires financières et de son trésorier à compter de fin 2017.

En juin 2019, les premiers pôles mutualisés préfigurateurs pour les fonctions de maîtrise d'ouvrage et d'accession sociale/vente de patrimoine ont été mis en place.

Courant 2019, le groupe Sambre Avesnois Immobilier (SAI) composé des deux SA d'HLM Promocil et l'Avesnoise, bien que disposant déjà de plus de 12 000 logements, a décidé de se joindre à la démarche de rapprochement engagée.

Au 1^{er} janvier 2020, les effectifs de Logis Métropole et Habitat du Nord ont été en partie regroupés au sein d'une structure commune mutualisée (cf. §3.1.1.3 - Organigramme simplifié SCIC HLM Mon Abri). Celle-ci compte 88,3 équivalents temps plein (ETP) fin 2020 répartis entre la direction immobilière et patrimoine (30,6 ETP dont 52% issu des ETP de Logis Métropole) et les activités support (57,7 ETP dont 43% issu des ETP de Logis Métropole). Seule l'activité de gestion locative reste gérée en propre au sein de chaque société. Toutes les autres missions ainsi que les fonctions support sont regroupées au sein de la SCIC HLM Mon Abri qui recouvre désormais le groupe formé par Logis Métropole, Habitat du Nord et Sambre Avesnois Immobilier.

3.1.1.1 Mise en œuvre au plan juridique et capitalistique

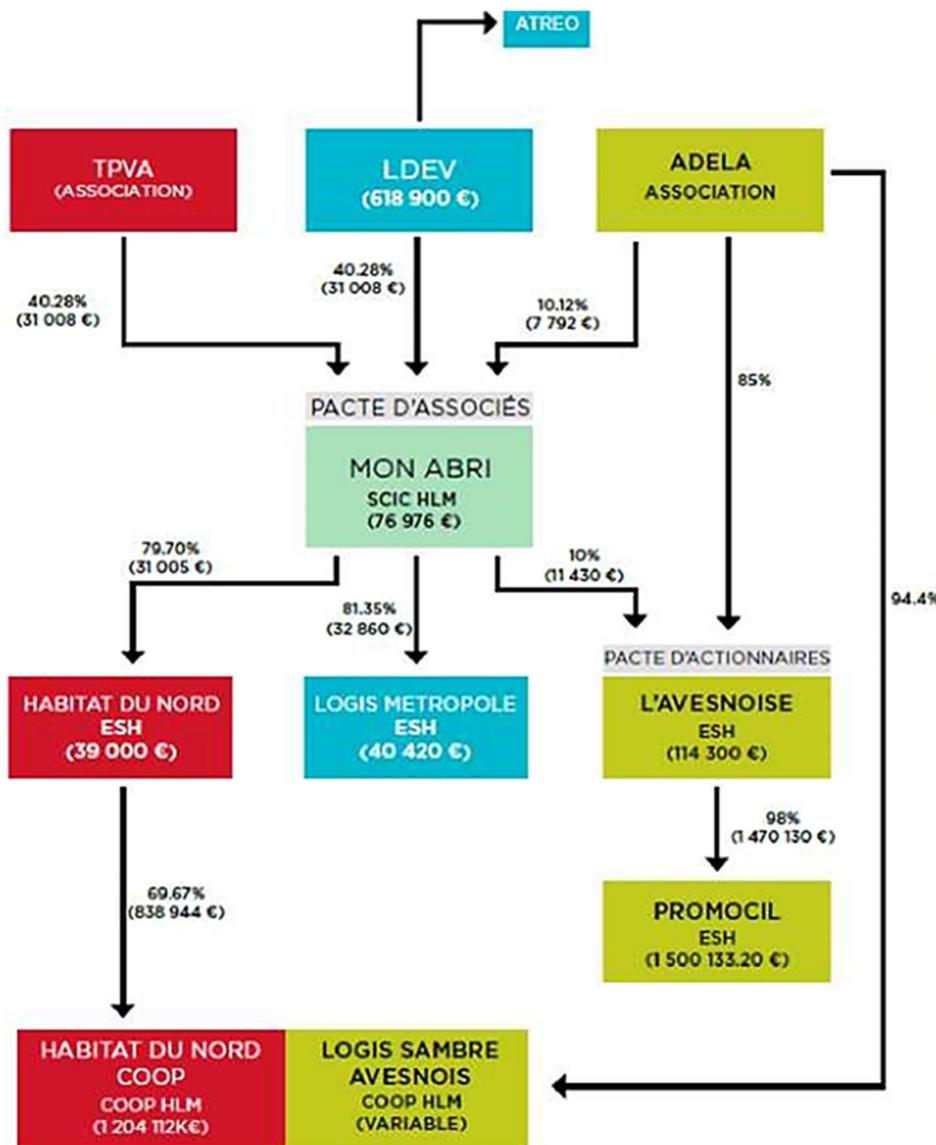
Plusieurs modalités juridiques de rapprochement ont été étudiées. La solution retenue est une organisation en holding portée par une SCIC. Pour ce faire, la société coopérative de production (SCP) d'HLM Mon Abri a été transformée en SCIC éponyme par arrêté du 24 janvier 2020.

Ce regroupement a été soumis³ à autorisation de l’Autorité de la concurrence. La prépondérance du groupe sur le secteur de l’Avesnois (77% du parc social), suite à l’intégration de SAI au projet, a nécessité un examen approfondi ayant abouti à un avis positif rendu le 23 juillet 2020.

Sur le plan capitalistique, l’opération se traduit par une prise de contrôle conjointe des actionnaires de référence historique de chacune des 3 sociétés dans le capital de la SCIC Mon Abri.

La SCIC HLM Mon Abri devient quant à elle l’actionnaire majoritaire des SA d’HLM Habitat du Nord et Logis Métropole. Elle prend, en revanche, une simple participation dans le pacte d’actionnaires du groupe SAI. Ces évolutions sont synthétisées dans le schéma suivant :

Figure 2: Organigramme capitalistique du groupe Mon Abri



³ En effet, cette opération constitue une concentration au sens de l’article L. 430-1 du code de commerce, les 4 ESH réalisent ensemble un chiffre d’affaires total de plus de 150 millions d’euros, et deux au moins réalisent un chiffre d’affaires supérieur à 50 millions d’euros

Cette répartition capitalistique de la SCIC a vocation à évoluer vers une répartition à part égale pour chacun de ces trois associés.

3.1.1.2 Gouvernance et cadre stratégique du groupe Mon Abri

Le pacte d'associés établi le 18 novembre 2019 fixe les règles de gouvernance entre les associés dans le cadre d'un comité coopératif de concertation. Son rôle est de définir les orientations et décisions qui fixeront la ligne de conduite du conseil d'administration (CA) de Mon Abri, principalement en matière de gouvernance (nomination du directeur général, composition du conseil d'administration, agrément d'associés) et de stratégie (cadre stratégique patrimonial, projet de convention d'utilité sociale et plan à moyen terme).

Cela se traduit d'ores et déjà dans la gouvernance de Mon Abri dont les postes de direction ont été répartis comme suit :

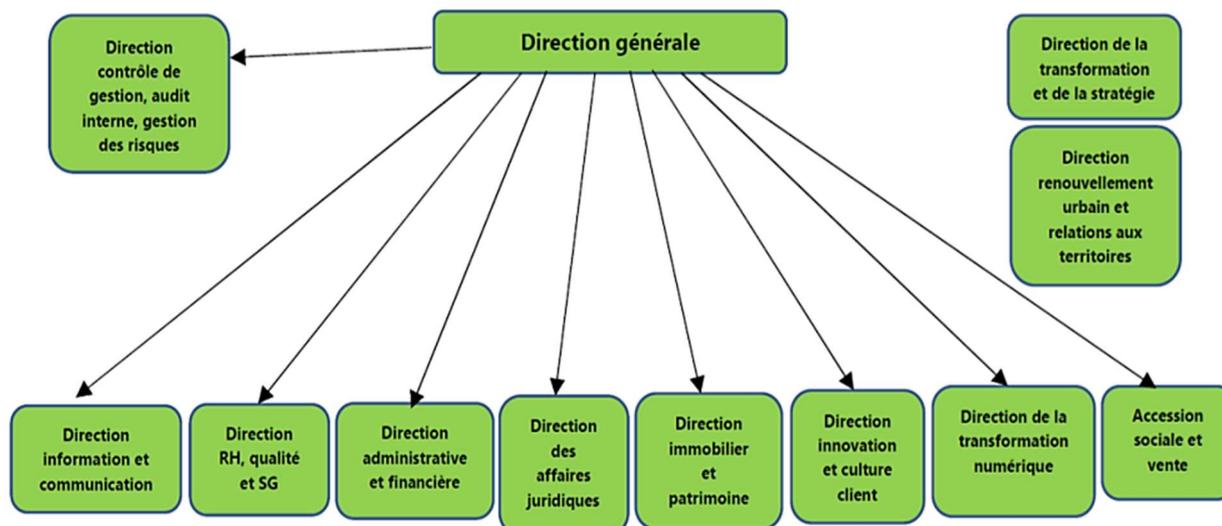
- La présidence du CA de Mon Abri est assurée par M. Jean-François DEVILLERS, également président du directoire d'Habitat du Nord ;
- La direction générale est partagée entre M. Jean-Yves LENNE président du directoire de Logis Métropole, directeur général de Mon Abri et M. Jean-Pierre CHOEL, directeur général des SA l'Avesnoise et Promocil, directeur délégué général de Mon Abri.

Un cadre stratégique patrimonial à l'échelle du groupe a quant à lui été élaboré. Il est le fruit de la consolidation des PSP actualisés pour la période 2019-2028 de chacune des filiales en tenant compte de leurs capacités d'investissement après l'application de la réduction de loyer de solidarité (RLS). De manière synthétique, sur la base des dernières données consolidées dans le cadre du contrôle, on peut noter que le NPNRU représenterait 22% (soit 208 millions d'euros) du plan d'investissement du groupe Mon Abri, lequel serait évalué globalement à 946 millions d'euros sur 10 ans. Il concernerait essentiellement les patrimoines d'Habitat du Nord et du groupe SAI et très marginalement celui de Logis Métropole. Le développement du parc du groupe en termes d'offre nouvelle de logements serait porté plutôt par Logis Métropole et SAI. Une priorité ciblée sur les réhabilitations thermiques et la remise à niveau du parc est cependant identifiée particulièrement pour Logis Métropole.

3.1.1.3 Organisation et règles de gestion au sein du groupe Mon Abri

Depuis le 1er janvier 2020, la SCIC HLM Mon Abri est la structure de support étendue pour les sociétés Habitat du Nord et Logis Métropole. Elle rassemble principalement à ce stade :

- Les fonctions support classiques : finances et comptabilité/ressources humaines et communication/juridique/contrôle de gestion/numérique et système d'information ;
- Les activités liées à la maîtrise d'ouvrage et à la maintenance du patrimoine ;
- Les activités d'accession sociale et vente de patrimoine dont l'équipe est constituée notamment des personnels des deux SCP ;
- Les centres d'appels.

Figure 3: Organigramme simplifié de la SCIC Mon Abri au 1^{er} janvier 2020

L'ensemble des contrats de travail relatifs à l'exercice des missions et les moyens matériels *ad hoc* (informatique, véhicules, mobiliers...) ont été transférés au 1^{er} janvier 2020 à la SCIC Mon Abri dans le cadre d'une convention de successeur en date du 25 octobre 2019 et son avenant.

L'arrivée plus tardive du groupe SAI se traduit par une intégration moins marquée dans le fonctionnement du groupe Mon Abri.

Les modalités précises de fonctionnement entre les membres du groupement, à savoir la SCIC mon Abri et les quatre SA d'HLM (Habitat du Nord, Logis Métropole, Promocil et l'Avesnoise) et leurs niveaux de recours aux services mutualisés sont arrêtées dans le cadre d'un contrat de coopération signé fin 2020. Les SA d'HLM du groupe SAI y conservent globalement à ce stade leurs moyens de fonctionnement propres et sont identifiées, au même titre que la SCIC Mon Abri, comme des prestataires.

Habitat du Nord et Logis Métropole restent décisionnaires à ce stade de leur politique et de l'organisation matérielle de la gestion locative.

Les grands principes de facturation définis par Mon Abri sont les suivants et n'appellent pas de remarques :

- Une refacturation à l'euro près pour les dépenses rattachées directement à une société et prises en charge par Mon Abri ;
- Une refacturation basée sur le volume des opérations réalisées pour les prestations de maîtrise d'ouvrage et d'accession sociale/vente de patrimoine sur la base des coûts directs (masse salariale) et indirects (fournitures, locaux...) ;
- Une refacturation des frais de support dans le cadre d'une redevance répartie sur la base d'une clef de répartition adossée au nombre de logements locatifs au 31 décembre de l'année.

Le groupement ne concerne que des opérateurs HLM et le principe retenu est celui d'une coopération sans but lucratif. Sur le fond, les modalités retenues n'appellent pas de remarques particulières, hormis

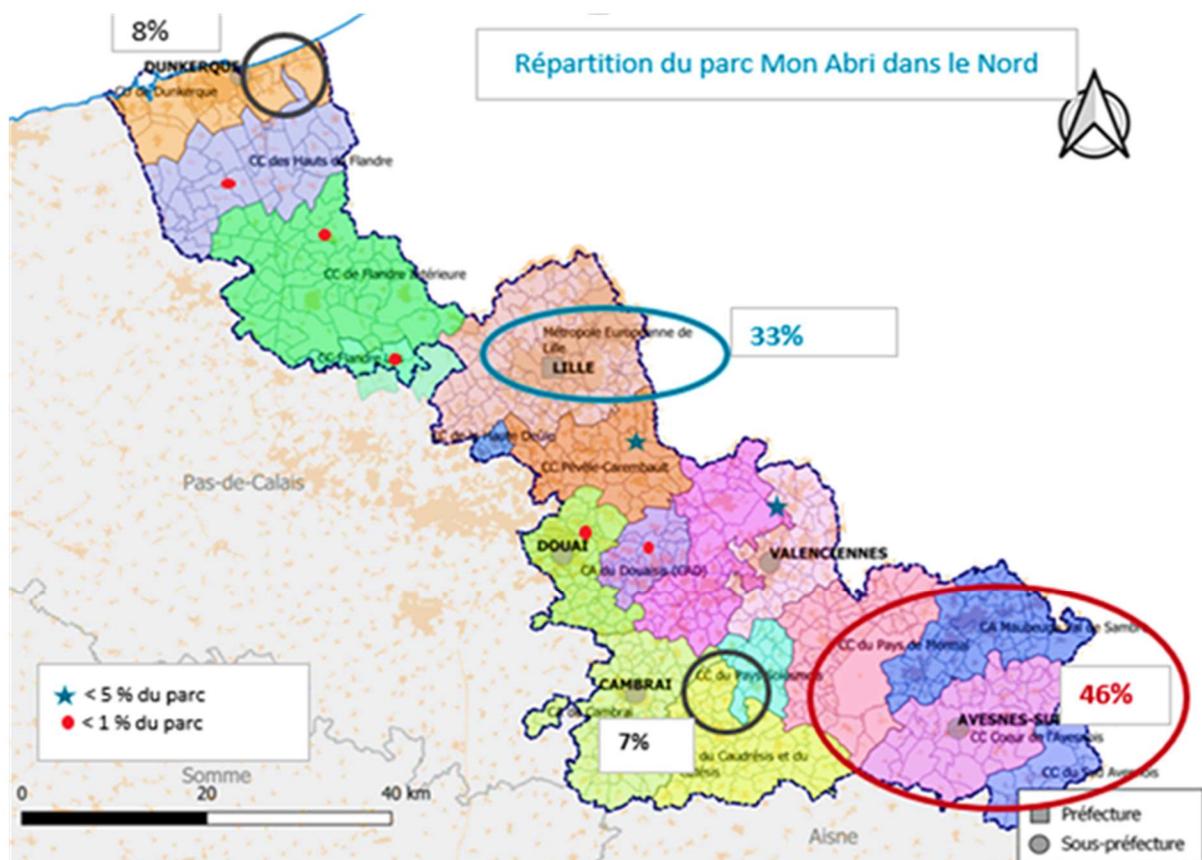
la nécessité de s’assurer de la cohérence entre les montants forfaitaires facturés en support et le temps réel passé.

Recommandation 1 : Procéder à la régularisation de la refacturation des charges de groupe pour 2020 et présenter au conseil de surveillance le coût de la redevance et des prestations effectuées par la holding.

3.1.1.4 Mise en œuvre opérationnelle et perspectives

En termes de maillage local, le regroupement de ces 3 entités conduit à la gestion d’un peu plus de 30 000 logements (hors foyers) implantés à 98% dans le département du Nord soit 11% du parc départemental et 5% au niveau régional. Le patrimoine du groupe est concentré aux deux-tiers sur les deux établissements publics de coopération intercommunale (EPCI) que sont la Communauté d’agglomération de Maubeuge Val de Sambre (CAMVS) et la Métropole européenne de Lille (MEL) et compte 25% de logements situés en quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV).

Figure 4: Répartition du patrimoine de la SCIC Mon Abri dans le département du Nord



En raison de la situation sanitaire, les modalités de mise en œuvre pratique ont été plus complexes. Dans la pratique, des regroupements physiques ont été organisés mais globalement les équipes ex-Habitat du Nord et ex-Logis Métropole travaillent majoritairement pour leur structure d’origine. Seules les activités de maîtrise d’ouvrage et le support financier sont effectivement mutualisés avec des inconvénients liés à l’hétérogénéité des outils.

Les réflexions liées à la convergence des processus et des outils sont en cours. Des groupes de travail sont également constitués.

Compte tenu de la création récente de cette nouvelle entité, le niveau d'intégration déjà atteint est jugé satisfaisant. Certains points d'attention méritent toutefois d'être soulignés :

- La formalisation administrative et juridique des relations intra-groupe doit faire l'objet d'une rigueur particulière : convention de refacturations, délégations de signature ;
- Aucun processus n'est aujourd'hui formalisé, en dehors de ceux liés à la certification Qualibail® d'Habitat du Nord ;
- La mise en place d'un progiciel commun à court terme (2023) est un objectif ambitieux qu'il conviendra d'articuler avec l'optimisation des outils actuels et va peser sur les coûts de gestion à court/moyen terme même si l'organisme obtient en contrepartie des aides ciblées qui peuvent couvrir partiellement les coûts induits ;
- L'adéquation des effectifs avec le nouveau périmètre des missions mutualisées doit être évaluée. De manière générale, la SCIC devra se doter d'une stratégie de ressources humaines.

Des réflexions devront être également menées sur l'extension ou non des certifications existantes chez l'un ou l'autre bailleur.

3.1.2 Les autres formes de coopération

Avant les obligations de regroupement imposées par la loi ELAN, Logis Métropole était déjà membre actif de structures de coopération.

Elle est notamment parmi les membres-fondateurs d'Oxalia aujourd'hui limité à un groupement d'intérêt économique (GIE) ayant pour vocation d'assurer la coordination de groupements de commandes à l'échelle régionale entre ses membres, les SA d'HLM Logis Métropole, Habitat Hauts-de-France, Le Cottage Social des Flandres, ainsi que Maisons et Cités depuis 2015. L'objectif de cette démarche est une mise en commun des moyens afin de favoriser des économies d'échelle. Les groupements d'achats ont pu concerner tout ou partie des membres. Ils ont notamment couvert les besoins partagés en diagnostics gaz et électricité à la relocation ou encore le contrat multiservices.

Les frais de fonctionnement du GIE sont répartis à part égale entre ses membres sans pondération liée au nombre de logements. Ils s'élèvent en moyenne à 44 000 euros par an pour Logis Métropole. Le GIE ne compte plus aujourd'hui de salariés. Malgré son intérêt limité, son devenir ne semble pas remis en cause.

Logis Métropole participe également au réseau Habitat Réuni qui s'organise autour de la société par actions simplifiée (SAS) éponyme, créée en septembre 2011 par les membres d'Oxalia. Elle regroupe aujourd'hui une trentaine d'organismes HLM à l'échelon national et représente 140 000 logements. Il s'agit d'un réseau d'opérateurs de taille moyenne qui se structurent dans le contexte de recomposition du secteur HLM et qui visent à mutualiser leurs moyens. Au-delà de l'organisation d'appels d'offres commun, comme celui réalisé pour la conception d'une « cartographie de l'amiante », Habitat Réuni a également permis la mise en place d'une plateforme collaborative pour la gestion des diagnostics. Initialement consacrée au risque amiante, elle est désormais élargie à l'ensemble des diagnostics

immobiliers, compatible quel que soit l'ERP⁴ et accessible aux diagnostiqueurs et aux titulaires de marchés de travaux.

Les frais engagés par Habitat Réuni sont répercutés sur ses membres pour moitié de manière forfaitaire sur la base d'une part fixe correspondant à 50% du budget annuel et pour l'autre moitié au prorata du nombre de logements gérés. Cela représente 33 000 euros pour Logis Métropole en moyenne annuelle sur 5 ans.

Le 23 janvier 2020, les sociétés HLM associées au sein d'Habitat Réuni, regroupées en Assemblée générale extraordinaire, ont voté à l'unanimité la transformation de la SAS coopérative Habitat Réuni en société anonyme de coordination (SAC). L'agrément a été obtenu par arrêté ministériel du 29 juillet 2020.

Recommandation 2 : Évaluer le bien-fondé de l'appartenance de Logis Métropole aux groupes Mon Abri et Habitat Réuni au regard des obligations et des coûts en résultant.

L'objectif de la SAC Habitat Réuni est d'être un interlocuteur de niveau national de même envergure que le groupe Caisse des dépôts et consignations (CDC) ou Habitat en Région de la Caisse d'Épargne.

Cette dernière adhésion conduit Logis Métropole à être membre de deux groupes avec à terme deux cadres stratégiques d'utilité sociale et deux cadres stratégiques patrimoniaux présentant des risques d'incohérence.

3.2 Évaluation de la gouvernance

Logis Métropole est administrée par un directoire nommé par le conseil de surveillance (CS) lequel fixe les grandes orientations et assure le contrôle de la société.

La présidence du CS a été assurée par _____ de 2009 à 2020. À compter du 30 juin 2020, M. Bernard ROUSSEL a repris cette fonction.

La présidence du directoire est assurée par M. Jean Yves LENNE depuis 2008. Le directoire compte également : le directeur administratif et financier et le directeur du pôle immobilier.

L'analyse des procès-verbaux du CS et des comptes-rendus de réunion du directoire montre que chaque instance remplit correctement son rôle. Les supports financiers présentés sont précis et clairs. Les rapports trimestriels du directoire au CS permettent de bien appréhender la situation de la société et les points de vigilance sont correctement signalés (risques locatifs, coûts de gestion...).

Le pilotage financier de la société n'appelle pas de remarque. Sur la période de contrôle, le PSP a été actualisé en 2014, 2017 et 2019 en lien notamment avec l'actualisation de la convention d'utilité sociale (CUS). Les orientations patrimoniales sont systématiquement intégrées dans l'étude financière de soutenabilité actualisée chaque année et présentée en CS.

⁴ ERP = acronyme de Entreprise ressources planning (planification des ressources de l'entreprise) ou Progiciel de gestion intégré

À ce stade de la création du groupe Mon Abri, une première approche d'étude prévisionnelle consolidée a été conduite fin 2020. Les hypothèses macro-économiques y sont globalement harmonisées. Des précautions de lecture s'imposent car les données chiffrées exploitées n'ont pas toutes fait l'objet d'un contrôle, mais globalement il ressort des indicateurs financiers plutôt favorables à l'échelle du groupe :

- Un niveau d'annuités rapportées aux loyers correct à 43,4% début 2019 et qui atteint 46% fin 2028 ;
- Un niveau d'autofinancement net HLM moyen évalué à 11% des loyers début 2019 et qui reste d'un niveau correct fin 2028 de 8% ;
- Un fonds de roulement à terminaison au logement qui reste confortable et passe de 2 409 euros à 2 982 euros malgré un programme d'investissement important.

3.3 Évaluation générale de l'organisation et du management

Entre 2015 et 2019, l'organisation est stable et structurée autour de 3 grandes directions :

- La direction de l'immobilier qui assure la maîtrise d'ouvrage des opérations neuves, des réhabilitations et qui a en charge la stratégie de remplacements de composants et une partie du gros entretien. C'est également au sein de cette direction que se trouve le pôle accession/vente de patrimoine ;
- La direction clientèle qui recouvre 7 secteurs et se décompose en un pôle gestion commerciale, un pôle recouvrement et contentieux, un pôle accompagnement social et un pôle charges locatives ;
- La direction administrative et financière qui regroupe les fonctions support (comptabilité, juridique, système d'information...).

Les principales évolutions organisationnelles constatées résident dans l'évolution des modalités de travail de la maîtrise d'ouvrage qui, pour faire face à une montée en charge programmée en termes de livraison neuve, a adopté un fonctionnement en mode projet et favorisé progressivement la polyvalence de ses responsables projets immobiliers (RPI) désormais en capacité d'assurer à la fois des chantiers neufs et des réhabilitations lourdes.

On note aussi la création d'un poste de responsable administratif et financement en son sein qui permet une coordination et un suivi efficient des aspects technico-financiers des investissements en lien avec la direction financière.

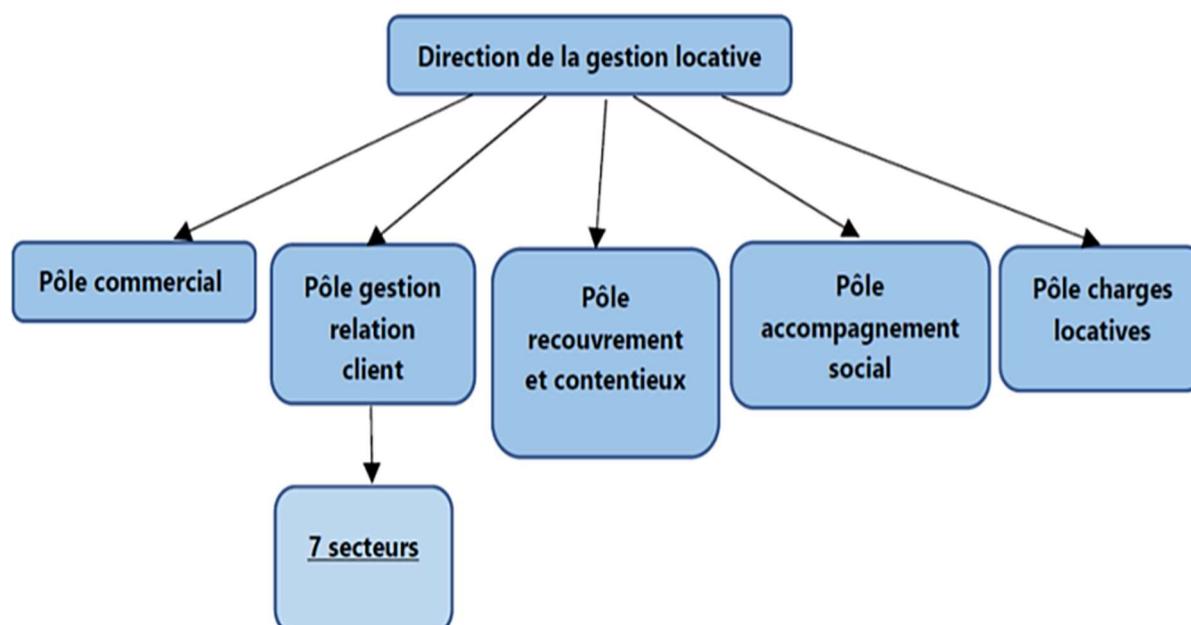
La volonté d'assurer une meilleure information des locataires s'est traduite par la création d'un pôle charges locatives au sein de la direction clientèle. L'activité d'accompagnement social a été restructurée en un pôle social afin de répondre aux observations du précédent rapport de la Miilos. Les missions des gestionnaires de site qui comprenaient auparavant les états des lieux ont été recentrées sur la relation avec les locataires, la réponse aux réclamations et la présence de terrain, la réalisation des états des lieux ayant été confiée à une cellule distincte au sein du pôle gestion de la relation clients.

Enfin, la fonction de responsable de contrôle de gestion et d'audit interne, initialement affectée au sein de la direction financière, a été rattachée directement au directoire. Concrètement, le contrôle de gestion est bien structuré au niveau de Logis Métropole. Il reste à le déployer au niveau du groupe avec les difficultés inhérentes à l'hétérogénéité des progiciels de chacune des sociétés.

Recommandation 3 : Formaliser les procédures internes et définir une cartographie des risques sur la base de laquelle un plan d'audits internes réguliers est à mettre en œuvre.

À compter du 1er janvier 2020, l'organisation de Logis Métropole évolue fortement. Seule la direction de la clientèle reste affectée au sein de Logis Métropole. Le pôle support est transféré au sein de la SCIC Mon Abri, tout comme la direction de l'immobilier qui est également désormais mutualisée au niveau de la holding du groupe.

Figure 5: Organigramme de Logis Métropole au 1^{er} janvier 2020



Globalement, les effectifs sont stables et bien maîtrisés, de l'ordre de 15 ETP pour 1 000 logements (valeur de référence des sociétés ayant de 600 à 10 000 logements DIS : 14,2 ETP pour 1 000 logements). Ils progressent de 97 à 103,6 ETP entre 2016 et 2019 en lien avec la progression du parc et se répartissent comme suit par macro-fonction :

Tableau 5: Évolution des ETP au sein de Logis Métropole sur 5 ans

Rubriques	2016	2017	2018	2019	2020
Evolution des ETP 31/12	97,00	98,20	100,60	103,60	63,80
<i>Dont Direction Clientèle</i>	59%	60%	59%	62%	100%
<i>Dont Direction Immobilière</i>	16%	15%	14%	14%	mutualisé
<i>Dont Activité Support</i>	25%	24%	27%	24%	mutualisé

Source : service RH – Logis Métropole

On observe donc qu'au 1^{er} janvier 2020, 40% des ETP de Logis Métropole ont été transférés au sein de la SCIC Mon Abri (cf. §3.1.1).

Observation 1 : Les délégations de signature n'ont pas été actualisées depuis 2015.

Les dernières délégations remises lors du contrôle datent de 2013 et 2015. La déclinaison nominative de ces délégations n'est pas systématiquement réalisée. Enfin, aucune formalisation des délégations de signature n'a été réalisée en 2020 malgré la réorganisation des services à la suite de la mutualisation. Dans sa réponse, la société indique avoir engagé l'actualisation des délégations de signature.

3.4 Système d'information

Logis Métropole utilise le progiciel Prem qui couvre l'ensemble de ses processus métiers et la suite Sage pour la gestion de la dette, des immobilisations et des subventions ainsi que pour la réalisation des états réglementaires.

Le système d'information est jugé efficient et aucune difficulté de recollement de données n'a été identifiée à l'occasion du contrôle.

La société ne dispose toutefois pas d'une base de données intégrée permettant la gestion technique du patrimoine ; la planification de la maintenance repose actuellement sur la connaissance des personnels de terrain (cf. §5.2.2).

La création du groupe Mon Abri implique une démarche d'harmonisation des différents progiciels-métier actuellement utilisés. Ce chantier conditionne celui relatif à la mise en place d'une base de données patrimoniales. Un cahier des charges est en cours d'élaboration pour doter Logis Métropole et plus largement le groupe Mon Abri d'un outil de modélisation des données relatives aux programmes locatifs.

Ce chantier sensible doit aboutir pour 2023 et implique des surcoûts de frais de gestion qui ne sont pas chiffrés à ce stade ni intégrés à l'étude prévisionnelle.

3.5 Politique d'achat et commande publique

Logis Métropole dispose d'un pôle commande publique au sein de la direction juridique désormais mutualisée. Soumise au code de la commande publique applicable au 1^{er} avril 2019, elle a récemment actualisé sa procédure interne des marchés. Cette dernière, mise à jour le 10 avril 2020, complète et précise la précédente procédure en actualisant les règles de passation d'un marché, de la définition du besoin à la signature en passant par l'analyse des offres et l'exécution du marché. La directive aborde les notions d'allotissement et de computation des seuils.

Depuis le dernier contrôle, le commissaire aux comptes (CAC) est désormais choisi à l'issue d'une procédure de mise en concurrence.

Les contrats d'exploitation sont, pour une large part, passés au sein des groupements de commande Oxalia et Habitat Réuni selon une procédure visant à confier la passation du marché à une seule des sociétés pour l'ensemble du groupement.

Un bilan d'activités de la commission d'appel d'offres (CAO) est présenté annuellement en CS.

La société doit développer une politique des achats afin de les optimiser en élaborant une véritable stratégie sur la base d'une cartographie de ses achats et d'une évaluation globale de ces derniers.

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF

4.1 Revue de l'information comptable

Après le rapprochement de Logis Métropole et d'Habitat du Nord, le service comptable et financier dispose d'une équipe compétente d'une dizaine de personnes. Le personnel « historique » de Logis Métropole est globalement polyvalent sur les thématiques comptables, ce qui permet de garantir une bonne continuité de service. À ce stade de la mutualisation et faute d'outil informatique homogène, les effectifs sont spécialisés par société. Un chantier d'harmonisation des méthodologies de travail et de règles comptables reste à conduire. Les comptes du groupe doivent être consolidés au 31 décembre 2020.

Le présent contrôle porte sur les exercices 2015 à 2019. Le commissariat aux comptes est assuré par le cabinet MAZARS qui est également prestataire pour Habitat du Nord.

La tenue de la comptabilité générale et des états réglementaires ne fait pas obstacle à l'analyse financière. Les points suivants sont néanmoins identifiés :

- La société ne comptabilise pas de production immobilisée jusque 2018 malgré une production soutenue de logements neufs. Cette pratique est de nature à majorer ses coûts de gestion ;
- La société ne comptabilise au compte 416 « Créances douteuses » que les seules créances locatives douteuses sur les locataires partis. La part des créances locatives douteuses sur les locataires présents donnant pourtant lieu au calcul d'une dépréciation est maintenue au compte 411. Cela nuit à la lecture du bilan. Par ailleurs l'état réglementaire « Ventilation des comptes clients-locataires douteux ou litigieux » est, de ce fait, mal renseigné et requiert un redressement pour le présent contrôle ;
- La société ne dispose pas d'une documentation décrivant les procédures et l'organisation comptable permettant la compréhension et le contrôle du système de traitement conformément aux exigences du plan comptable général (art. 410-2) ;
- Le contrôle d'un échantillon de 50 factures sur les comptes de classe 6 met en lumière une insuffisance ponctuelle des pièces justificatives support de la liquidation⁵. La société doit renforcer le contrôle des factures avant liquidation en exigeant notamment que soit renseigné plus précisément le motif professionnel des dépenses engagées.

La comptabilité de programmes qui permet le suivi opérationnel des investissements est bien tenue, actualisée au fil de l'eau et permet une approche fiable de la situation financière à terminaison de la société.

⁵ À titre d'exemple : factures 2018 des comptes 6257 « réceptions » et 623 « publicités, publications, relations publiques » pièces 189304593 ; 18930591 et 189304592 pour un total de 4 804,2 euros et factures 2018 du compte 6257 numéro 6607 du 4/4/2018 pour 1 185 euros

4.2 Analyse de l'exploitation

4.2.1 Analyse de l'exploitation : l'excédent brut d'exploitation

Il s'agit d'analyser la capacité de Logis Métropole à générer, dans le cadre de ses activités normales et courantes d'exploitation, les ressources nécessaires au financement de sa stratégie patrimoniale tout en garantissant un service de qualité à ses locataires. Les valeurs de référence considérées dans les tableaux correspondent à celles des organismes HLM disposant d'un parc compris entre 5 000 et 20 000 logements. L'excédent brut d'exploitation (EBE) est calculé en retranchant des produits d'exploitation les charges réelles de même nature en excluant les flux financiers et exceptionnels. Il constitue la ressource fondamentale de la société et traduit sa capacité à générer des ressources propres à partir de son activité courante.

L'EBE de Logis Métropole se situe sur une fourchette haute avec un taux moyen de période à 59% du chiffre d'affaires, à comparer à la valeur de référence moyenne sur le même laps de temps qui se situe aux alentours de 47%, soit +12% d'écart en faveur de Logis Métropole. Deux périodes sont à distinguer :

- De 2015 à 2017, une phase de croissance continue marquée par des niveaux de ventes d'immeubles plus soutenues composées majoritairement (83%) de produits d'accession sociale financés en prêt social de location-accession (PSLA) mais également de locaux commerciaux et de terrains (17%) ;
- De 2018 à 2019, un léger repli mais sans caractère inquiétant induit par une baisse des ventes d'immeubles mais également par la mise en œuvre du gel des loyers en 2018 et de la RLS.

Globalement, les coûts de gestion de la société sont très maîtrisés pour un service rendu de qualité. Les charges de maintenance d'exploitation sont quant à elles plus faibles que les valeurs de référence car la politique de maintenance de Logis Métropole privilégie plutôt les interventions lourdes en investissement.

Tableau 6 : Évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Loyers	31 083	100,6%	32 004	99,0%	33 242	100,2%	33 081	101,0%	33 993	100,7%
Écart de récupération de charges	-420	1,4%	-167	0,5%	-522	1,6%	-692	2,1%	-293	0,9%
Produits des activités annexes	250	0,8%	492	1,5%	455	1,4%	332	1,0%	205	0,6%
Péréquation RLS							18	0,1%	-148	0,4%
Chiffre d'affaires locatifs	30 912	100,0%	32 329	100,0%	33 176	100,0%	32 739	100,0%	33 756	100,0%
Ventes d'immeubles	3 193		6 278		6 283		1 035		2 409	
Production stockée	2 054		-320		-4 312		837		-2 134	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	0		0		0		2 635		644	
Coûts promotion immobilière	-4 665		-4 448		-1 020		-4 364		-803	
Marge sur activité de promotion	582		1 509		951		144		116	
Produit des activités	31 494		33 838		34 127		32 883		33 872	
Coût personnel (hors régie)	-3 989	12,9%	-4 226	13,1%	-4 268	12,9%	-3 773	11,5%	-3 916	11,6%
Autres charges externes (hors CGLLS)	-2 611	8,4%	-2 911	9,0%	-2 988	9,0%	-3 323	10,1%	-3 300	9,8%
Coût de gestion	-6 600	21,4%	-7 137	22,1%	-7 256	21,9%	-7 096	21,7%	-7 216	21,4%
Charges de maintenance (y.c régie)	-3 119	10,1%	-3 274	10,1%	-3 100	9,3%	-3 490	10,7%	-3 352	9,9%
Cotisation CGLLS	-542	1,8%	-948	2,9%	-966	2,9%	-716	2,2%	-1 318	3,9%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-2 281	7,4%	-2 510	7,8%	-2 499	7,5%	-2 391	7,3%	-2 422	7,2%
Créances irrécouvrables	-258	0,8%	-260	0,8%	-271	0,8%	-361	1,1%	-549	1,6%
Excédent brut d'exploitation	18 694	60,5%	19 709	61,0%	20 035	60,4%	18 830	57,5%	19 015	56,3%
<i>Valeurs de référence</i>		48,2%		48,3%		47,7%		46,0%		45,8%

Source : états réglementaires

4.2.1.1 Produits d'exploitation

Les produits d'exploitation sont quasi-intégralement constitués de loyers.

Tableau 7: Analyse des produits d'exploitation sur 5 ans

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Période 2015-2019
Produit des activités	166 214
Part des loyers	97,0%
Part des produits annexes	1,0%
Part de l'activité promotion	2,0%

Source : états réglementaires

La marge sur les activités de promotion est marginale. Elle est essentiellement composée d'une production de logements en accession sociale à la propriété mais également d'une petite activité de production de locaux commerciaux au fil des opportunités. Au sein du groupe Mon Abri, ce sont les SCP (ou SCIC) qui ont vocation à porter l'activité de promotion immobilière. Les activités annexes correspondent notamment aux prestations de services (gestion technique, mise à disposition des moyens support...) effectuées au bénéfice de la SCIC HLM Mon Abri par Logis Métropole avant la mutualisation intervenue en 2020 mais également à une activité de location de meublés pour les étudiants.

Les risques locatifs sont plutôt bien maîtrisés aussi bien en termes de pertes induites par les impayés (cf. §6.4.6) que par la vacance locative (cf. §2.2.2).

En 2018, la RLS appliquée en contrepartie de la réduction de l'aide personnalisée au logement (APL) s'est traduite par une perte annuelle de produits locatifs de 1,1 million d'euros (3,3% des loyers). En 2019, sur une année pleine, la RLS représente 1,3 million d'euros soit 4,2% des loyers. En 2020, elle atteint 1,8 million d'euros (5,6% des loyers). La part des ménages bénéficiaires de l'APL en 2020 est de 47%. La société a engagé des démarches de réaménagement de son encours de dette pour compenser partiellement l'effet de la RLS. Elle a également revu légèrement à la baisse ses ambitions de développement en neuf et le rythme de réhabilitation de son parc (cf. §7- Analyse prévisionnelle).

Tableau 8: Décomposition du montant de la RLS appliquée sur 5 ans depuis 2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2018	2019	2020
Montant brut	1 095,0	1 270,5	1 794,9
Péréquation RLS	-18,3	148,5	238,7
Montant total	1 076,7	1 418,9	2 033,6

Source : balances générales et états réglementaires

4.2.1.2 Charges d'exploitation

Les charges d'exploitation sont principalement constituées des coûts de gestion (charges de personnel et frais généraux), des charges de maintenance du patrimoine et de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB).

4.2.1.2.1 Coûts de gestion

Le coût de gestion est appréhendé comme un coût de gestion à condition normale d'exploitation. Il comprend les charges d'exploitation non récupérables sur les locataires, les impôts et taxes hors TFPB. Ne sont pas intégrés les dépenses de maintenance, les écarts de récupération de charges, les charges de mutualisation et les cotisations à la Caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS).

Il n'y a pas d'alerte sur les coûts de fonctionnement de Logis Métropole. Ils ont tendance à être même légèrement majorés en raison de l'absence de comptabilisation de coûts internes jusque 2017 qui viennent en déduction (cf. §4.1). A compter de 2018, la société applique l'instruction comptable mais se situe sur une fourchette plutôt basse en reprenant des coûts internes évalués à 2% du coût des opérations alors que son niveau de développement est assez soutenu.

Globalement, les coûts de gestion sont suivis, relativement maîtrisés et stables de l'ordre de 1 060 euros au logement en moyenne sur 5 ans pour une valeur de référence située à 1 010 euros.

Tableau 9: Évolution et décomposition des coûts de gestion de Logis Métropole

Rubriques	Montants en milliers d'euros				
	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Coûts de personnel (1)	3 989	4 226	4 268	3 773	3 916
Autres charges externes (2)	2 611	2 911	2 988	3 323	3 300
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	6 600	7 137	7 256	7 096	7 216
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	6 401	6 518	6 753	6 771	6 892
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	1 031	1 095	1 074	1 048	1 047
<i>Valeurs de référence</i>	<i>1 003</i>	<i>1 005</i>	<i>1 028</i>	<i>1 009</i>	<i>1 002</i>
Loyers (5)	31 083	32 004	33 242	33 081	33 993
Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5)	21,2%	22,3%	21,8%	21,4%	21,3%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>23,3%</i>	<i>23,4%</i>	<i>23,8%</i>	<i>24,1%</i>	<i>23,8%</i>
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)	12,8%	13,2%	12,8%	11,4%	11,6%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>15,1%</i>	<i>15,2%</i>	<i>15,2%</i>	<i>15,3%</i>	<i>15,1%</i>
Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)	8,4%	9,1%	9,0%	10,0%	9,8%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>7,8%</i>	<i>8,1%</i>	<i>8,4%</i>	<i>8,3%</i>	<i>8,4%</i>

Source : états réglementaires

La société est vigilante dans sa politique d'achats et assure des remises en concurrence régulières des prestations pour maîtriser ses coûts. Elle s'inscrit également dans des démarches de groupement de commandes permettant de réduire les prix.

Les charges de personnel, quant à elles, sont contenues sans que cela n'occasionne de difficultés sur la qualité du service rendu. Globalement, fin 2019, comparativement aux autres bailleurs de province, Logis Métropole se caractérise par une proportion légèrement plus soutenue en personnel administratif qu'en personnel de proximité.

Tableau 10: Répartition du personnel de Logis Métropole par catégorie au 31/12/2019

Rubriques	En % de l'effectif	
	Logis Métropole	Bailleurs province
Personnel administratif (yc responsable secteur)	71,7	69,3
Personnel de proximité (employés et gardiens d'immeuble)	28,3	30,7

Source : données RH remises au contrôle et DIS RH

Cet état de fait s'explique par un parc très concentré qui permet une rationalisation des effectifs. Sur la période de contrôle, le parc a augmenté de 10,6% et la part de personnel de proximité a augmenté en parallèle passant de 40 à 43 ETP, soit un rythme de progression d'1 ETP tous les 300 logements environ. Fin 2019, le salaire médian annuel au sein de la société est proche des valeurs de référence des bailleurs de province.

Tableau 11: Salaire annuel médian par catégorie

En euros

Rubriques	Logis Métropole	Bailleurs province
Employés	20 162	20 897
Agents de maîtrise	27 190	25 645
Cadres	42 522	41 294

Source : données RH remises au contrôle et DIS RH

4.2.1.2.2 Maintenance du patrimoine

Les charges de maintenance d'exploitation sont détaillées au §5.2.2. Globalement, elles sont nettement plus faibles que les valeurs de référence considérées, soit 490 euros par logement sur la période 2015-2019 pour 647 euros pour les organismes de 5 000 à 20 000 logements. Cette situation est contrebalancée par un recours soutenu à l'investissement sous forme de campagnes de remplacements de composants pour un budget annuel prévu de l'ordre de 2 à 3 millions d'euros et par des réhabilitations complètes d'une centaine de logements en moyenne par an. Cette stratégie ménage un EBE plus soutenu à la société en minorant les charges d'exploitation.

L'effort global de maintenance (qui intègre, en plus de l'entretien courant et du gros entretien, la réhabilitation et les remplacements de composants) atteint 1 993 euros en moyenne par logement et par an. Ce montant est nettement plus élevé que celui constaté dans la population de référence (soit 1 154 euros au logement) et même pour les organismes de la région Hauts-de-France (1 358 euros).

Ainsi, malgré une maintenance d'exploitation historiquement basse, le parc de Logis Métropole est dans un état d'entretien très satisfaisant, confirmé par la visite de patrimoine. En revanche, la société doit faire face à un besoin important de rénovation thermique.

4.2.1.2.3 Autres charges d'exploitation significatives

Les autres charges d'exploitation pesant sur l'EBE sont la TFPB et les créances locatives passées en pertes car jugées irrécouvrables.

La fiscalité foncière représente 12,1 millions d'euros sur 5 ans. Logis Métropole bénéficie d'un contexte fiscal plutôt favorable. La TFPB acquittée en moyenne au logement est de 314 euros pour une valeur moyenne des organismes de province de 465 euros et de 380 euros pour les organismes implantés dans le département du Nord. Son patrimoine est assujéti à presque 83%. Il dispose de peu de parc en QPV (13%). La mobilisation des dégrèvements de TFPB est croissante sur la période. Elle représente 2 millions d'euros entre 2015 et 2019, ce qui semble assez modeste au regard des enjeux thermiques notamment. La mise en œuvre pleine et entière de la dynamique est perceptible à compter de 2018. Le montant des dégrèvements 2020 atteint 2,4 millions d'euros sur ce seul exercice, attestant qu'il s'agit

bien pour la société d'un levier financier important qu'elle est désormais pleinement en mesure de mobiliser.

Le rythme de passage en perte des créances locatives a quant à lui été doublé sur la période, pesant plus lourdement sur l'EBE. Jusqu'en 2017, la société passe en perte 0,7% de ses créances locatives impayées de manière plutôt forfaitaire. À compter de 2018, elle commence à apurer ses créances sans perspective de recouvrement de plus de 5 ans. Puis en 2019, elle durcit encore les règles de gestion en passant en perte les créances sans aucun paiement depuis 3 ans ce qui conduit la société à un rythme plus soutenu de 1,3% de son quittancement. En 2020, le taux observé recule légèrement à 1,06%. Cette évolution des pratiques de Logis Métropole permet de sécuriser la lecture du bilan des créances locatives. Sur la période, on observe par ailleurs qu'une part importante des pertes de créances locatives intervient suite à décision judiciaire (soit 35% des passages en perte de 2016 à 2020).

4.2.2 Analyse de la rentabilité : capacité d'autofinancement, autofinancement net et résultat

Afin de disposer d'une vision complète des capacités financières de la société, il convient d'intégrer dans l'analyse les flux financiers et exceptionnels (hors éléments calculés). La capacité d'autofinancement (CAF) brute correspond ainsi au flux net de trésorerie dégagé par l'activité complète de la société à l'exclusion toutefois des produits de cessions de patrimoine et des remboursements en capital des emprunts.

À partir de la CAF brute, la prise en compte des remboursements d'emprunts locatifs permet de déterminer l'autofinancement net. Il s'agit d'un indicateur propre au secteur HLM. Il est associé à un dispositif d'alerte en cas de niveau inférieur au seuil d'alerte fixé réglementairement (actuellement à 3%).

4.2.2.1 Capacité d'autofinancement brute

Tableau 12: Évolution de la capacité d'autofinancement de Logis Métropole

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Excédent brut d'exploitation	18 694		19 709		20 035		18 830		19 015	
Autres charges d'exploitation	0		0		0		0			
Autres produits d'exploitation	417		529		1 124		273		752	
Intérêts sur financements locatifs	-3 302		-2 994		-2 687		-2 726		-2 826	
CAF courante	15 808	51,1%	17 245	53,3%	18 472	55,7%	16 378	50,0%	16 941	50,2%
<i>Valeurs de référence</i>		<i>37,3%</i>		<i>38,0%</i>		<i>38,7%</i>		<i>37,5%</i>		<i>37,3%</i>
Produits financiers divers	464		493		415		407		399	
Autres charges d'intérêt	-144	0,5%	-207	0,6%	-123	0,4%	-65	0,2%	-51	0,2%
Autres charges financières	0		0		-157		0		0	
Autres produits et charges exceptionnels	448		730		777		1 966		634	
Impôt sur les bénéfices	0		-214		-69		-130		-81	
CAF brute	16 577	53,6%	18 046	55,8%	19 315	58,2%	18 556	56,7%	17 841	52,9%
<i>Chiffre d'affaires locatifs</i>	<i>30 912</i>	<i>100,0%</i>	<i>32 329</i>	<i>100,0%</i>	<i>33 176</i>	<i>100,0%</i>	<i>32 739</i>	<i>100,0%</i>	<i>33 756</i>	<i>100,0%</i>
<i>Valeurs de référence</i>		<i>39,4%</i>		<i>39,8%</i>		<i>39,8%</i>		<i>39,7%</i>		<i>39,7%</i>

Source : états réglementaires

Adossée à un niveau d'EBE soutenu, la CAF brute moyenne de Logis Métropole se situe elle aussi sur une fourchette haute de 55% du chiffre d'affaires pour une valeur de référence de 40% pour les organismes disposant d'un parc compris entre 5 000 et 20 000 logements.

Cette situation s'explique par des charges financières contenues induites par un endettement maîtrisé en raison d'apports en fonds propres soutenus sur les investissements.

Au titre des autres produits d'exploitation, la société a bénéficié du dispositif de mutualisation HLM lui apportant 1,1 million d'euros de produits sur 5 ans, particulièrement sur l'exercice 2017 (0,5 million d'euros) et elle mobilise, surtout depuis 2018, les primes au titre des certificats d'économie d'énergie (CEE).

Le flux exceptionnel est constitué essentiellement des dégrèvements de TFPB et des subventions dans le cadre de l'opération ANRU de démolition partielle et de réhabilitation du groupe immobilier « Le Galion » sur la commune de Mons-en-Barœul, pour un coût de 5,8 millions d'euros.

4.2.2.2 Autofinancement net

Tableau 13: Évolution de l'autofinancement net HLM de Logis Métropole

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
CAF brute	16 577	53,6%	18 046	55,8%	19 315	58,2%	18 556	56,7%	17 841	52,9%
Remboursement des emprunts locatifs	7 517	24,3%	8 355	25,8%	9 075	27,4%	9 860	30,1%	10 044	29,8%
Variation des intérêts compensateurs (si non différés)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Autofinancement net HLM	9 060	29,3%	9 692	30,0%	10 240	30,9%	8 695	26,6%	7 797	23,1%
<i>Valeurs de référence</i>		12,2%		11,4%		11,4%		9,9%		12,0%
Total des produits financiers (compte 76) (b)	469		493		415		407		399	
Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	41 392		45 850		45 992		40 694		43 066	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	6 867		7 075		6 011		6 247		6 459	
Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : (b + c - d)	34 993		39 267		40 396		34 855		37 005	
Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)		25,9%		24,7%		25,3%		24,9%		21,1%
<i>Valeurs de référence</i>		11,6%		10,7%		10,8%		9,3%		11,2%
AF net HLM en euros au logement et équivalent logement gérés	1 415,34		1 486,91		1 516,35		1 284,19		1 131,26	
<i>Valeurs de référence</i>	512,90		500,99		497,24		439,99		494,81	
<i>écart</i>	902,44		985,92		1 019,12		844,20		636,44	

Source : états réglementaires

L'autofinancement net est caractérisé par une tendance à la baisse, passant de 1 415 euros à 1 131 euros au logement en 5 ans. Cette évolution, sans caractère inquiétant, est induite par la progression des emprunts locatifs dans un contexte d'endettement maîtrisé.

Cet autofinancement, d'un niveau soutenu, est complété par des produits de cessions de patrimoine. Ceux-ci restent modestes ; la société vendant finalement assez peu de logements, de l'ordre de 6 à 10 logements par an. La vente de patrimoine représente en moyenne annuelle de l'ordre de 0,9 million d'euros de produits nets sur la période. Tout cela permet de couvrir aisément le besoin moyen en fonds propres, évalué à 6,7 millions d'euros par an, planifié dans le PSP 2019/2028 et intégré à l'étude prévisionnelle de la société.

4.3 Analyse de la situation financière

L'analyse du bilan fonctionnel de Logis Métropole a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé. Le niveau de fonds de roulement net global (FNRG) est tributaire des modalités de mobilisation des financements mises en œuvre par la société, lesquelles sont neutralisées dans le cadre de l'analyse dite « à terminaison des opérations » qui consiste à se placer comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses réglées et toutes les recettes encaissées (cf. §4.3.1). Elle a également pour objet d'évaluer l'indépendance financière de la société en

mesurant la part des ressources propres au sein des ressources stables (cf. §4.3.2). Enfin, elle permet de s'assurer que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou à défaut que le besoin de fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme sur des biens durables et que la situation de trésorerie permet à la société de faire face à ses échéances (cf. §4.3.3).

Tableau 14: Évolution du bilan fonctionnel de Logis Métropole

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Capital et réserves nets des participations (a)	75 146	17,8%	84 047	18,1%	93 579	19,0%	104 152	20,0%	112 968	20,6%
Résultat de d'exercice (b)	8 359	2,0%	9 581	2,1%	10 529	2,1%	8 825	1,7%	8 006	1,5%
Autres capitaux (c)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Subventions nettes d'investissement (d)	26 243	6,2%	26 535	5,7%	28 241	5,7%	28 686	5,5%	29 096	5,3%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	109 748	26,1%	120 162	25,9%	132 350	26,8%	141 664	27,2%	150 070	27,3%
<i>Valeurs de référence</i>		22,4%		22,7%		22,9%		22,9%		23,0%
Provisions pour gros entretien (f)	3 616	0,9%	2 152	0,5%	1 980	0,4%	2 111	0,4%	2 436	0,4%
Autres provisions pour risques et charges (g)	2 009	0,5%	2 695	0,6%	2 273	0,5%	1 976	0,4%	1 707	0,3%
Amortissements et dépréciations (h)	125 223	29,7%	132 203	28,5%	138 824	28,2%	146 200	28,0%	154 724	28,2%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	240 596	57,2%	257 212	55,5%	275 426	55,9%	291 951	56,0%	308 937	56,2%
Dettes financières (j)	180 393	42,8%	206 570	44,5%	217 606	44,1%	229 581	44,0%	240 668	43,8%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	420 988	100,0%	463 782	100,0%	493 033	100,0%	521 532	100,0%	549 605	100,0%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	419 817	99,7%	454 783	98,1%	480 773	97,5%	508 466	97,5%	531 565	96,7%
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	1 172	0,3%	8 999	1,9%	12 260	2,5%	13 066	2,5%	18 040	3,3%
Immobilisations financières (n)	736	0,2%	255	0,1%	362	0,1%	293	0,1%	453	0,1%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	435	0,1%	8 744	1,9%	11 898	2,4%	12 773	2,4%	17 587	3,2%
<i>Valeurs de référence</i>		3,9%		4,0%		4,2%		3,9%		3,9%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	8 644	2,1%	8 317	1,8%	3 404	0,7%	3 985	0,8%	2 517	0,5%
Emprunts promotion immobilière (p)	4 955	1,2%	6 713	1,4%	1 549	0,3%	1 194	0,2%	216	0,0%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	-2 668	-0,6%	-650	-0,1%	-966	-0,2%	-966	-0,2%	0	0,0%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	1 021	0,2%	954	0,2%	889	0,2%	1 825	0,3%	2 301	0,4%
Créances locataires et acquéreurs (s)	3 067	0,7%	925	0,2%	2 160	0,4%	1 470	0,3%	1 644	0,3%
Subventions à recevoir (t)	5 268	1,3%	5 432	1,2%	5 595	1,1%	4 510	0,9%	2 727	0,5%
Autres actifs réalisables (u)	1 866	0,4%	2 956	0,6%	3 235	0,7%	2 894	0,6%	2 414	0,4%
Dettes sur immobilisations (v)	7 009	1,7%	4 910	1,1%	5 040	1,0%	3 131	0,6%	2 225	0,4%
Dettes d'exploitation et autres (w)	10 212	2,4%	12 373	2,7%	9 244	1,9%	8 296	1,6%	7 934	1,4%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	-6 000	-1,4%	-7 016	-1,5%	-2 405	-0,5%	-728	-0,1%	-1 072	-0,2%
<i>Valeurs de référence</i>		0,3%		0,2%		0,1%		0,1%		0,1%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	30 113	7,2%	32 610	7,0%	31 276	6,3%	30 604	5,9%	35 869	6,5%
Concours bancaires courants et découverts (y)	21 620	5,1%	14 690	3,2%	14 750	3,0%	14 781	2,8%	14 826	2,7%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	2 058	0,5%	2 159	0,5%	2 223	0,5%	2 322	0,4%	2 384	0,4%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	6 435	1,5%	15 760	3,4%	14 303	2,9%	13 501	2,6%	18 660	3,4%
<i>Valeurs de référence</i>		3,3%		3,6%		3,8%		3,7%		3,5%
Report immobilisations financières (B)	736	0,2%	255	0,1%	362	0,1%	293	0,1%	453	0,1%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	7 171	1,7%	16 015	3,5%	14 665	3,0%	13 794	2,6%	19 112	3,5%
<i>Valeurs de référence</i>		3,7%		4,2%		4,1%		4,1%		3,8%

Source : états réglementaires

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

4.3.1.1 Niveau du fonds de roulement

Globalement le niveau de fonds de roulement net global (FRNG) de Logis Métropole a plutôt tendance à être inférieur à la médiane des organismes disposant d'un parc compris entre 5 000 et 20 000 logements. Il est en forte progression sur 5 ans passant de 0,4 million d'euros (soit 58 euros au logement) en 2015 à 17,6 millions d'euros (soit 2 230 euros au logement) fin 2019. Cette évolution s'explique par l'ingénierie financière mise en œuvre par la société, qui combine le recours à un concours bancaire d'une quinzaine de millions d'euros par an et un portage sur fonds propres afin de limiter les frais de préfinancement. Les financements long terme sont ainsi mobilisés au minimum 1 an après le début d'exploitation des programmes locatifs, ce qui contribue à leurs équilibres économiques.

4.3.1.2 Variation du fonds de roulement

Les principaux facteurs d'évolution du FRNG sont synthétisés dans le tableau ci-après. L'autofinancement cumulé d'un montant de 36 millions d'euros contribue à couvrir le besoin de financement des opérations. Les dépenses d'investissement représentent 130 millions d'euros entre 2016 et 2019. Elles sont particulièrement soutenues en 2016 (38 millions d'euros) puis avoisinent plutôt les 30 millions d'euros par an. Globalement, sur la période, le fonds de roulement après investissement se renforce. Les produits de cessions d'actifs sont modestes (5 millions d'euros) mais contribuent encore à l'accroissement du fonds de roulement. Tout cela permet de couvrir un remboursement anticipé des emprunts locatifs, à hauteur de 17 millions d'euros, induit par un refinancement en taux fixe en 2017 (cf. §4.5).

Tableau 15: Approche des modalités de variation du fonds de roulement sur 5 ans

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2015		435
Autofinancement de 2016 à 2019	36 424	
Dépenses d'investissement de 2016 à 2019	-130 274	
Financements comptabilisés de 2016 à 2019	125 977	
Autofinancement disponible après investissement	32 127	
Cessions d'actifs de 2016 à 2019	4 969	
Remboursements anticipés d'emprunts locatifs (hors relais)	-16 958	
Autres ressources (+) et emplois (-)	-2 986	
Flux de trésorerie disponible	17 152	
Fonds de roulement fin 2019		17 587

Source : états réglementaires

4.3.1.3 Perspectives de fonds de roulement à terminaison

Le fonds de roulement net global à terminaison (FRNGT) est évalué à 47,2 millions d'euros. Il est très élevé et représente un peu plus du double de la valeur de référence soit 5 988 euros à comparer à 2 786 euros au logement. Le portage financier réalisé par Logis Métropole est donc important au regard du niveau des emprunts restant à encaisser, lesquels sont systématiquement très supérieurs aux dépenses restant à comptabiliser sur les opérations engagées. En toute logique, le FRNGT se renforce. Au 31 décembre 2019, les dépenses restant à effectuer (soit 30 millions d'euros) sont très largement couvertes par les fonds externes restant à obtenir (soit 59 millions d'euros).

Tableau 16: Évolution du fonds roulement à terminaison des opérations en cours

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Fonds de roulement net global (FRNG)	435	8 744	11 898	12 773	17 587
Subventions restant à notifier	754	1 078	246	79	8
Emprunts restant à encaisser	91 915	80 150	68 809	63 580	59 579
Dépenses restant à comptabiliser	78 084	70 583	43 573	33 246	30 130
Neutralisation emprunts relais	0	0	0	0	0
Neutralisation opérations préliminaires	1 841	1 672	955	880	227
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	16 861	21 061	38 335	44 066	47 272
Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes	292,6	351,1	766,9	732,9	881,2
<i>Valeurs de référence</i>	<i>295,1</i>	<i>294,5</i>	<i>338,2</i>	<i>348,7</i>	<i>350,8</i>
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	7 434	7 558	7 793	7 774	7 895
Fonds de roulement à terminaison au	2 268,1	2 786,6	4 919,2	5 668,4	5 987,6
<i>Valeurs de référence</i>	<i>2 396,2</i>	<i>2 359,8</i>	<i>2 621,4</i>	<i>2 582,8</i>	<i>2 785,8</i>

Source : états réglementaires

4.3.2 Indépendance financière

L'indépendance financière de la société est évaluée en mesurant la part des ressources propres (capitaux propres, provisions, amortissements et dépréciations) au sein des ressources stables (soit les ressources propres complétées des dettes financières). Cet indicateur indique en creux la part des dettes financières dans les ressources stables de la société et permet de comparer la structure bilantielle de Logis Métropole à celle des autres opérateurs de même taille.

Tableau 17: Évolution du ratio d'autonomie financière

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Ressources propres	240 596	257 212	275 426	291 951	308 937
Ressources stables	420 988	463 782	493 033	521 532	549 605
Ressources propres / Ressources stables	57,2%	55,5%	55,9%	56,0%	56,2%
<i>Valeurs de référence</i>	<i>56,6%</i>	<i>56,5%</i>	<i>57,0%</i>	<i>57,7%</i>	<i>57,7%</i>

Source : états réglementaires

La situation de Logis Métropole est satisfaisante. Elle s'explique par un niveau d'endettement maîtrisé en raison d'apports soutenus en fonds propres toutes catégories d'investissement confondues.

4.3.3 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la part des créances court terme et des stocks non couverte par des dettes de même nature liées à l'exploitation ou à la production des immobilisations. Le BFR traduit le décalage entre perception des recettes et paiement des dépenses. Dans le cas de Logis Métropole, le BFR est négatif sur toute la période, ce qui implique une ressource en fonds de roulement. Cette ressource est toutefois en baisse et passe de 6 à 1 millions d'euros en raison de la diminution des subventions à recevoir, notamment avec l'achèvement de l'opération ANRU sur le groupe immobilier « Le Galion ». La dynamique de mobilisation des subventions est très efficace et n'appelle pas de remarque. La société est en attente du versement des soldes de subventions sollicités (un enjeu financier minime évalué à 0,150 million d'euros).

La trésorerie nette a tendance à être inférieure à la médiane nationale jusque 2018. Au 31 décembre 2019, elle s'élève à 18,6 millions d'euros et représente 347 jours de charges courantes. Elle est constituée de placement sur livrets et de comptes à terme sur 6 ou 10 ans rémunérés (taux de rendement 2019 : 1,17%) et conformes à la réglementation. Logis Métropole dispose d'un plan de trésorerie à 1 an. Le mode de gestion est efficient. La société a recours sur toute la période à des concours bancaires très peu onéreux (soit un taux nominal de 0,15% en 2020) et régulièrement renégociés. Leur coût est d'ailleurs en baisse régulière entre 2015 et 2019, passant de 0,1 à 0,04 million d'euros pour un concours bancaire de 15 millions d'euros par an.

4.4 Investissements et modalités de financement

L'effort d'investissement de la société a représenté 171 millions d'euros entre 2015 et 2019. Il est plus soutenu en 2015 et 2016 avec un flux moyen de l'ordre de 40 millions d'euros sous l'effet d'un développement neuf élevé. Puis il marque un léger repli sur 2017, 2018 et 2019 avec un flux moyen de l'ordre de 31 millions d'euros.

Tableau 18: Décomposition des investissements réalisés par Logis Métropole

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019		Cumul 2015-2020	
	Montant	%	Montant	%								
	Foncier	2 716	6,6%	2 784	7,3%	1 716	5,5%	2 075	6,4%	2 079	7,3%	11 371
Constructions neuves	25 681	62,4%	26 914	70,6%	21 344	68,2%	17 397	53,9%	17 589	61,5%	108 925	63,5%
Additions et remplacements de composants	12 506	30,4%	8 228	21,6%	7 944	25,4%	12 581	39,0%	8 720	30,5%	49 979	29,2%
Autres investissements (hors logements)	276	0,7%	212	0,6%	285	0,9%	196	0,6%	210	0,7%	1 180	0,7%
Investissements réalisés	41 180	100,0%	38 138	100,0%	31 290	100,0%	32 248	100,0%	28 598	100,0%	171 454	100,0%

Source : états réglementaires – annexe mouvements des postes de l'actif immobilisé (MPAI)

Cet effort d'investissement est concentré à 70% sur la construction neuve et à 29% sur la rénovation lourde (réhabilitation et campagnes de renouvellement des composants).

Les opérations neuves sont financées par Logis Métropole à 69% en prêts, 6% en subventions et 24% en fonds propres. La part de fonds propres augmente même sur les opérations récentes en cours pour atteindre en moyenne 26% (Source : *Fiches de situation financières et comptables au 31 décembre 2019*). Globalement, la règle interne consiste en un apport en fonds propres plafonné à 25% du prix de revient. Comparé au plan de financement moyen des opérations en France métropolitaine (Source : *Bilan 2019 des logements aidés - MTECT*), il en ressort que :

- Logis Métropole bénéficie d'un niveau de subvention un peu moindre (-2,9% comparé au 8,9% au niveau national hors ANRU) ;
- La part de prêt est plus réduite (-7,4% comparé au 76,4% au niveau national hors ANRU) ;
- L'apport en fonds propres est en revanche bien plus soutenu (+9% comparé au 14,7% au niveau national hors ANRU).

Logis Métropole fait d'ailleurs partie des bailleurs du département du Nord qui affectent le plus de ressources propres au financement des investissements neufs (Source : *DDTM Nord - Bilan de l'offre nouvelle de logements sociaux - Avril 2018*).

Les modalités d'analyse des équilibres d'opérations n'appellent pas de remarques et ne font pas obstacle au lancement des opérations. Au-delà des indicateurs de performance économique, la société

intègre bien les besoins en logements sociaux des territoires, la cohérence avec sa politique de développement et conduit une analyse globale jugée pertinente.

Pour le financement des réhabilitations, Logis Métropole mobilise davantage les emprunts longs termes. Les 7 opérations de réhabilitation conduites ces 5 dernières années (soit 480 logements) ont ainsi été financées à 86% en prêt, 7% en subventions et 7% en fonds propres. Comparé aux autres bailleurs intervenant sur la Métropole européenne de Lille (MEL), Logis Métropole mobilise davantage l'emprunt sur cette thématique (+20% comparé aux autres bailleurs sur le territoire de la MEL en 2019 (*Source : Étude LLS 2019 - MEL*). Sur ces dossiers, Logis Métropole reçoit une subvention de 5 000 euros par logement réhabilité de la part de la MEL. En contrepartie, la société doit également y affecter 5 000 euros en fonds propres.

Les campagnes de remplacements de composants sont financées à 80% en prêts et 20% en fonds propres. Ce financement est effectué par campagne triennale sur la base d'un volume de 1,5 million d'euros par an. La campagne 2019, pour couvrir les exercices 2017, 2018 et 2019, reste à conduire en 2021. Dans l'attente, la société a effectué le portage complet sur sa trésorerie propre. Ce constat amène à indiquer que le FRNGT doit encore se renforcer de ce prêt à contracter qui n'est pas repris dans la comptabilité de programmes à fin 2019 (soit environ 3,6 millions d'euros de prêt en complément).

4.5 Analyse de la dette

4.5.1 Analyse de l'évolution de l'endettement et de la gestion active de la dette

Le montant net des dettes passe de 170 millions fin 2014 à 241 millions d'euros fin 2019. À cette date, le risque de taux est panaché entre taux fixe (11%) et taux variable (83% sur Livret A et 6% sur Euribor 3 mois). La société n'a pas de produits structurés ni de politique de couverture. La part de l'encours se situant dans la tranche de taux supérieure à 3% est infime. Elle est évaluée à 0,2%.

Tableau 19: Évolution de l'endettement de Logis Métropole de 2015 à 2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Endettement ouverture	170 242	185 232	213 253	219 155	230 775
Nouveaux emprunts	23 387	38 857	37 100	21 835	21 131
Remboursement en capital	8 396	10 837	31 197	10 216	11 022
Endettement clôture	185 232	213 253	219 155	230 775	240 884
Variation capital restant dû	14 990	28 020	5 903	11 619	10 109
Ressources Stables clôture	420 988	463 782	493 033	521 532	549 605
Variation capital restant dû / Ressources	3,6%	6,0%	1,2%	2,2%	1,8%
<i>Valeurs de référence</i>	1,4%	1,3%	1,2%	1,0%	0,9%

Source : états réglementaires

Logis Métropole est en phase de ré-endettement en raison d'un rythme soutenu de promotion neuve ces dernières années. Cette progression de la dette est toutefois ralentie par la stratégie d'apports soutenus en fonds propres. La société a procédé à un refinancement bancaire d'une petite partie de son encours en 2017 afin de passer sur du taux fixe. Ce refinancement d'environ 7% de la dette a impliqué un remboursement anticipé de 17 millions d'euros et génère une économie en intérêt évaluée à 1,8 million d'euros.

Des démarches de réaménagement sont actuellement conduites avec la Caisse des dépôts et consignations (CDC) sur 57 millions d'euros (25% de l'encours de dettes). L'objectif est de renégocier une partie des marges bancaires mais surtout de fixer le taux sur 20% de cette part de dettes (soit environ 12 millions d'euros) permettant un gain en intérêt évalué à 1,9 million d'euros.

La situation financière de la société reste très dépendante de l'évolution du taux de Livret A.

Des démarches d'optimisation de l'encours, hors CDC, sont prévues à court terme.

4.5.2 Analyse de la soutenabilité de la dette

Les ratios figurant dans le tableau ci-dessous permettent d'évaluer le niveau de soutenabilité de la dette de Logis Métropole et les marges éventuelles d'endettement complémentaire dont la société dispose.

Tableau 20 : Capacité de désendettement de Logis Métropole

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Endettement (1)	185 232	213 253	219 155	230 775	240 884
CAFC	15 808	17 245	18 472	16 378	16 941
Endettement / CAFC	11,7	12,4	11,9	14,1	14,2
<i>Valeurs de référence</i>	16,6	16,3	16,4	17,7	17,8
Trésorerie (2)	6 435	15 760	14 303	13 501	18 660
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	178 797	197 492	204 852	217 273	222 224
Endettement net de trésorerie / CAFC	11,3	11,5	11,1	13,3	13,1
<i>Valeurs de référence</i>	15,5	15,3	15,2	16,3	16,4
Valeur nette comptable du parc locatif	236 924	260 748	289 181	298 807	314 261
Dotations Amortissements du parc locatif	8 642	9 037	10 006	10 693	11 414
VNC / Amortissement du parc locatif	27,4	28,9	28,9	27,9	27,5
<i>Valeurs de référence</i>	24,6	24,3	24,4	24,3	24,4
Actif locatif brut	419 817	454 783	480 773	508 466	531 565
Transfert subventions au compte de résultat	895	957	980	1 083	1 181
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	18 694	19 709	20 035	18 830	19 015
Taux de rentabilité économique [(EBE+Subv Rt)/Actif brut]	4,7%	4,5%	4,4%	3,9%	3,8%
<i>Valeurs de référence</i>	3,9%	3,7%	3,7%	3,4%	3,3%

Source : états réglementaires

La capacité de désendettement est évaluée en calculant le nombre d'années qui seraient nécessaires à Logis Métropole pour rembourser la totalité des capitaux restant dus, dans l'hypothèse purement théorique où la société consacrerait l'intégralité de sa CAF à cet objectif.

Cette durée augmente très progressivement en 5 ans. Elle atteint 14 ans en fin de période, ce qui est bien en deçà de la valeur de référence qui se situe presque à 18 ans. Cette situation est induite par un niveau de CAF soutenu rapporté à un endettement qui progresse, certes de 30% entre 2015 et 2019, mais dont l'augmentation est contenue par la forte proportion de fonds propres investis dans la promotion neuve sur 5 ans (25%).

La capacité de désendettement est rapprochée de la durée de vie résiduelle des actifs, laquelle est mesurée par le rapport entre « la valeur nette comptable du patrimoine » et des « amortissements du parc locatif » comptabilisés chaque année. Fin 2019, cette valeur est de 27,5 ans. Cela signifie que le patrimoine de Logis Métropole sera amorti d'ici 27 ans. La durée de vie théorique des actifs est donc significativement plus élevée que la durée théoriquement nécessaire pour rembourser les emprunts utilisés pour les financer (14 ans). Logis Métropole a donc la capacité potentielle de rembourser l'intégralité de ces emprunts avant même d'avoir à remplacer ses actifs. Sur ces deux points, les

indicateurs de Logis Métropole sont meilleurs que les valeurs de référence du secteur. En outre, le profil d'extinction de la dette sur le parc historique indique un décroché à compter de 2026, permettant de retrouver plus de marges de manœuvres.

4.5.3 Analyse du niveau d'annuités locatives et taux moyen de la dette

Le niveau des annuités d'emprunts locatifs rapporté aux loyers reste inférieur à la médiane jusqu'en 2018 et l'avoisine seulement à compter de 2019 (38%). Cette situation est expliquée par plusieurs facteurs. Comparés aux autres bailleurs du panel, les loyers de Logis Métropole sont élevés (cf. §6.3.2). Par ailleurs le contexte de taux bas, complété par quelques démarches de refinancement, amène à observer un taux moyen de dette plus bas que la médiane.

Tableau 21: Évolution des annuités locatives

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Remboursement des emprunts locatifs (1)	7 517	8 355	9 075	9 860	10 044
Charges d'intérêts (2)	3 446	3 200	2 811	2 791	2 877
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	10 963	11 555	11 886	12 651	12 921
Loyers de l'exercice	31 083	32 004	33 242	33 081	33 993
Annuités emprunts locatifs / Loyers	35,3%	36,1%	35,8%	38,2%	38,0%
<i>Valeurs de référence</i>	39,6%	38,6%	38,7%	39,6%	38,1%
Taux moyen dette [Charges Intérêts/(Endettement ouverture + Endettement clôture)/2]	1,9%	1,6%	1,3%	1,2%	1,2%
<i>Valeurs de référence</i>	2,0%	1,7%	1,6%	1,5%	1,5%

Source : états réglementaires

4.6 Analyse du niveau de compensation au titre du mandat de gestion de services d'intérêt économique général

4.6.1 Diagnostic préliminaire

En application de l'article L. 411-2 du CCH et de la décision 2012/21/UE de la Commission du 20 décembre 2011 relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'État sous forme de compensations de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général (SIEG), Logis Métropole « *bénéficie d'aides d'État sous forme de compensations de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général, d'exonérations fiscales et d'aides spécifiques de l'État au titre du service d'intérêt général défini* ». Ces exonérations fiscales et aides spécifiques constituent une compensation au sens de la décision précitée.

Selon les dispositions de l'article 5 de cette décision, « *le montant de la compensation n'excède pas ce qui est nécessaire pour couvrir les coûts nets occasionnés par l'exécution des obligations de service public, y compris un bénéfice raisonnable* ».

Le contrôle du respect de cette décision relève des compétences de l'Ancols et a fait l'objet de la délibération du conseil d'administration n° 2019-09 du 23 janvier 2019 approuvant la méthode de vérification de l'absence de surcompensation dans les organismes de logement social⁶.

Selon les termes de cette délibération, la méthode de contrôle comporte deux étapes :

- Une étape de diagnostic préliminaire permettant d'identifier les organismes appartenant de façon cumulative au quatrième quartile pour les deux indicateurs retenus pour l'appréciation du niveau de bénéfice raisonnable. Ce diagnostic préliminaire est réalisé à partir d'une exploitation globale des données comptables et financières déclarées par les organismes sur la plateforme Harmonia ;
- Une étape de diagnostic complémentaire dans le but de confirmer le diagnostic préliminaire et de procéder à un examen approfondi de la situation de l'organisme pouvant conduire à des retraitements visant à établir les valeurs observées des indicateurs d'appréciation du niveau de bénéfice raisonnable. Il est précisé qu'en application du 1^{er} alinéa de l'article 6 de la délibération n° 2019-09 du 23 janvier 2019, indépendamment de leur niveau, les constats relatifs aux niveaux des deux indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable ne portent pas de conséquence pour la société en termes de suites administratives ou de propositions de sanctions.

L'étude repose sur l'analyse de deux indicateurs financiers. Le premier indicateur dit de "marge d'exploitation" consiste à diviser l'EBE par le chiffre d'affaires net des charges récupérables. Le second est un indicateur de rendement de l'actif divisant le résultat net comptable par les immobilisations brutes locatives nettes de l'endettement.

Le pré-diagnostic est établi sur la base des données déclarées sur la plateforme Harmonia par les SA d'HLM et les OPH. Il s'agit de vérifier si l'organisme se situe au-dessus du troisième quartile (Q3). Ces données brutes ne permettent pas la distinction entre les activités SIEG et les activités hors SIEG, il s'agit de données financières globales issues du compte de résultat et du bilan. Les seuils moyens pour la période 2016 à 2018 sont les suivants :

- 50,84% pour l'EBE divisé par le chiffre d'affaires net des charges récupérables. Il s'agit ici du chiffre d'affaires locatif auquel s'ajoutent les ventes d'immeubles ;
- 2,39% pour l'indicateur de résultat net comptable divisé par les immobilisations brutes nettes de l'endettement. Le dénominateur correspond ici à l'actif brut hors immobilisations financières moins les dettes financières hors promotion immobilière.

⁶ Cette délibération publiée sur le site Internet de l'Agence est prise pour l'exercice de sa mission mentionnée au c du 1° du I de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation visant le contrôle du respect de la décision 2012/21/UE de la Commission européenne, du 20 décembre 2011, relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'État sous forme de compensations de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général (SIEG).

4.6.2 Confirmation du diagnostic préliminaire

Dans le cadre du contrôle, les valeurs calculées pour ces deux indicateurs concernant Logis Métropole figurent dans le tableau ci-après et confirment le pré-diagnostic :

Tableau 22: Indicateurs de risque de surcompensation sans distinction des périmètres SIEG et hors SIEG entre 2014 et 2018

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
EBE (1)	19 709	20 035	18 830
<i>Chiffres d'affaires locatif</i>	32 329	33 176	32 739
<i>Ventes d'immeubles</i>	6 278	6 283	1 035
Chiffre d'affaires considéré (2)	38 607	39 459	33 774
Indicateur 1_Profitabilité d'exploitation = (1)/(2)	51,05%	50,77%	55,75%
<i>Moyenne du ratio 1 sur 3 années pour l'opérateur</i>	52,53%		
Seuil Q3 pour le ratio 1 par année	51,62%	50,90%	50,00%
<i>Moyenne R1 seuil Q3 sur 3 années</i>	50,84%		
Résultat net comptable (3)	9 581	10 529	8 825
Immobilisations brutes * (4)	454 783	480 773	508 466
Dettes financières (5)	206 570	217 606	229 581
Indicateur 2_Rendement de l'actif immobilisé = (3)/(4-5)	3,86%	4,00%	3,16%
<i>Moyenne du ratio 2 sur 3 années pour l'opérateur</i>	3,68%		
Seuils Q3 pour le ratio 2 par année	2,52%	2,62%	2,16%
<i>Moyenne R2 seuil Q3 sur 3 années</i>	2,39%		

Source : états réglementaires Harmonia – (*) hors immobilisations financières

Pour la période de référence, les valeurs relevées positionnent bien Logis Métropole dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs cumulés, d'où la conduite d'un examen approfondi *in situ* à l'occasion du présent contrôle, en application de l'article 2 de la délibération n° 2019-09 du 23 janvier 2019.

4.6.3 Examen approfondi : retraitement des données et établissement des niveaux effectifs des indicateurs d'appréciation de bénéfice raisonnable

Pour l'appréciation du niveau de bénéfice raisonnable, il importe d'isoler le seul périmètre du SIEG en application de la décision n° 2012/21/UE. Pour ce faire, il est nécessaire de déterminer les valeurs des agrégats concernés sur ce seul périmètre.

À ce stade, seules les données relatives au compte de résultat de l'exercice 2018 sont directement disponibles car exigées au niveau des états réglementaires. La fourniture des autres données nécessaires à l'analyse et particulièrement du bilan comptable implique un traitement dédié par la société.

Logis Métropole dispose d'une comptabilité analytique jugée suffisante pour lui permettre d'effectuer de manière fiable la ventilation demandée. Il n'existe toutefois pas d'axe d'analyse spécifique permettant un traitement automatique des champs « SIEG » et « hors SIEG ». Le travail doit pour l'instant être effectué manuellement compte par compte.

Pour la partie « compte de résultat », les charges et produits non affectables directement à un actif ont été ventilés sur la base d'un ratio « produits des activités SIEG (hors compte 703) » rapporté à « produits des activités totales (hors compte 703) ». Cette méthode est celle préconisée par la fédération professionnelle des SA HLM. Cela conduit la société à appliquer une clef moyenne 2016-2018 de 95,5% de SIEG sur les postes non affectables directement. L'application d'une clef adossée à la répartition des actifs de type « actifs immobilisés SIEG/ Total des actifs immobilisés faisant l'objet d'une ventilation » aurait ici conduit à un ratio de l'ordre de 99% de SIEG sur les postes non affectables. Logis Métropole

affecte les CEE au SIEG. Compte tenu des montants annuels induits, cela implique une variation à la hausse du ratio 2 sur SIEG de l'ordre de 0,1 à 0,2% selon les années.

Pour la partie « Bilan », le contrôle relève que l'actif du bilan ne compte pas d'immeubles administratifs, ceux-ci étant historiquement repris au sein d'un GIE dédié. Logis Métropole détient trois programmes financés en prêt locatif intermédiaire (PLI) représentant 21 logements, qu'il place en hors SIEG sur toute la période. La société a peu de logements non conventionnés. Les actifs figurant dans cette catégorie sont en réalité en grande partie des logements antérieurs au conventionnement APL de 1977 mais dont le financement est néanmoins encadré par un plafond de ressources. Enfin, la société dispose dans son patrimoine de quelques locaux commerciaux qu'elle loue (8).

Les travaux menés sont jugés satisfaisants et permettent de recalculer les deux indicateurs retenus par l'Ancols pour opérer le contrôle d'absence de surcompensation (article 2 de la délibération), sur la période rétrospective 2016-2018, pour un périmètre d'activité de la société correspondant au seul SIEG.

Sur la base des données transmises par Logis Métropole, différentes données ont été retraitées pour l'établissement de cette ventilation entre SIEG et hors SIEG. Pour l'analyse du bilan, il est signalé ici que certaines données sont exclues. Elles concernent les opérations préliminaires et en cours (compte 23), une partie des immobilisations incorporelles, les bâtiments administratifs et flottes de véhicules, ainsi que les emprunts correspondants :

Tableau 23: Détail des données exclues à l'actif de la ventilation SIEG / hors SIEG

Rubriques	Montants en milliers d'euros		
	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Immobilisations incorporelles	303	354	496
Batiments et installations administratifs	125	125	121
Installations techniques , matériel et outillage	948	1 055	1 079
Immobilisations corporelles en cours	31 883	21 088	29 740
Total	33 260	22 622	31 437

Source : états réglementaires

La ventilation obtenue pour les différents agrégats et le recalcul pour le ratio 2 (hors données exclues) conduisent aux agrégats suivants :

Tableau 24: Indicateurs détaillés sur les périmètres SIEG et hors SIEG de 2016 à 2018

Rubriques	2016				2017				2018			
	SIEG	hors SIEG	Données exclues	Total (hors données exclues)	SIEG	hors SIEG	Données exclues	Total (hors données exclues)	SIEG	hors SIEG	Données exclues	Total (hors données exclues)
Chiffres d'affaires locatif	32 116	213		32 329	33 000	175		33 176	32 453	286		32 739
Ventes d'immeuble	4 726	1 552		6 278	5 706	577		6 283	555	480		1 035
Chiffres d'affaires considéré (2)	36 842	1 765		38 607	38 707	752		39 459	33 008	766		33 774
EBE (1)	19 359	351		19 709	20 246	-211		20 035	18 550	280		18 830
<i>Coûts de gestion</i>	-6 774	-363		-7 137	-7 011	-245		-7 256	-6 733	-363		-7 096
<i>Maintenance</i>	-3 245	-29		-3 274	-3 081	-19		-3 100	-3 443	-47		-3 490
<i>TFPB</i>	-2 471	-39		-2 510	-2 461	-38		-2 499	-2 349	-42		-2 391
<i>Cotisation CGLLS</i>	-900	-48		-948	-933	-33		-966	-682	-34		-716
<i>Pertes sur créances irrécouvrables</i>	-249	-10		-260	-263	-8		-271	-360	0		-361
<i>Autres</i>	882	628		1 509	995	-43		951	-336	480		144
Ratio 1 Indicateur de marge d'exploitation (1)/(2)	52,5%	19,9%		51,1%	52,3%	-28,1%		50,8%	56,2%	36,5%		55,8%
Résultat net comptable (1)	9 337	244		9 581	10 845	-316		10 529	7 941	884		8 825
Immobilisations brutes (2)	417 211	4 312	33 260	421 523	454 350	3 801	22 622	458 151	473 368	3 660	31 437	477 029
Endettement (3)	205 626	944		206 570	216 955	652		217 606	229 293	288		229 581
Ratio 2 Indicateur de rendement de l'actif (1)/((2)-(3))	4,4%	7,2%		4,5%	4,6%	-10,0%		4,4%	3,3%	26,2%		3,6%

Source : états réglementaires intégrant les retraitements et ventilations effectués lors du contrôle

Globalement, Logis Métropole exerce essentiellement des activités affectées au SIEG, les activités hors SIEG sont modestes. L'analyse du profil de la société n'a pas conduit à identifier d'autres retraitements pertinents au regard de la significativité des agrégats. En conséquence, les valeurs des deux indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable pour les activités relevant du seul périmètre SIEG s'établissent comme suit :

Tableau 25: Indicateurs de risque de surcompensation sur le périmètre SIEG uniquement 2016/2018

Rubriques	2016	2017	2018
	SIEG	SIEG	SIEG
Chiffres d'affaires (2)	36 842	38 707	33 008
EBE (1)	19 359	20 246	18 550
<i>Coûts de gestion</i>	-6 774	-7 011	-6 733
<i>Maintenance</i>	-3 245	-3 081	-3 443
<i>TFPB</i>	-2 471	-2 461	-2 349
<i>Cotisation CGLLS</i>	-900	-933	-682
<i>Perte sur créances irrécouvrables</i>	-249	-263	-360
<i>Autres</i>	882	995	-336
Ratio 1 Indicateur de marge d'exploitation (1)/(2)	52,5%	52,3%	56,2%
Moyenne du ratio 1 sur 3 ans	53,7%		
Résultat net comptable (1)	9 337	10 845	7 941
Immobilisations brutes (2)	417 211	454 350	473 368
Endettement (3)	205 626	216 955	229 293
Ratio 2 Indicateur de rendement de l'actif (1)/((2)-(3))	4,4%	4,6%	3,3%
Moyenne du ratio 2 sur 3 ans	4,1%		

Source : états réglementaires intégrant les retraitements et ventilations effectués lors du contrôle

Globalement, on observe que la société bénéficie d'une bonne rentabilité d'exploitation essentiellement sur le seul périmètre SIEG. La part de chiffre d'affaires hors SIEG est faible et représente 3% de celui-ci. Le recalcul du ratio de marge d'exploitation sur le seul périmètre SIEG tend donc

systématiquement à améliorer le ratio. La prise en compte des activités hors SIEG dégrade le ratio sur 2017 en raison d'un résultat déficitaire hors SIEG.

Quant au ratio 2, il reste d'un niveau soutenu et supérieur au seuil d'analyse retenu à ce stade. Il se renforce sur le seul périmètre SIEG de +0,4% en moyenne en raison notamment du bon niveau de résultat comptable.

Ces résultats ne permettent pas d'établir le caractère raisonnable ou non du bénéfice réalisé par Logis Métropole. En effet, le deuxième alinéa de l'article 6 de la délibération n° 2019-09 du 23 janvier 2019 dispose que le seuil de qualification d'une situation de surcompensation (c'est-à-dire d'un niveau de bénéfice supérieur au bénéfice raisonnable) sera fixé par une délibération qui interviendra à l'issue d'une période de dix-huit mois après la date d'entrée en application fixée au 1^{er} avril 2019. Le présent contrôle a été opéré pendant cette période de dix-huit mois, faisant suite à l'entrée en vigueur de la délibération. En conséquence, il est précisé qu'en application du 1^{er} alinéa de l'article 6 de ladite délibération, indépendamment de leur niveau, les constats relatifs aux niveaux des deux indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable ne portent pas de conséquence pour la société en termes de suites administratives ou de propositions de sanctions.

Toutefois, indépendamment de cette absence de qualification du niveau raisonnable ou non du bénéfice réalisé par Logis Métropole, l'Ancols appelle son attention sur l'importance du respect de la décision 2012/21/UE de la Commission du 20 décembre 2011, laquelle comporte des exigences en termes d'efficacité de gestion et d'utilisation des compensations dont bénéficie la société pour l'exercice des différentes activités relevant du SIEG et définit à l'article L. 411-2 du CCH.

5. POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 Analyse de la politique patrimoniale

Logis Métropole dispose d'un plan stratégique de patrimoine (PSP), régulièrement actualisé, et dont la soutenabilité financière est systématiquement appréciée.

Les orientations appliquées durant la période contrôlée sont celles du PSP 2014-2023 adoptées en CS le 16 décembre 2014 et mises à jour le 12 septembre 2017. Les objectifs patrimoniaux se déclinent autour des priorités suivantes :

- Un effort de développement neuf soutenu et très valorisé ces dernières années : la société s'est fixée un objectif de livraison de 1 800 logements sur 10 ans dont 30% en PLAI ;
- Un objectif de réhabilitation du patrimoine lissé dans le temps sur un rythme maximum de 150 à 180 logements traités chaque année et réparti par tranches : soit 779 logements entre 2014 et 2018, 949 logements entre 2019 et 2023 puis 802 logements entre 2024 et 2028 ;
- Un enjeu de rénovation énergétique encore très prégnant : évalué à 3 055 logements en 2014 (soit 52% du parc) et ramené à 38% dans le cadre de l'actualisation du PSP en 2017 grâce aux dernières interventions. Cela représente encore, à ce moment-là, 2 529 logements classés en catégorie E, F et G ;
- Une stratégie de vente modeste, à des fins surtout d'accession sociale et de parcours résidentiel, soit un rythme annuel de 10 à 12 ventes de patrimoine ancien par an ;
- Peu d'enjeux de démolition compte tenu de l'implantation géographique et de la qualité de son patrimoine.

Le 10 décembre 2019, le PSP a été remis à jour dans le cadre de l'élaboration de la CUS de 2^{ème} génération. La CUS 2020-2026 a pris effet au 1^{er} juillet 2020. Cette actualisation de la CUS prévoit un cadre stratégique de groupe issu de la consolidation des PSP des différentes filiales. Logis Métropole représente un tiers de l'effort global d'investissement du groupe (cf. §3.1.1.2).

La direction chargée de la maîtrise d'ouvrage a été mutualisée en regroupant les équipes de Logis Métropole et d'Habitat du Nord afin de permettre la bonne conduite du plan de charge de chacune des sociétés sur des bases de travail harmonisées. À l'échelle du groupe, un développement neuf conséquent est prévu dans le respect de la logique territoriale de chacun des membres avec un rythme de 425 logements par an. La réhabilitation est un axe de travail central avec 500 logements traités annuellement, avec un accent particulier mis sur l'amélioration de la performance thermique. Le NPNRU est en enjeu fort pour le groupe Mon Abri et mobilisera fortement la direction de la maîtrise d'ouvrage. Cet enjeu ne concerne qu'à la marge Logis Métropole (moins de 3% de son parc).

Finalement pour la société, les orientations stratégiques retenues ne sont pas fondamentalement modifiées (cf. §7 – Analyse prévisionnelle). Globalement, le développement neuf reste un pilier central avec un effort financier conséquent. Le rythme est néanmoins revu à la baisse, autour de 140 logements par an (cf. §5.2.1).

Recommandation 4 : Accélérer le délai de remise à niveau complète de son patrimoine, pour l'instant programmé sur une durée trop longue de 15 ans, compte tenu des capacités financières importantes de Logis Métropole.

Sur les 10 ans du PSP 2019-2028, Logis Métropole se fixe un objectif de 140 logements réhabilités par an. Pour la partie réhabilitation, la société identifie pourtant 2 063 logements à traiter, soit 30% de son parc. Ce rythme plafonné à 140 logements par an impose la planification suivante :

Tableau 26: Planification des réhabilitations - PSP 2019

Rubriques	Nombre de logements		
	2019-2028	> 2028	Total
Réhabilitation complète pour vétusté à caractère technique	264	269	533
Réhabilitation complète pour vétusté à caractère énergétique	1 150	380	1 530
<i>dont DPE E</i>	854	380	1 225
<i>dont DPE F et G</i>	305	-	305
Total	1 414	649	2 063

Source : PSP actualisé 2019

Il ressort que 30% du besoin de rénovation est traité après 2028 malgré des capacités financières importantes (cf. §4.3.1).

En particulier, concernant les enjeux thermiques, Logis Métropole compte encore au total 2 432 logements (soit 35% de son parc) classés en catégorie E, F et G. Les axes d'actions retenus sont les suivants :

Tableau 27: Focus sur la gestion de la problématique thermique - Logements en DPE E, F et G - PSP 2019

Rubriques	Nombre de logements		
	2019-2028	> 2028	Total
Réhabilitation complète DPE E, F et G	1 150	380	1 530
Vente ou démolition	116		116
Traitement sur poste de travaux ciblés (menuiserie, isolation, toiture, remplacement radiateurs...)	786		786
Total	-	-	2 432

Source : PSP actualisé 2019

Comme indiqué dans le tableau, un peu plus de 60% des logements concernés sont traités dans le cadre d'une réhabilitation d'ensemble visant une étiquette C. Les logements en étiquette G à réhabiliter, le sont bien avant 2023. Une petite part des logements (5%) doit faire l'objet de travaux avant mise en vente ou sera démolie. Le reste (environ 30%) doit être traité en remplacements de composants ou gros entretien et ne donne pas lieu à une planification précise déclinée dans le temps.

5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

5.2.1 Offre nouvelle

Le développement est l'axe central de la stratégie patrimoniale de la société sur la période contrôlée. Le patrimoine a augmenté de 10% malgré la démolition de 197 logements.

Tableau 28 : Évolution du patrimoine de logements locatifs sociaux 2015-2019

Année N	Parc au 1 ^{er} janvier	Construction	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2015	6 267	229	0	9	0	0	6 487	3,5 %
2016	6 487	188	0	8	2	70	6 599	1,7 %
2017	6 599	243	1	9	0	0	6 834	3,6 %
2018	6 834	114	0	6	0	127	6 815	0,3 %
2019	6 815	130	0	9	0	0	6 934	1,8 %
Total		904	1	41	2	197		10,0 %

Source : états réglementaires Harmonia

En moyenne, la société a livré 180 logements neufs par an. Le développement s'est fait essentiellement sur le territoire de la MEL, principalement sur les communes de la première couronne : Lomme (195 logements), Marcq-en-Barœul (158 logements), Villeneuve d'Ascq (127 logements), La Madeleine (91 logements) ainsi que dans le territoire péri-urbain situé à l'Est de la métropole lilloise.

La part de logements produits en PLAI (un peu plus de 20%) a été insuffisante sur la période contrôlée au regard de l'objectif fixé par l'État dans le cadre de la politique nationale du logement. Au 31 décembre 2019, on observe un rééquilibrage. Ainsi, 14 opérations représentant 261 logements étaient en cours ou en projet sur la MEL et dans les territoires périphériques dont 185 PLUS (70%) et le reste en PLAI (30%). Toutefois, l'Ancols relève que la société réalise quasi-exclusivement du PLAI classique (à l'exception de quelques opérations). Logis Métropole doit augmenter sa production de PLAI pour rééquilibrer significativement son offre, notamment en PLAI « adaptés »⁷, et ainsi être en capacité de répondre aux besoins des ménages les plus fragiles.

Logis Métropole assure son activité de construction quasi-exclusivement en maîtrise d'ouvrage directe. Les coûts de construction sont maîtrisés. Le coût moyen au logement s'établit à 128 000 euros (pour 793 logements construits répartis en 27 opérations) et à 2 019 euros/m² de SH (surface habitable). À titre de comparaison, le coût de revient des logements, tous bailleurs confondus, est de 2 345 euros/m² de SH pour une moyenne de 70 m² en 2019 (Source : *Bilan des logements aidés 2019*).

La société dispose de peu de réserves foncières. Pourtant, les partenariats entretenus avec les acteurs institutionnels locaux lui ont permis ces dernières années de garantir la maîtrise du foncier nécessaire à son développement soutenu en secteur tendu tout en conservant sa compétence de maîtrise d'ouvrage directe.

5.2.2 Interventions sur le parc existant

Globalement, la stratégie de maintenance de la société l'amène à privilégier les interventions lourdes en réhabilitation et les campagnes de remplacements de composants. En conséquence, les masses

⁷ PLAI adapté : la notion « d'habitat adapté » se distingue des PLAI classiques et qualifie des opérations essentiellement destinées à des ménages fragiles rencontrant des difficultés économiques et sociales dont la situation nécessite la proposition d'un habitat à loyer et charges maîtrisés ainsi que d'une gestion locative adaptée et le cas échéant, d'un accompagnement. Sous réserve de respect des critères d'éligibilité, ces logements bénéficient d'une subvention complémentaire. (Programme de logements très sociaux à bas niveau de quittance approuvé le 21/09/2018 par le conseil d'administration du Fonds national des aides à la Pierre (FNAP) modifié suite au conseil d'administration du 8 juillet 2020)

financières consacrées à la maintenance d'exploitation (entretien courant et gros entretien) sont inférieures aux valeurs de référence considérées. En moyenne sur 5 ans, Logis Métropole consacre 490 euros par logement par an contre 647 euros pour les organismes de la population de référence, soit une économie de plus de 30% au logement. En revanche, l'effort global d'intervention sur le parc ressort à un niveau soutenu, il est en moyenne de 1 993 euros au logement sur 5 ans.

Tableau 29: Évolution de l'effort de maintenance sur le patrimoine de Logis Métropole

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges d'exploitation liée aux immeubles	499	489	564	607	647
Entretien courant	852	786	721	777	738
Gros entretien	1 722	1 964	1 801	2 083	1 962
Maintenance locative en régie	45	36	14	23	6
Coût de la maintenance d'exploitation (1)	3 119	3 274	3 100	3 490	3 352
Additions et remplacement de composants *	12 506	8 228	7 944	12 581	8 720
Coût total entretien du parc (2)	15 625	11 502	11 044	16 071	12 072
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	6 401	6 518	6 753	6 771	6 892
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) /	487	502	459	515	486
<i>Valeurs de référence</i>	640	658	666	632	638
Loyers (5)	31 083	32 004	33 242	33 081	33 993
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	10,0%	10,2%	9,3%	10,6%	9,9%
<i>Valeurs de référence</i>	15,2%	15,0%	15,2%	15,2%	15,0%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) /	2 441	1 765	1 635	2 374	1 752
<i>Valeurs de référence</i>	1 124	1 136	1 093	1 198	1 221

Source : états réglementaires - *dépenses liées aux investissements en réhabilitation et campagnes sur les composants

L'Ancols relève que la société ne dispose d'aucune base patrimoniale (cf. §3.4). L'outil de gestion technique du patrimoine, intégré à PREM, manque de précision et n'est pas utilisé. Il n'y a pas de suivi automatisé des durées de vie des composants. Des réflexions sont en cours pour déployer un outil dédié mais elles sont liées au projet d'harmonisation en cours du progiciel métier. Au moment du contrôle, la planification de la maintenance repose donc exclusivement sur les équipes de terrain et le service maintenance qui bâtissent un plan d'entretien à l'horizon de 4 ans, lequel planifie les interventions en gros entretien et en remplacements de composants. Ce plan d'entretien est mis en cohérence avec la stratégie de réhabilitation globale arrêtée dans le cadre du PSP afin d'assurer des interventions coordonnées pertinentes. La visite de patrimoine a porté sur plus de 20% du parc. Le parc visité était en bon état, de bonne qualité constructive et avait bénéficié d'un entretien régulier jugé suffisant et bien ciblé. Les opérations de réhabilitation visitées sont très qualitatives.

Le taux de réalisation des réhabilitations entre 2015 et 2019 est en-dessous des objectifs fixés dans le PSP (60 à 70% de réalisation), sans justification particulière auprès de la gouvernance.

D'un point de vue budgétaire, des comités d'engagement dédiés au gros entretien et à la programmation des remplacements de composants fixent une feuille de route en début d'année. Pour le gros entretien, les quelques écarts observés entre les objectifs et les budgets consommés ont été analysés et n'indiquent aucune difficulté organisationnelle. La sous-consommation constatée est principalement expliquée par le retard de mise en œuvre du gros entretien réalisé dans le cadre des réhabilitations.

En effet, dans le cadre du PSP 2014-2023, Logis Métropole identifie un peu plus de 700 logements à réhabiliter sur la période 2015-2019, pour un budget de l'ordre de 45 millions d'euros. En définitive, ce sont 480 logements qui ont été réhabilités sur cette période pour un budget de 32,7 millions d'euros,

soit entre 60 et 70% de l'objectif fixé, pour des montants allant de 50 000 à 120 000 euros au logement. Concernant les remplacements de composants, le contrôle relève qu'une enveloppe de 11 millions d'euros a été prévue sur le budget entre 2015 et 2019. Celle-ci n'a été consommée qu'à hauteur de 7,8 millions d'euros (soit 70%) sans que cet écart ne soit analysé ni justifié auprès de la gouvernance.

Sur la période observée, en termes organisationnels, la société a réorganisé sa fonction de maîtrise d'ouvrage. Elle a notamment mis en œuvre une démarche de gestion par projet, déployé une polyvalence au sein de l'équipe de responsables de programme immobilier, étoffé la maîtrise d'ouvrage en réhabilitation... La montée en charge opérationnelle a donc été *de facto* ralentie sur les exercices 2015 et 2016. Désormais, Logis Métropole a la capacité d'assurer pleinement ses objectifs opérationnels de réhabilitation. La société dispose de ressources financières et elle doit saisir les opportunités émergentes, dans le cadre des plans de relance, pour accélérer la rénovation de son patrimoine (cf. §2.1).

5.2.3 Accessibilité et adaptation du parc

La société a procédé au classement des entrées et des parties communes de son parc dans son PSP selon une échelle de 1 à 4 de « non accessible » à « accessible tous handicaps ». Au 31 décembre 2019, 54% de son parc était accessible.

Pour le reste, Logis Métropole n'a pas défini de programme pluriannuel de travaux d'accessibilité des parties communes, ces derniers étant menés à l'occasion des travaux de réhabilitation. En l'absence de base patrimoniale, le niveau d'accessibilité se mesure exclusivement au groupe et non au logement. Dans sa réponse, La société s'est engagée à identifier dans son applicatif informatique les logements accessibles et adaptés le cas échéant.

Recommandation 5 : Mettre en place un plan d'action global pour réaliser l'accessibilité et l'adaptabilité de ses logements, le rythme d'aménagements étant trop faible (8 à 9 logements par an).

Logis Métropole réalise des aménagements à la demande des locataires. Ils consistent essentiellement à aménager les salles de bains et notamment à transformer les baignoires en douches. La société investit chaque année environ 50 000 euros, ce qui représente en moyenne 8 à 9 aménagements par an, ce qui est peu. Les aménagements et adaptations des logements dans ce cadre sont finalement pour la plupart d'entre eux étudiés à l'occasion des réhabilitations. Il n'existe pas de suivi annuel centralisé des demandes exprimées par les locataires et des réponses qui leur sont apportées.

Avec 15% de locataires âgés de plus de 65 ans, la société doit réfléchir à une politique englobant accessibilité et aménagement des parties communes et du logement, au-delà d'une adaptation au cas par cas de son programme de réhabilitation.

L'offre nouvelle de la société comprend des logements aux normes d'accessibilité exclusivement dédiés aux personnes âgées inclus dans des opérations comprenant des logements familiaux. Elle a récemment développé une opération de type « habitat intergénérationnel » en transformant une résidence sociale en résidence de logements seniors et familiaux.

5.2.4 Exploitation du parc

Le parc est couvert par des contrats d'entretien et d'exploitation. La grande majorité de ces contrats est mutualisée au sein du groupement Oxalia. Les organismes HM se partagent le rôle de coordinateur sur les différents contrats nécessaires à l'entretien et à l'exploitation de leur parc.

Depuis le 1^{er} janvier 2021, Logis Métropole a mis en place un nouveau contrat d'entretien d'ascenseurs pour 204 unités répartis sur tous les secteurs. La société est assistée d'un professionnel extérieur dans ses relations avec les prestataires. Ces derniers adressent des rapports trimestriels d'activité. Une plateforme électronique permet par ailleurs d'avoir accès à la situation de chaque ascenseur. Les visites quinquennales sont réalisées, le suivi des travaux et les observations sont assurés.

Deux prestataires se partagent l'entretien et la réparation des chaudières individuelles et ventilations mécaniques contrôlées qui représentent 300 unités dans le parc. La société est destinataire d'un fichier mensuel faisant le point des logements ayant été visités. Elle est également assistée d'un prestataire qui effectue les relances nécessaires. Le taux de pénétration⁸ annuel est supérieur à 90%. Les visites d'entretien annuel ont été reportées en raison du confinement du second trimestre 2020 lié au contexte sanitaire, le rattrapage était en cours au moment du contrôle.

5.2.5 Sécurité dans le parc

La société a bien mis en place les dispositifs permettant de réaliser et de suivre la réalisation des diagnostics prescrits par la réglementation à l'exception des diagnostics amiante et des constats de risque d'exposition au plomb.

Logis Métropole a réalisé l'ensemble des dossiers techniques amiantes en parties communes. Ils sont disponibles via un outil mis ' en place par le groupement Habitat Réuni.

Observation 2 : Les diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) n'ont été réalisés que partiellement, contrairement à l'obligation faite par l'article R. 1324-29 du code de la santé publique.

La société réalise néanmoins un diagnostic amiante avant travaux avant chaque réhabilitation ou intervention en maintenance dans un logement ainsi qu'au moment de la relocation.

À l'exception d'une partie des logements, Logis Métropole dispose d'une cartographie de son patrimoine susceptible de contenir de l'amiante, ce qui lui permet :

- D'effectuer le suivi du matériel amianté ;
- De mettre en place une stratégie notamment au moment de la réhabilitation des immeubles concernés ;
- De répondre aux obligations de communication aux locataires et aux intervenants du bâtiment ou des parties privatives en assurant la disponibilité des diagnostics dans un outil dédié.

⁸ Le taux de pénétration annuel correspond au rapport entre le nombre total de visites annuelles d'entretien effectuées et le nombre total de logements à visiter

Observation 3 : La réglementation relative à la lutte contre la présence de plomb n'est pas appliquée (articles 1334-1 et suivants du code de la santé publique).

La société n'a pas réalisé les constats de risque d'exposition au plomb (CREP) sur les logements de son parc concerné par la réglementation⁹. Elle a identifié cette anomalie à l'occasion du contrôle et a d'ores et déjà lancé le processus pour les logements concernés. La société indique avoir réalisé 167 CREP sur les 181 attendus. Elle s'engage à réaliser prochainement les 14 constats restants.

Logis Métropole a décidé par ailleurs de renforcer la surveillance et la sécurité de son patrimoine en créant récemment un poste de chargé de sécurité maintenance patrimoine, il a la responsabilité de mettre en place une politique et de définir des procédures et digitaliser l'ensemble du processus. C'est dans le cadre de cette mise en place qu'un certain nombre d'immeubles anciens a déjà fait l'objet d'audits internes de sécurité.

5.2.6 Ventes

La fonction vente est mutualisée au sein de Mon Abri depuis 2019.

Sur la période de contrôle, la société a réalisé 41 ventes, soit 8 par an en moyenne, légèrement en dessous de ses objectifs. Ces ventes lui ont rapporté un chiffre d'affaires de 6 147 388 euros sur la base duquel elle a dégagé une marge de 4 423 355 euros. Sur la base d'un stock de 62 à 89 logements mis en vente selon les années, 8 ventes par an ont été concrétisées en moyenne sur la période.

Logis Métropole priorise les ventes à ses locataires. Jusqu'à une récente évolution de la réglementation, elle leur appliquait des décotes sur le prix de vente en fonction de leur ancienneté dans le parc. Elle définit par ailleurs une liste de travaux à réaliser avant la vente, hors embellissement, et ainsi mettre les futurs acquéreurs à l'abri d'une dépense imprévue dans les cinq premières années d'acquisition. Elle s'engage également, avant la vente, à réaliser des travaux d'amélioration de la performance thermique.

Le stock de logements cessibles comporte essentiellement des programmes de logements individuels et des petits programmes collectifs inférieurs à 40 logements. La société fixe le prix de ses logements en fonction du prix de vente au m² du marché, de l'état de la résidence ou du groupe et l'ajuste en fonction d'éléments de confort intrinsèques au logement. Le prix de vente fait l'objet d'une délibération en CS.

Les conditions réglementaires sont respectées pour la période contrôlée : délibération annuelle de la politique de vente, publicité et affichage.

De 2015 à 2019, Logis Métropole a réalisé 41 ventes aux particuliers dont 16 aux locataires de son parc (occupants compris).

La nouvelle CUS comporte un plan de vente de 235 logements (au 1^{er} juillet 2020). Elle souhaite porter son objectif de vente de 8 logements en moyenne par an à 20 logements. Cet objectif paraît difficile à atteindre au vu du nombre de logements mis en vente, de la forte proportion de logements collectifs

⁹ Logements dont le permis de construire a été délivré avant le 1^{er} janvier 1949

et de la localisation du patrimoine dans des secteurs en zone tendue et dans lesquels les communes ne sont pas favorables à la vente de patrimoine.

5.2.7 Accession sociale à la propriété

Logis Métropole réalise une activité de promotion immobilière sous la forme de location-accession. Elle constitue une activité modeste pour la société, la majeure partie de ces opérations étant réalisée par la SCIC Mon Abri. Elle concerne 5 programmes de 47 logements au total sur 3 ans.

Les chargés de commercialisation sont associés à la conception du projet. En raison de la localisation sur la MEL, ils connaissent peu de difficultés de commercialisation. Aucun projet n'a été transformé en logement locatif. Les opérations sont développées dans le cadre d'opérations mixtes.

Le dispositif respecte les plafonds de prix de vente, de ressources et de montants des redevances locatives et offre aux accédants l'ensemble des garanties réglementaires de rachat et de relogement.

6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

6.1 Caractéristiques des populations logées

Tableau 30: Analyse sociale de l'occupation

En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu > 100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles monoparentales	Personnes Isolées	Ménages 3 enfants et +	Occupants de plus de 65 ans
Logis Métropole OPS 2020	18,5 %	55,7 %	10,0 %	52,2 %	21,6 %	46,9 %	8,3 %	14,8 %
MEL	22,4 %	62,4 %	8,8 %	53,1 %	19,7 %	40,1 %	11,2 %	16,9 %
Département du Nord	23,5 %	64,8 %	8,0 %	54,9 %	19,0 %	40,7 %	10,0 %	15,5 %
Région Hauts-de-France	22,2 %	62,9 %	8,5 %	54,6 %	19,3 %	41,5 %	9,7 %	15,6 %
Logis Métropole OPS 2018	16,5 %	53,8 %	11,9 %	nc	20,4 %	43,1 %	8,5 %	14,5 %
MEL	23,8 %	62,8 %	9,1 %	51,2 %	20,0 %	39,9 %	11,1 %	12,9 %
Département du Nord	24,6 %	64,7 %	8,2 %	54,4 %	19,8 %	39,4 %	11,0 %	13,5 %
Région Hauts-de-France	24,3 %	64,0 %	8,6 %	53,6 %	19,6 %	39,2 %	10,5 %	13,4 %

Source : base de données Ancols – enquête OPS 2018 – données complétées par l'organisme pour l'OPS 2020

Recommandation 6 : Accueillir plus de ménages défavorisés dans son parc.

Le parc de la société est occupé par des ménages moins fragiles socialement que ceux des autres bailleurs de la métropole. Les ménages les plus défavorisés représentaient 18,5% des occupants du parc en 2020 contre 22,4% dans les autres organismes de la MEL.

Le même écart est constaté sur les ménages dont les ressources sont équivalentes au PLAI (revenus inférieurs à 60% du plafond PLUS).

Même si la société a mis en place un dispositif permettant de répondre à ses objectifs d'accueil des populations prioritaires (cf. §6.2.2), ce dernier réduit l'accès au parc des ménages les plus précaires.

6.2 Politique d'attribution

6.2.1 Orientations générales

Depuis le précédent contrôle, la société a élaboré une politique d'attribution. Les orientations sont définies et ont été mises à jour par délibération du CS du 14 mars 2017, actualisées en 2019. Elles définissent les personnes prioritaires en matière d'attributions des logements ainsi que les principes de gestion de la demande et des attributions.

La société produit annuellement un bilan des CALEOL qui est transmis aux membres du CS. Ces bilans n'évoquent pas la question des attributions aux demandeurs les plus modestes.

6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

La société a progressé sur la connaissance de la demande. La libération d'un logement génère systématiquement une interrogation sur le système national d'enregistrement de la demande (SNE) via l'outil d'analyse de données.

Les radiations des dossiers sont effectuées régulièrement.

Un intérêt accru devra néanmoins être porté à la complétude des revenus des demandeurs.

6.2.3 Gestion des attributions

Deux CALEOL ont été mises en place. Elles réalisent en moyenne 830¹⁰ attributions par an.

Les CALEOL comportent trois membres du CS. Elles se réunissent une fois par semaine au siège de la société selon un règlement intérieur (procès-verbal du CS du 14 mars 2017 actualisé).

La gestion de la demande est assurée par le pôle social pour les personnes prioritaires¹¹ et par le pôle gestion locative pour les autres demandes. Ainsi, les attributions aux personnes prioritaires font l'objet d'une instruction par une conseillère économique et sociale qui procède à une sélection de candidatures via SYPLO (outil de gestion du contingent préfectoral).

Sauf exceptions, les conseillers proposent trois candidatures par logement. Les logements sont attribués au sein de la CALEOL selon les orientations définies par la commission.

6.2.3.1 Gestion des attributions aux ménages prioritaires (art. L. 441-1 du CCH)

Grâce à une organisation confiant au pôle social la gestion de la demande des personnes prioritaires via SYPLO, la société s'est progressivement mise en conformité avec les objectifs annuels fixés par l'État en matière de relogement des personnes prioritaires.

Tableau 31: Logements des ménages prioritaires dans le Nord de 2017 à 2020

En %	2017	2018	2018	2020
Objectif annuel	146	161	132	132
Attributions prioritaires	96	117	126	147
Taux de réalisation	66%	73%	95%	111%
Taux de réalisation (<i>tous bailleurs confondus</i>)	57%	64%	82%	81%
Objectif hébergement annuel	35	52	49	56
Attributions hébergement	17	29	41	48
Taux de réalisation (hébergement)	49%	56%	84%	86%

Source : extraction SYPLO (DDTM 59) 2017 à 2020

En 2020, Logis Métropole a atteint 111% de ses objectifs et a stabilisé à un bon niveau (86%) l'accueil des personnes sortantes d'hébergement. Ce bon résultat est obtenu par l'organisation mise en place mais également par la réservation systématique des logements (neufs ou anciens) financés en PLAI à ce public ciblé. Cette dernière mesure, au demeurant critiquable, présente un inconvénient majeur, celui de rendre le parc de la société difficilement accessible aux ménages les plus modestes, comme le démontrent les résultats de l'enquête sur l'occupation du parc social - OPS (cf. §6.1).

6.2.3.2 Gestion des attributions aux ménages les plus modestes

Les ménages les plus modestes sont sous-représentés dans le parc. Lors du dernier recensement, réalisé à l'occasion de l'enquête OPS 2020, les ménages déclarant des ressources inférieures de 20% aux plafonds PLUS représentaient moins de 20% de la population du parc. Selon le bilan des attributions

¹⁰ Selon les chiffres fournis par Logis Métropole sur la période de contrôle (y compris attributions des logements étudiants)

¹¹ Personnes/ménages prioritaires au sens de l'article L. 441-1 du CCH

réalisées sur la MEL par Logis Métropole en 2019 (Source : *Infocentre du système national d'enregistrement - SNE*), sur 650 attributions, 98 l'ont été aux ménages du 1^{er} quartile¹², soit 15% du total des attributions, ce qui est insuffisant au regard du contexte économique et social de la MEL.

Observation 4 : Logis Métropole ne respecte pas les obligations de la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (LEC) : en 2019, la société a consacré seulement 15,7% de ses attributions en dehors des quartiers prioritaires de la politique de la Ville (QPV) aux ménages du 1^{er} quartile (25% exigé par la loi).

La société ne s'est pas encore donné les moyens d'appliquer les dispositions de la loi LEC et n'a pas mis en place les dispositifs nécessaires pour en assurer le suivi. Ces chiffres montrent qu'au-delà du respect des taux imposés par la loi LEC pour favoriser la mixité sociale et une meilleure répartition des attributions de logements dans les territoires, dans et hors QPV, elle accueille encore de manière insuffisante les populations les plus modestes. En orientant directement l'instruction de la demande des ménages prioritaires vers le pôle social, elle entend ainsi répondre à la demande des plus modestes. Or, cette demande ne se superpose pas avec celle des personnes prioritaires, et les objectifs fixés annuellement par le représentant de l'État dans le département ne visent que les ménages prioritaires.

Dans sa réponse, la société indique progresser dans l'accueil des populations les plus modestes en se basant sur un suivi récent de l'infocentre du SNE (24 septembre 2021) qui montre l'atteinte des objectifs de 25% à la mi 2021. L'atteinte de l'objectif devra être mesuré en année pleine pour confirmer la progression.

La part des attributions en QPV aux ménages des 2^{ème}, 3^{ème} et 4^{ème} quartiles a représenté, en 2019, plus de 80% des attributions (50% exigé par la loi).

Par ailleurs, si Logis Métropole pratique des mutations au sein de son parc, ces dernières ne font pas l'objet d'un suivi centralisé et de bilans annuels. Les mutations à la demande des locataires, sans spécificité particulière, sont peu nombreuses. Elles ont représenté en moyenne 38 mutations annuelles sur la période (soit 4,6% des attributions par an). La société l'explique notamment par la réduction du délai de préavis à un mois en zone tendue. De plus, hormis les mutations dans le cadre des travaux de réhabilitation ou des opérations liées au NPNRU, les demandes ne sont pas tracées. Il en va ainsi des mutations en sous-occupation pour dette ainsi que des mutations de personnes dont le logement n'est plus adapté à l'âge ou au handicap. La société n'est pas en mesure de fournir un état des demandes des locataires et des réponses qu'elle leur a apportées.

Logis Métropole doit revoir ses orientations et sa gestion des attributions afin de respecter ses obligations réglementaires, en premier lieu les dispositions de la loi LEC, mais aussi d'assurer pleinement son rôle social en accueillant davantage de ménages aux revenus très modestes en assurant et traçant le parcours de ses locataires dans le cadre des mutations dans son patrimoine.

¹² Les demandeurs les plus pauvres sont définis comme étant ceux qui appartiennent au quartile des demandeurs aux ressources les plus faibles (1^{er} quartile) dont les demandes figurent dans le système national d'enregistrement (SNE) à l'échelle intercommunale. En 2019, le seuil du 1^{er} quartile des demandeurs aux ressources les plus faibles était fixé à 7600 euros par an et par unité de consommation (arrêté du 13 juin 2019 fixant le seuil de ressources des demandeurs de logement social du premier quartile)

Cette progression dans son rôle social passera également par la définition d'objectifs d'accueil spécifiques à ses collaborateurs chargés de la gestion de la demande et par une gestion non cloisonnée des logements en fonction de leur financement afin de rééquilibrer rapidement le parc.

Le contrôle des attributions sur la période 2017-2019, soit 2 059 attributions n'a pas fait apparaître de dépassements de plafond de ressources.

6.3 Accessibilité économique du parc

6.3.1 Charges locatives

La régularisation des charges est annuelle, la société commence à y travailler dès le début d'année selon un calendrier précis, avec pour objectif la transmission aux locataires de l'avis de régularisation en mai et la facturation en juin. Les provisions sont ajustées chaque année en juillet. La régularisation annuelle fait l'objet d'une synthèse détaillée aux différents pôles ou services (centre de relations clients, clientèle et recouvrement). Une attention est portée aux évolutions de charges sur certains ensembles immobiliers afin d'optimiser les processus et de répartir les coûts supplémentaires liés aux évolutions (mise en place de l'individualisation du chauffage par l'installation de répartiteurs, étalement du règlement des factures d'eau, point sur le nettoyage des locaux).

L'activité de régularisation des charges locatives est effectuée au sein de la direction clientèle et n'est aujourd'hui assurée que par un seul collaborateur, ce qui en l'absence de procédures et de modes opératoires présente un risque pour la société.

La gestion des charges locatives est satisfaisante et son analyse (provisions, coûts) n'appelle pas de remarque particulière.

6.3.2 Politique de loyers

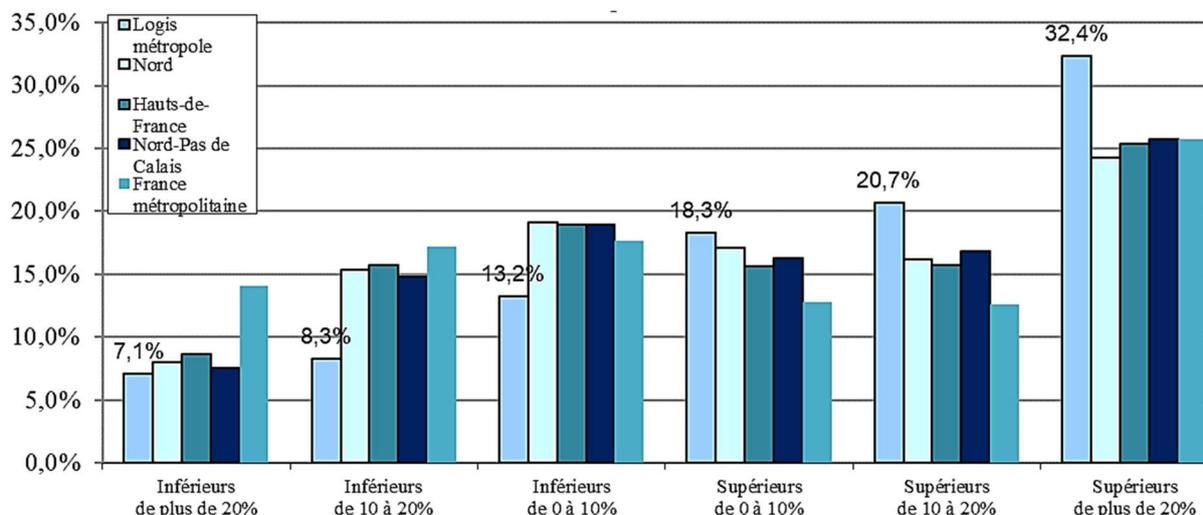
Recommandation 7 : Revoir la politique de loyers de manière à permettre aux ménages les plus modestes d'accéder à son parc.

La société pratique un loyer plus élevé que celui des autres bailleurs de sa zone d'intervention. Le loyer médian est de 395 euros, soit 6,2 euros par m² de SH (surface habitable), il est de 0,40 euro au m² plus élevé que celui des autres bailleurs. L'écart se creuse pour les loyers du 1^{er} quartile avec un écart de 0,60 euro, ce qui représente près de 40 euros de différence sur la base d'un logement de surface moyenne de 66 m² de SH.

Il en résulte que près de 70% des loyers des logements de Logis Métropole ne bénéficient pas d'une couverture complète par l'APL. À titre de comparaison, dans la MEL, ces loyers non couverts totalement par l'APL ne représentent que 50% du parc de Logements HLM.

Un tiers des loyers pratiqués par la société est supérieur de plus de 20% au loyer plafond des aides à la personne, ce qui est conséquent.

Figure 6: Comparaison des loyers pratiqués avec les loyers plafonds des aides à la personne pour le patrimoine étudié et pour l'ensemble des organismes locaux et de France métropolitaine



Ces loyers élevés sont liés à la politique mise en place par la société depuis quelques années, visant à les augmenter régulièrement, à l'occasion des révisions annuelles et à la relocation.

Les loyers sont révisés annuellement au 1^{er} janvier dans la limite de l'évolution de l'indice de révision des loyers (IRL) du second trimestre de l'année précédente. La société se réserve la possibilité, à titre commercial et en fonction du contexte de gestion locative, de ne pas appliquer la hausse annuelle aux locataires d'un ensemble immobilier. Cette possibilité n'a pas été utilisée pendant la période.

Depuis la remise en ordre de ses loyers plafonds à l'occasion de la première CUS¹³, Logis Métropole applique le loyer plafond à la relocation si le logement ne présente pas de difficulté de commercialisation, en fonction des publics visés lors de l'attribution d'un logement ou lorsqu'il s'agit de faciliter une mutation. Dans les faits, la société applique peu de loyers minorés. Elle le fait principalement pour les logements financés en prêt locatif social (PLS) ou équivalent avec l'autorisation du directeur général.

Le projet de CUS en date du 1^{er} juillet 2020 prévoit que Logis Métropole pourrait appliquer un loyer minoré dans les cas suivants :

- Objectifs de mixité sociale et d'accueil des ménages du 1^{er} quartile, notamment dans les groupes présentant des loyers plafonds élevés ;
- Mutations réalisées en cas de vente, démolition et sous-occupation ;
- Lors des difficultés commerciales liées à des problèmes d'attractivité ou lorsque le loyer à la relocation est excessif au regard des loyers pratiqués dans le quartier.

¹³ Convention d'utilité sociale pour la période 2011-2016 – 30 juin 2011

Ces principes devront être traduits dans la politique de loyers de la société afin d'augmenter la part des ménages les plus modestes au sein de son parc. Dans sa réponse, la société s'engage à moduler les loyers, autant que nécessaire, pour atteindre cet objectif.

Enfin, le développement important ces 10 dernières années explique également les loyers élevés souvent calculés au loyer plafond maximum de la convention.

Dans le cadre des réhabilitations, Logis Métropole propose systématiquement une hausse de loyer. Cette dernière est calculée en fonction du programme de travaux et des économies sur les charges envisagées. Elle fait systématiquement l'objet d'une concertation avec les locataires.

6.3.3 Supplément de loyer de solidarité

Au titre de l'année 2020, le supplément de loyer de solidarité (SLS) concerne 180 logements pour un produit annuel de 263 518 euros, soit une moyenne de 1 464 euros par logement et par an.

La société identifie les locataires faisant l'objet d'un SLS supérieur à 100 euros par mois et transmet la liste au pôle ventes et accession. La société vérifie le droit au maintien dans les lieux.

6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

6.4.1 Information et accueil des locataires

Les demandeurs et les locataires ont accès à un site internet relativement complet qui leur permet de visualiser l'offre de logements, la localisation et les typologies proposées sur chaque commune. Les logements disponibles figurent sur le site. Les locataires bénéficient par ailleurs d'un espace qui leur permet de réaliser un certain nombre d'opérations en ligne (paiement du loyer, consultation du compte locataire, contact par mail...).

Les locataires peuvent également joindre le centre de relations clients en cas de questions ou de difficultés. Les réclamations techniques sont interfacées avec les gestionnaires de sites.

Ceux-ci effectuent des permanences ouvertes aux locataires deux fois par semaine. Des espaces dédiés à l'accueil sont aménagés sur les sites de La Madeleine (différent du siège), Villeneuve d'Ascq, Mons-en-Barœul et Marcq-en-Barœul. Deux espaces sont en cours de construction pour les sites de Lomme et Lille, actuellement hébergés à La Madeleine.

Les informations utiles aux locataires sont également affichées dans les entrées des immeubles. La société procède actuellement à l'installation progressive d'écrans digitaux interactifs dans les halls d'immeubles réhabilités qui remplaceront à terme l'affichage papier.

Logis Métropole a élaboré un livret d'accueil plutôt complet qui est transmis à chaque nouveau locataire au moment de la remise des clés du logement. Elle a mis en place récemment des visites de courtoisie à l'occasion de l'emménagement de nouveaux locataires.

6.4.2 Accompagnement social lié au logement

Logis Métropole a tenu compte, en partie, des remarques émises lors du dernier contrôle. Elle a mis en place un pôle social structuré autour d'activités nouvelles :

- Recherche de demandeurs sur SYPLO, instruction des demandes du public prioritaire au titre du plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PDALHPD) et du droit au logement opposable (DALO), accueil et attributions en direction de ce public ;
- Mise en œuvre du volet social du NPNRU et des réhabilitations ;
- Gestion des mutations spécifiques (dettes et sous-occupation, personnes âgées en perte de mobilité) ;
- Partenariats avec les acteurs institutionnels et associatifs pour la mise en place d'accompagnement social pour les locataires.

Une conseillère en gestion urbaine et sociale de proximité (GUSP) a été recrutée récemment afin d'intervenir sur les quartiers en géographie prioritaire de la ville sur les communes de Lille, Mons-en-Barœul et Armentières (13% du parc) et d'assurer la médiation dans le cadre des conflits de voisinage, en lien avec les gestionnaires de sites.

Néanmoins, certaines des activités relevant généralement d'un pôle social et de l'accompagnement des ménages ne sont pas traitées en tant que telles par ce pôle. Les conseillères économiques et sociales n'interviennent pas dans le processus de traitement des impayés - sauf si l'impayé concerne les ménages prioritaires dans les 3 premiers mois de l'entrée dans les lieux - et ne pratiquent pas ou peu d'accompagnement social. Une seule convention d'accompagnement financée par la société a été signée avec l'association Capharnaüm. Elle concerne le suivi de 5 ménages et locataires pour 2018, 2019 et 2020. Les autres besoins sont externalisés et pris en charge par les institutionnels (département, centre communal d'action sociale-CCAS) et d'autres partenaires associatifs. L'accompagnement social est centré sur l'accueil des locataires et plus particulièrement le public prioritaire, les opérations de réhabilitation et les mutations spécifiques, même si cette activité est peu tracée et ne permet pas d'en apprécier la portée.

6.4.3 Concertation des locataires

La société a actualisé son plan de concertation le 1^{er} janvier 2019 pour une validité de 4 ans. Elle réunit régulièrement la commission de concertation locative sur des questions liées aux réhabilitations, aux charges, et à la mise en service de programmes neufs notamment.

Des accords collectifs interviennent systématiquement pour les opérations de réhabilitation.

6.4.4 Enquête de satisfaction des locataires

Logis Métropole mesure chaque année la satisfaction des locataires. Elle participe tous les deux ans aux enquêtes diligentées par l'Union sociale pour l'habitat (USH) et réalise, les années non concernées, sa propre enquête selon la même trame que celle établie par l'USH.

Les enquêtes relèvent des difficultés générant des insatisfactions chez les locataires différentes selon les secteurs. Certaines d'entre elles (entretien des parties communes et gestion de la proximité) ont fait l'objet d'un plan d'actions et ont été réglées. D'autres sont en cours de traitement, concernant

notamment la surveillance des résidences. Les réponses apportées ont permis d'améliorer la satisfaction des locataires sur un certain nombre de points en 2020.

6.4.5 Gestion de proximité

Suite aux résultats des enquêtes de satisfaction, Logis Métropole a renforcé sa présence auprès des locataires. Elle a créé en 2016 une cellule « États des lieux » et transféré cette activité à des chargés d'états des lieux afin de recentrer l'activité des gestionnaires de sites sur les relations avec les locataires (gestion des réclamations et surveillance du patrimoine). Des lieux d'accueil ont été définis sur les secteurs, dans lesquels les gestionnaires de sites tiennent des permanences. Ces lieux sont pour le moment fermés en raison des conditions sanitaires mais le gestionnaire de site est présent sur place.

Cette présence de proximité permet d'établir un lien entre les dysfonctionnements constatés et les réponses apportées.

En l'absence de digitalisation du processus, la tenue des fiches de « contrôle visuel sécurité patrimoine » est jusqu'à présent très hétérogène, tant sur les points observés que sur les réponses qui y sont apportées. Sur certains secteurs, les résultats des enquêtes de satisfaction ne sont pas satisfaisants du point de vue de la réponse apportée aux problèmes techniques notamment sur les délais. La visite de patrimoine n'a cependant pas révélé de dysfonctionnements majeurs notamment en matière de sécurité. Un nouveau processus de surveillance est actuellement à l'étude, basé sur une formation des assistants maintenance sécurité à la méthodologie d'observation, sur la base de l'actualisation des points de surveillance et de la digitalisation de l'ensemble du processus. Un contrôle interne sera introduit. Un audit de l'ensemble des anciens groupes est en cours par le nouveau chargé de la sécurité du patrimoine.

6.4.6 Politique de suivi des créances et des impayés

Logis Métropole est très attentive au suivi des créances et des impayés. La question des impayés a fait l'objet d'un audit sous la forme d'un atelier d'optimisation en 2017 qui a donné lieu à la modélisation des processus (locataires présents, locataires sortis), à une analyse des difficultés rencontrées, de leurs causes et à la rédaction d'un certain nombre de recommandations qui a permis d'améliorer la maîtrise du processus

Un pôle spécialisé composé de trois salariés intervient à la fois sur les aspects précontentieux et contentieux.

La politique de Logis Métropole consiste à intervenir très rapidement lors de la formation de l'impayé afin de permettre la régularisation au plus vite et d'éviter l'aggravation de la situation. Les impayés des nouveaux entrants sont dans les 3 premiers mois gérés directement par le pôle ayant attribué le logement afin de conserver les mêmes interlocuteurs. Le fonds de solidarité logement (FSL) et d'autres dispositifs sont régulièrement mobilisés.

D'un point de vue financier, le montant des créances locatives impayées reste très maîtrisé malgré sa légère progression sur la période. Le rapport moyen des créances locatives totales sur le quittancement entre 2015 et 2019 est de l'ordre de 10,5% pour une valeur de référence moyenne de 13,6%. Logis Métropole fait preuve d'une vigilance particulière sur le sujet, d'autant plus qu'une part de la

progression du niveau d'impayé est imputable à une créance sur un gestionnaire de foyer ; cette situation est en cours de résolution dans le cadre d'un protocole d'accord.

Tableau 32: Analyse de l'évolution des créances locatives impayées sur 5 ans

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Produits des loyers (1)	31 083	32 004	33 242	33 081	33 993
Récupération de charges locatives (2)	6 867	7 075	6 011	6 247	6 459
Quittancement (3)=(1)+(2)	37 950	39 080	39 253	39 327	40 452
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	168	263	281	221	293
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	407	634	569	577	651
Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)	575	897	850	798	944
Locataires partis créances douteuses (7)	916	1 218	1 228	1 409	1 310
Total Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)	1 491	2 115	2 078	2 207	2 254
Créances institutionnelles (FPA, Associations, CROUS,...) (9)	120	193	272	360	418
Total Créances douteuses (11)= 8+9	1 611	2 308	2 350	2 567	2 672
Total Locataires et organismes payeurs d'APL (12)	1 960	1 484	1 608	1 735	2 022
(13) = (11) + (12)	3 571	3 792	3 958	4 302	4 694
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)	9,4%	9,7%	10,1%	10,9%	11,6%
<i>Valeurs de référence</i>	13,1%	13,2%	13,2%	14,0%	14,3%
Créances locataires partis / Créances totales	25,7%	32,1%	31,0%	32,7%	27,9%
<i>Valeurs de référence</i>	31,6%	32,7%	33,1%	33,4%	33,2%

Source : états réglementaires

Le taux moyen de recouvrement est satisfaisant et s'élève à 98,6% sur la période contrôlée. Le rythme des passages en perte est régulier jusqu'en 2017 (0,7% du quittancement). Au-delà, la société a durci ses règles internes en passant en perte les créances de plus de 5 ans puis de plus de 3 ans sans aucun mouvement.

Tableau 33: Évolution du taux de recouvrement - Logis Métropole

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Créances clients (N-1)	3 339	3 923	3 792	3 958	4 302
Produits des loyers (1)	31 083	32 004	33 242	33 081	33 993
Récupération de charges locatives (2)	6 867	7 075	6 011	6 247	6 459
Quittancement (3)=(1)+(2)	37 950	39 080	39 253	39 327	40 452
Créances clients (N)	3 571	3 792	3 958	4 302	4 694
Pertes sur créances irrécouvrables	-258	-260	-271	-361	-549
Total encaissement (N) (4)	37 460	38 951	38 816	38 622	39 511
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	98,7%	99,7%	98,9%	98,2%	97,7%
<i>Valeurs de référence</i>	98,9%	98,8%	98,8%	98,7%	98,7%
Taux annuel de passage en perte (6) = Pertes créances /(3)	0,7%	0,7%	0,7%	0,9%	1,4%

Source : états réglementaires

En 2020, dans le contexte particulier de la crise sanitaire, la gestion a permis de limiter la dégradation du stock d'impayés locatifs. Le stock de créances impayées est ramené à 9,8% et les créances des locataires partis représentent 24,6% des créances locatives. Le taux de recouvrement reste satisfaisant à 98,9%.

La société expulse peu, environ 16 locataires sur 4 ans avec un recours à la force publique demandé et obtenu deux fois en début de période de contrôle.

6.4.7 Entretien des espaces communs et espaces verts

Les halls, espaces communs et espaces verts des groupes visités sont globalement bien entretenus y compris dans les résidences les plus anciennes.

7. ANALYSE PREVISIONNELLE

La projection prévisionnelle étudiée dans le cadre du présent rapport a été validée le 10 septembre 2019 par le CS. Cet exercice est actualisé chaque année, hormis en 2020 dans le contexte de la crise sanitaire. La prochaine actualisation est prévue pour le premier semestre 2021. Les échanges avec la société indiquent qu'il n'y a pas d'évolution des volumes d'investissement en matière patrimoniale ; les besoins évalués dans le PSP 2019-2028 sont inchangés.

Logis Métropole utilise l'appli VISIAL. Son étude est réalisée à l'horizon de 10 ans. Elle couvre ici la période 2018-2028 et vise à évaluer la soutenabilité du plan d'investissement actualisé fin 2019.

7.1 Investissements et modalités de financement

Les orientations stratégiques retenues dans le PSP 2019 et intégrées dans la projection sont synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau 34: Interventions sur le patrimoine - Période 2018-2028

Montants en milliers d'euros

Type d'investissement	Enveloppe financière prévue	dont apports en fonds propres	Taux d'effort par nature d'investissement	Effort annuel moyen en FP	Investissement/lgt	Part prêts	Part subventions	Part de FP investis
Promotion neuve	197 000	56 724	63%	5 672	133 k€ (date valeur 2019)	68%	4%	28%
Réhabilitations lourdes	98 244	6 876	37%	688	66 k€ (date valeur 2019)	86%	7%	7%
Remplacements de composants	15 980	3 196		320	nc	80%	0%	20%
Effort d'investissement	311 224	66 796	100%	6 680		74%	5%	21%

Source : étude Visial CS 09/2019

Sur les 10 prochaines années, la politique d'investissement de Logis Métropole représente 311 millions d'euros. Les grands principes patrimoniaux retenus sont les suivants :

- Avec un rythme moyen de 140 logements par an, le développement neuf représente encore 63% de l'effort d'investissement à venir, avec un budget annuel moyen de l'ordre de 20 millions d'euros. La société prévoit un coût moyen au logement de 136 000 euros et maintient un apport en fonds propres très soutenu de 28% sur cet axe d'investissement, qui permet d'équilibrer les opérations et de maîtriser l'évolution de l'endettement. Le taux de croissance annuel moyen du parc prévu est de 1,5%. Sur cette base, le patrimoine devrait compter 8 515 logements fin 2028.
- Le programme de réhabilitation représente un investissement de 98 millions d'euros sur la durée du PSP. Le coût de réhabilitation au logement est évalué à 66 000 euros et actualisé de 1,5% par an. Logis Métropole identifie un besoin de réhabilitation important de 2 063 logements (cf. §5.1). Sur ces 2 063 logements, 60% sont classés en étiquette énergétique E (soit 1 225 logements) et 15% en F et G (soit 305 logements). La société traite bien les urgences énergétiques (logements en catégorie G) dans les délais imposés actuellement par la loi mais fait le choix d'étaler son effort en réhabilitant 1 414 logements entre 2019 et 2028. Au-delà de 2028, il restera donc 649 logements à traiter en réhabilitation complète. Ces

649 logements représentent 11 groupes immobiliers à 90% en collectif et un investissement évalué à 33 millions d'euros. Il s'agit en général d'immeubles vieillissants des années 60 et 70 qui ne souffrent pas de problèmes d'attractivité compte tenu de leurs emplacements. Les risques de vacance y sont globalement minimes. Pourtant, ils se positionnent à 60% en étiquette énergétique E et leur traitement tardif laisse perdurer des niveaux de charges locatives soutenus.

- Cet effort de réhabilitation est complété par des renouvellements de composants ciblés. Un budget annuel de 1,5 million d'euros y est consacré (avec une actualisation annuelle de 1,5%). Cette enveloppe est dédiée à 50% à la couverture des besoins thermiques d'un peu plus de 700 logements (à l'exception de quelques 70 logements en bail emphytéotique) en catégorie E, F et G qui sont repris en « axe Gestion » dans le cadre du PSP. En effet, pour ces logements, la société ne retient pas de démarche de réhabilitation complète. Elle prévoit d'intervenir via un bouquet ciblé de travaux (isolation toiture, remplacement des menuiseries et radiateurs) pour un budget moyen de 10 à 11 000 euros au logement. Cette stratégie, qui vise en partie les logements disposant d'un mode de chauffage électrique, n'est pas planifiée dans le temps.
- Logis Métropole est peu concernée par le NPNRU. L'enjeu financier est évalué à 13,2 millions d'euros essentiellement pour réhabiliter et résidentialiser 206 logements concentrés sur la commune de Mons-en-Barœul.
- Le programme de vente de patrimoine implique une accélération du rythme observé. Il est prévu la cession de 172 logements pour une plus-value moyenne de 70 000 euros par unité et des recettes globales sur 10 ans de 12,9 millions d'euros. Le rythme de vente doit être progressivement porté de 10 à 20 ventes annuelles à compter de 2023. La vente n'est pas indispensable à la mise en œuvre de la stratégie de la société, elle est essentiellement effectuée à des fins de parcours résidentiels.
- Le PSP mentionne la démolition de 39 logements. Ces démolitions ne sont pas intégrées dans l'étude. Compte tenu des enjeux financiers afférents et des capacités financières de la société, cela ne fait pas obstacle à l'analyse globale.

7.2 Analyse de l'exploitation

Le tableau ci-après retrace l'évolution prévue des principaux agrégats financiers : l'EBE, la CAF et l'autofinancement net.

Tableau 35: Évolution de l'exploitation à horizon 2028

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Loyers	33 681	34 407	34 975	36 077	36 649	37 130	37 962	38 808	39 708	40 238
Écart de récupération de charges	-431	-425	-418	-417	-421	-425	-423	-421	-419	-417
Produits des activités annexes	270	270	270	270	270	270	270	270	270	270
Chiffre d'affaires	33 520	34 252	34 827	35 930	36 498	36 975	37 809	38 657	39 559	40 091
Marge sur activité de promotion	69	42	235	316	200	200	200	200	200	200
Production immobilisée	276	288	512	328	356	382	387	393	398	404
Produit des activités	33 865	34 582	35 574	36 574	37 054	37 557	38 396	39 250	40 157	40 695
Coût personnel (hors régie)	-4 383	-4 471	-4 602	-4 694	-4 788	-4 928	-5 026	-5 127	-5 229	-5 382
Autres charges externes (hors CGLLS)	-3 364	-3 300	-3 428	-3 476	-3 567	-3 660	-3 754	-3 895	-3 950	-4 050
Coût de gestion	-7 747	-7 771	-8 030	-8 170	-8 355	-8 588	-8 780	-9 022	-9 179	-9 432
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>23%</i>	<i>24%</i>								
Charges de maintenance (y.c régie)	-3 381	-3 428	-3 476	-3 525	-3 574	-3 681	-3 783	-3 879	-3 981	-4 078
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>10%</i>									
Cotisation CGLLS	-1 068	-656	-618	-681	-1 161	-1 194	-1 209	-1 211	-1 285	-1 327
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-2 411	-2 503	-2 569	-2 623	-2 699	-2 754	-2 837	-2 913	-2 981	-3 069
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>	<i>7%</i>	<i>8%</i>	<i>8%</i>	<i>8%</i>	<i>8%</i>
Créances irrécouvrables	-387	-413	-420	-433	-440	-446	-456	-466	-477	-483
Excédent brut d'exploitation	18 871	19 811	20 461	21 142	20 825	20 894	21 331	21 759	22 254	22 306
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>56%</i>	<i>58%</i>	<i>59%</i>	<i>59%</i>	<i>57%</i>	<i>57%</i>	<i>56%</i>	<i>56%</i>	<i>56%</i>	<i>56%</i>
Autres charges et produits d'exploitation	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Produits financiers divers	250	250	250	250	250	250	250	250	250	250
Intérêts des financements locatifs	-2 815	-3 291	-3 922	-4 534	-4 958	-5 259	-5 563	-5 854	-6 158	-6 438
CAF brute	16 506	16 970	16 989	17 058	16 317	16 085	16 218	16 355	16 546	16 318
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>49%</i>	<i>50%</i>	<i>49%</i>	<i>47%</i>	<i>45%</i>	<i>44%</i>	<i>43%</i>	<i>42%</i>	<i>42%</i>	<i>41%</i>
Remboursement des emprunts locatifs	-10 175	-11 013	-11 409	-12 083	-12 507	-13 043	-13 692	-13 036	-13 130	-12 591
Autofinancement net HLM	6 331	5 957	5 580	4 975	3 810	3 042	2 526	3 319	3 416	3 727
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>19%</i>	<i>17%</i>	<i>16%</i>	<i>14%</i>	<i>10%</i>	<i>8%</i>	<i>7%</i>	<i>9%</i>	<i>9%</i>	<i>9%</i>

Source : Visial CS 09/2019 – retraitements Ancols

L'EBE se maintient sur une fourchette haute et reste stable (de l'ordre de 56% du chiffre d'affaires en moyenne). La CAF brute est en baisse de 10%. Elle se situe néanmoins sur un niveau moyen de 45% du chiffre d'affaires sur 10 ans, ce qui reste très confortable.

Le niveau d'autofinancement net moyen se situe à 11,8%, ce qui marque un net repli en comparaison de la période précédente mais ne revêt pas de caractère inquiétant compte tenu de l'effort de rénovation du parc engagé.

Les hypothèses macro-économiques qui servent d'appui à ces agrégats sont analysées dans le tableau suivant :

Tableau 36: Hypothèses macro-économiques

Rubriques	Qualification des hypothèses macro-économiques retenues
Taux d'intérêt LA	Un taux de LA considéré de 1,2% en 2020 puis de 1,6% de 2021 à 2028 plutôt pénalisant à court/moyen terme. La société se fixe un plafond "annuités / loyers" de 50% à ne pas dépasser
Loyers	Hypothèse plutôt pessimiste avec une variation annuelle de +1,20% (avant RLS). Le montant de la RLS considéré est prudentiel . Il est porté progressivement de 6,5% des recettes locatives à 7,7% à compter de 2023 soit une perte globale sur 10 ans évaluée à 25,9 millions d'euros après clause de revoyure.
Vacance locative	Hypothèse de maîtrise du niveau de vacance jugée cohérente malgré une stratégie de réhabilitation importante mais sans démolition (soit près de 1,5% des loyers quittancés). Cette hypothèse est cohérente avec la vacance commerciale observée. Le coût annuel moyen sur la période à venir de 0,5 million d'euros (pour mémoire 0,4 million d'euros en 2019)
Créances locatives passées en perte	Hypothèse de maîtrise du niveau des impayés jugée cohérente à 1,2% des loyers quittancés soit en moyenne 0,4 million d'euros par an (pour mémoire passage en perte moyen 2017/2019 : 0,4 millions d'euros)
Taxe foncière et dégrèvement	Hypothèse raisonnable de prélèvement foncier La société retient une taxe foncière équivalente à 7,2% des loyers. Son parc est assujéti à 80,3% fin 2019. Les sorties du champ d'exonération sont bien intégrées. La société postule un maintien des avantages lié aux dispositifs fiscaux pour les logements sis en QPV. Absence d'intégration des leviers fiscaux liés aux dégrèvements pour travaux d'isolation thermique et d'accessibilité malgré des perspectives conséquentes de réhabilitations lourdes du parc à l'horizon de 15 ans.
Fiscalité HLM	Moyenne annuelle de CGLLS de 1,9% des loyers quittancés jusque 2022 puis de 3,2% au-delà (pour mémoire 2019 : 3,8% des loyers) .
Coût de gestion	Hypothèse de maîtrise forte des coûts de gestion étayée par les constats du présent contrôle. Niveau des coûts de gestion passe de 1 116 à 1 179 euros au logement sur 10 ans (pour mémoire : 1 047 euros au logement constaté fin 2019). La réorganisation du groupe Mon Abri n'est pas intégrée à l'étude à ce stade. La projection n'intègre donc pas les surcoûts liés au déploiement de nouveaux outils et d'un ERP commun au groupe. A long terme des gains de fonctionnement sont attendus. Une dégradation dans un premier temps est à prévoir.
Maintenance (EC et GE)	Hypothèse de maintien d'un niveau de maintenance d'exploitation plutôt bas mais sans caractère inquiétant dans le cadre d'une stratégie qui privilégie les réhabilitations et remplacements de composants. Soit 10% des loyers sur les 10 prochaines années, ce qui représente un flux annuel moyen de 3,5 millions d'euros à comparer avec le flux annuel moyen 2015/2019 de 3,3 millions d'euros.

Il est relevé une légère dégradation des coûts de gestion mais pas intégrée à l'étude. Logis Métropole indique à ce titre être en mesure de mobiliser des aides à la restructuration auprès de la CGLLS. En revanche, des marges de manœuvres importantes sont disponibles car les produits exceptionnels induits par les dégrèvements fiscaux ne sont pas intégrés dans la projection et le taux de livret A considéré est pénalisant.

7.3 Analyse de la dette

La dette poursuit sa progression sur un rythme comparable à la fin de période précédente, soit de 22 à 23 millions d'euros de prêts contractés par an. Logis Métropole bénéficie du profil de sa dette sur son parc historique qui décroît à compter de 2026 permettant d'absorber en partie les remboursements des nouveaux emprunts.

Tableau 37: Évolution des dettes financières et de la charge de la dette à horizon 2028

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Dettes financières en début de période (A)	230 775	237 983	257 427	266 696	276 661	286 510	296 137	305 432	315 705	326 209
Emprunts nouveaux (B)	17 383	30 457	20 678	22 048	22 356	22 669	22 987	23 309	23 635	23 966
Remboursement en capital des emprunts (C)	10 175	11 013	11 409	12 083	12 507	13 043	13 692	13 036	13 130	12 591
Intérêts des emprunts	2 815	3 291	3 922	4 534	4 958	5 259	5 563	5 854	6 158	6 438
Dettes financières en fin de période (A+B-C)	237 983	257 427	266 696	276 661	286 510	296 137	305 432	315 705	326 209	337 584

Source : Visial CS 09/2019 – retraitements Ancols

En fin de période, l'endettement représente 21 années de CAF contre 15 en 2019 dans le cadre d'un programme d'investissement qui privilégie l'apport en fonds propres. Les annuités locatives restent maîtrisées mais progressent de 10% pour atteindre 47,3% des loyers. La société se fixe un montant plafond de 50% d'annuité sur loyers. Le dernier réaménagement de dettes validé fin 2020 n'est pas intégré à cette étude. Ce réaménagement doit en principe légèrement réduire la charge d'intérêt locatif et améliorer mécaniquement la CAF et minorer un peu le ratio.

Tableau 38: Évolution des ratios d'endettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028
Endettement	237 983	257 427	266 696	276 661	286 510	296 137	305 432	315 705	326 209	337 584
CAF Courante	16 256	16 720	16 739	16 808	16 067	15 835	15 968	16 105	16 296	16 068
Endettement / CAF Courante	14,6	15,4	15,9	16,5	17,8	18,7	19,1	19,6	20,0	21,0
Annuités emprunts locatifs	12 990	14 304	15 331	16 617	17 465	18 302	19 255	18 890	19 288	19 029
Loyers de l'exercice	33 681	34 407	34 975	36 077	36 649	37 130	37 962	38 808	39 708	40 238
Annuités emprunts locatifs / Loyers	38,6%	41,6%	43,8%	46,1%	47,7%	49,3%	50,7%	48,7%	48,6%	47,3%

Source : Visial CS 09/2019 – retraitements Ancols

Cette situation est soutenable pour Logis Métropole d'autant plus que le niveau d'annuité considéré ici se situe vraisemblablement sur une fourchette haute compte tenu des taux repris dans l'étude (cf. §7.2 – tableau n°37). À l'issue de la période, le parc aura été réhabilité en grande partie et renouvelé en profondeur.

7.4 Analyse de la situation financière

Recommandation 8 : Mobiliser davantage les leviers d'actions à la disposition de Logis Métropole pour rééquilibrer la politique sociale et accentuer la rénovation du parc.

Le point de départ de l'étude de Logis Métropole est corrigé par rapport à la présentation effectuée en CS. Le montant initialement repris de 30 924 milliers d'euros correspond à la situation du potentiel financier à terminaison du DIS à fin 2017. Le tableau ci-après reprend la donnée à fin 2018, équivalent à un montant de 36 670 milliers d'euros (soit +5 746 milliers d'euros) lequel est complété dans le cadre de l'analyse effectuée par l'Ancols d'un montant de 3 327 milliers d'euros, correspondant à la provision pour gros entretien. Le point de départ passe donc de 30,9 millions à 39,9 millions d'euros.

Logis Métropole retient une hypothèse plutôt basse d'évolution de son niveau de profitabilité d'exploitation (cf. §7.2). La stratégie patrimoniale retenue lisse la remise à niveau du patrimoine sur un temps long de 15 ans et acte un effort de développement neuf qui reste assez soutenu dans un secteur tendu.

Sur ces bases, l'autofinancement cumulé sur 10 ans (42,6 millions d'euros) et les ventes de patrimoine (12,9 millions d'euros), soit au total 55,5 millions d'euros couvrent à 83% les besoins de fonds propres générés par les investissements prévus (66,7 millions d'euros). La structure financière de Logis Métropole vient donc contribuer à l'effort d'investissement et se dégrade, mais dans des proportions modérées compte tenu du point de départ très élevé.

Tableau 39: Évolution de la structure financière de Logis Métropole

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Total
Fonds de roulement long terme (FRLT) début d'exercice (hors dépôts de garantie)	39 997	43 519	40 144	40 381	39 667	38 065	35 634	32 606	30 285	27 981	-
Autofinancement net HLM	6 331	5 957	5 580	4 975	3 810	3 042	2 526	3 319	3 416	3 727	42 683
Produits nets de cessions sur patrimoine de réf.	700	852	1 080	1 095	1 480	1 501	1 522	1 543	1 565	1 587	12 925
Fonds propres investis sur travaux	-941	-959	-973	-986	-1 000	-1 014	-1 028	-1 043	-1 057	-1 072	-10 073
Fonds propres investis sur démolitions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Fonds propres investis sur opérations nouvelles	-2 405	-8 874	-5 318	-5 496	-5 573	-5 651	-5 730	-5 811	-5 892	-5 974	-56 724
Reclassement des ACNE en ressources CT	-163	-351	-132	-302	-319	-309	-318	-329	-336	-348	-2 907
FRLT fin d'exercice (hors dépôts de garantie)	43 519	40 144	40 381	39 667	38 065	35 634	32 606	30 285	27 981	25 901	-
Dépôts de Garantie locataires	2 379	2 434	2 528	2 526	2 615	2 656	2 698	2 741	2 784	2 828	26 189
FRLT fin d'exercice	45 898	42 578	42 909	42 193	40 680	38 290	35 304	33 026	30 765	28 729	-
<i>FRLT au logement géré</i>	<i>6 154</i>	<i>5 599</i>	<i>5 555</i>	<i>5 367</i>	<i>5 107</i>	<i>4 742</i>	<i>4 313</i>	<i>3 981</i>	<i>3 660</i>	<i>3 374</i>	-

Source : Visial CS 09/2019 – retraitements Ancols

La structure financière reste donc confortable avec un niveau de fonds de roulement long terme fin d'exercice au logement de presque 3 400 euros. Il ressort de cette analyse que la société dispose d'importantes marges de manœuvres et qu'elle peut accentuer sa mise en tension financière. Elle est en capacité de rééquilibrer sa politique de loyers et d'accélérer le rythme de réhabilitation de son patrimoine sans se mettre en difficulté.

ANNEXES DU RAPPORT

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

(SA à directoire et conseil de surveillance)

RAISON SOCIALE : Logis Métropole			
SIÈGE SOCIAL :			
Adresse du siège : 176 rue du Général de Gaulle – BP 12		Téléphone :	
Code postal : 59561		Télécopie :	
Ville : LA MADELEINE			
CONSEIL DE SURVEILLANCE AU 31/12/2019			
	Membres (personnes morales)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :		Bernard ROUSSEL (depuis juin 2020)	
	SAS LDEV	Maurice TACQUET	1
	SA HLM Habitat du Nord	Luc LEGRAS	4
	Cottage Social des Flandres	Arnaud KNAPOUGEL	4
		Yvon LE VOCQ	
		Claude RUYANT	
		Bernard ROUSSEL	
		Jean-Luc LACROIX	
		Richard HADIDA	
		Bernard HANQUEZ	
		Daniel VANDEWIELE	
		Kleber BACLET	
	Métropole Européenne de Lille	Rudy ELEGEEST	2
	Communauté Urbaine de Dunkerque	Alain SIMON	2
Représentants des locataires (SA) :	CNL	Céline DELATTE	3
	CNL	Daniel MONNIER	3
	CLCV	Christine VAN SCHORISSE	3
DIRECTOIRE AU : 31/12/2019			
	Membres (personnes morales) Représentants permanents pour les personnes morales Collège d'actionnaire d'appartenance		
Président :	Jean-Yves LENNE		
ACTIONNARIAT		Actionnaires les plus importants (% des actions)	
	Capital social :	40 420€	SAS LDEV (81,34%)
	Nombre d'actions :	2 021	
	Nombre d'actionnaires :	24	
COMMISSAIRE AUX COMPTES : Cabinet MAZARS			
EFFECTIFS AU :	Cadres : 26	Total administratif et technique : 75	
31/12/2019	Maîtrise : 11		
	Employés : 24	Effectif total : 104	
	Gardiens : 2		
	Employés d'immeuble : 27		
	Autres (resp secteurs) : SAS 14		
AUTRES INFORMATIONS :			
Actionnaire de référence :	SCIC HLM mon Abri depuis le 1 ^{er} janvier 2020		