

RAPPORT DE CONTRÔLE

- DÉFINITIF -

**SOC HABITATION LOYER
MODÉRÉ LA RANCE**

HLM LA RANCE

EXERCICES 2015-2020

N° 2021-016

Avril 2022

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 RÉCAPITULATIVE

N° SIREN : 896580131

Raison sociale : SOC Habitation Loyer Modéré La Rance

Président : M. Jean-Pierre VAUZANGES

Directeur général : M. Frédéric HARDY

Adresse : 31 boulevard des Talards - 35401 SAINT-MALO CEDEX

Actionnaire principal : Action Logement Immobilier

AU 31 DÉCEMBRE 2019

Nombre de logements
familiaux gérés

5 815

Nombre de logements
familiaux en propriété:

5 815

Nombre d'équivalents
logements (logements
foyers...):

755

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE (2)				
Logements vacants	1,9 %	4,2 %	4,8 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,3 %	0,9 %	1,2 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	9,3 %	10,3 %	9,1 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	2,4 %	2,1 %	2,0 %	
Âge moyen du parc (en années)	27	33	39	
POPULATION LOGÉE (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	17,6 %	27,7 %	21,5 %	
- < 60 % des plafonds	61,2 %	66,9 %	60,7 %	
- > 100 % des plafonds	7,3 %	6,3 %	10,4 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	51,9 %	53,8 %	47,0 %	
Familles monoparentales	21,1 %	23,1 %	21,9 %	
Personnes isolées	55,2 %	51,2 %	40,0 %	(2)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	5,6	5,5	5,8	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	8,7 %		13,7 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	99,7 %		98,7 %	(3)
PERSONNEL				
Effectif total en ETP	76			
PROFITABILITÉ RENTABILITÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE (3)				
Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires	55,0%		50,0%	
Capacité d'autofinancement / chiffre d'affaires	48,0%		41,1%	
Rentabilité Economique (EBE+Transfert Subv Rt)/Immobilisations brutes	3,9%		3,3%	
Taux de rentabilité (Résultat/(Immobilisations brutes - endettement)	2,1%		1,6%	
Fonds de roulement net global (euros au logement)	2 781,6		2 741,8	
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (euros au logement)	2 781,4		2 898,9	
Capacité de désendettement en années (Dettes / CAF courante)	13,0		19,9	
Ratio d'autofinancement net HLM (R 423-9 du CCH)	16,9 %		10,1 %	

(1) Enquête OPS 2020

(2) RPLS au 1/1/2020

(3) DiagfinOLS, exercice 2019, référence ESH

SYNTHÈSE DES CONSTATS

Points forts

- ▶ Organisation et fonctionnement performants
- ▶ Parc de logements de qualité et bien entretenu
- ▶ Coûts de gestion réduits

Recommandations

- ▶ Recommandation 1 : Passée la phase de mise en route, il appartient aux dirigeants de donner de la consistance au projet porté par la société de coordination « La Rance Emeraude ».
- ▶ Recommandation 2 : La stratégie de la société en matière de traitement de ses logements de classe énergétique E mériterait d'être inscrite explicitement dans un document spécifique permettant un suivi et une évaluation des résultats obtenus.
- ▶ Recommandation 3 : La SA d'HLM La Rance devrait réinterroger sa politique de loyers en vue d'améliorer l'accessibilité économique de son patrimoine et de renforcer son rôle social.

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

- ▶ Observation 1 : La SA d'HLM La Rance ne respecte pas les dispositions prévues à l'article L. 441-1-5 du CCH visant à favoriser la mixité sociale sur les territoires hors QPV sur deux de ses trois territoires principaux.
- ▶ Observation 2 : La SA d'HLM La Rance ne se conforme pas à l'obligation de fixer un loyer inférieur au plafond actualisé de la convention APL pour 6 logements, en contradiction avec les dispositions de l'article L. 442-1-1 du CCH.

Contrôle effectué du 22/06/2021 au 24/11/2021

SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHÈSE DU RAPPORT.....	9
1. PRÉAMBULE	11
2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME.....	13
2.1 Contexte socio-économique	13
2.2 Descriptif du parc.....	14
2.2.1 Structure et localisation	14
2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation	15
2.2.3 Foyers.....	15
3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT.....	17
3.1 Évaluation de la gouvernance	17
3.2 Procédure de regroupement.....	17
3.3 Simulation financière	19
3.4 Évaluation générale de l'organisation et du management	21
4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF.....	23
4.1 Analyse de l'exploitation	23
4.2 Analyse de la situation financière.....	25
4.2.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations.....	26
4.2.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie	27
4.3 Analyse de la dette	28
4.3.1 Encours de la dette et annuités d'emprunts locatifs.....	28
4.3.2 Indépendance financière	29
4.3.3 Soutenabilité de la dette	29
5. POLITIQUE PATRIMONIALE.....	31
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	31
5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale	32
5.2.1 Offre nouvelle	32
5.2.2 Opération de renouvellement urbain du Trieux	34

5.2.3	Interventions sur le parc existant.....	35
5.2.4	Réhabilitations.....	36
5.2.5	Traitement des logements de classe énergétique E.....	38
5.2.6	Démolitions	38
5.2.7	Ventes.....	39
5.2.8	Autres activités	39
6.	POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE	40
6.1	Caractéristiques des populations logées.....	40
6.2	Politique d’attribution	41
6.2.1	Orientations générales	41
6.2.2	Connaissance et gestion de la demande.....	41
6.2.3	Gestion des attributions.....	41
6.2.4	Gestion des contingents.....	43
6.3	Accessibilité économique du parc.....	44
6.3.1	Charges locatives.....	44
6.3.2	Contrôle réglementaire des loyers.....	44
6.3.3	Politique de loyers	44
6.3.4	Réduction de loyer de solidarité.....	47
6.3.5	Supplément de loyer de solidarité.....	48
6.4	Qualité du service rendu et relations avec les locataires	48
6.4.1	Enquête de satisfaction des locataires.....	48
6.4.2	Politique de suivi des créances et des impayés	48
7.	ANALYSE PRÉVISIONNELLE.....	51
7.1	Paramètres et hypothèses macro-économiques.....	51
7.2	Analyse de l’exploitation	51
7.3	Analyse de la situation financière.....	51
7.4	Analyse de la dette	52
	ANNEXES DU RAPPORT	53
I.	Informations générales, capital et répartition de l’actionariat de l’organisme.....	55
II.	Liste des 6 logements aux loyers en dépassement du loyer maximal actualisé de la convention APL, en contradiction avec les dispositions de l’article L. 442-1-1 du CCH.....	56

SYNTHÈSE DU RAPPORT

La SA d'HLM La Rance est propriétaire, au 1^{er} janvier 2020, de 5 815 logements familiaux et de 19 établissements d'accueil spécialisé représentant 755 équivalent-logements. Le patrimoine est implanté pour moitié dans l'agglomération de Saint-Malo. Les autres logements sont principalement situés dans le nord du département d'Ille-et-Vilaine et en Côtes d'Armor. Les logements individuels représentent un peu moins de la moitié du parc total.

Bien que non concernée par l'obligation de regroupement prévue par l'article L. 423-2 du CCH du fait de son appartenance au groupe Action Logement Immobilier, la SA s'est engagée dans la constitution d'une société de coordination avec l'OPH Emeraude habitation, premier bailleur de l'agglomération malouine. Fondée sur l'appartenance à un territoire très largement commun et des liens territoriaux de gouvernance de ses deux associés, la société de coordination (SC) « La Rance Emeraude », créée en mai 2021 et agréée en septembre 2021, ne présente pas encore de caractère opérationnel. L'ambition de la SC apparaît très mesurée au regard du projet d'entreprise élaboré, alors que l'OPH et la SA ont vocation, sur la base d'une communauté d'intérêts partagés, à y définir les modalités leur permettant de renforcer leurs interventions et d'optimiser leur gestion. Les dirigeants sont invités à travailler à l'élaboration d'un projet commun, porteur, et facteur d'amélioration de l'efficacité de leurs actions.

L'analyse des indicateurs d'activité confirme la bonne performance de la société, déjà relevée dans les précédents rapports de contrôle, tant dans le domaine de la gestion locative que dans ses activités patrimoniales. L'organisation, inscrite dans une logique très opérationnelle, est efficace ; les coûts de gestion sont maîtrisés.

Les niveaux d'intervention en matière d'entretien continu du parc et de réhabilitation sont supérieurs aux valeurs de référence et aboutissent à des résultats probants. L'opération de renouvellement urbain du principal ensemble immobilier de la société (le Trieux à Saint-Malo) est à cet égard représentative de son savoir-faire.

Si les orientations patrimoniales de la société sont claires et cohérentes, sa stratégie en matière de traitement de ses logements individuels de classe énergétique E mériterait d'être inscrite dans un plan d'action spécifique permettant un suivi et une évaluation des résultats obtenus. La consolidation des outils de gestion technique du patrimoine et de planification des travaux apparaît également nécessaire.

Par la conjonction de la paupérisation des demandeurs, des obligations légales de relogement hors quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) aux ménages du premier quartile de revenus, et d'une action volontariste, la réduction des écarts de profils socio-économiques des locataires de la société avec ceux des autres bailleurs intervenant sur le même territoire se poursuit ; l'occupation sociale présentant même désormais un caractère comparable.

Si la population logée est désormais quasiment analogue en niveaux de revenus, les loyers sont par contre sensiblement supérieurs à ceux de l'OPH Emeraude Habitation. Dans ce contexte, la question de l'accessibilité économique du parc de la SA, appréciée notamment au regard du taux d'effort que représente la charge logement pour ses locataires, revêt une importance accrue, mise en lumière par

l'analyse menée dans le cadre du présent contrôle. La SA dispose de marges de manœuvre pour l'améliorer en modulant sa politique des loyers.

La société devra augmenter sa contribution à l'atteinte des objectifs de mixité sociale hors QPV, principalement sur les territoires des intercommunalités de la Côte d'Émeraude et de Dinan Agglomération, les objectifs étant atteints pour l'agglomération de Saint-Malo.

Le modèle économique de la société repose sur la combinaison d'une rentabilité élevée avec un niveau d'investissement soutenu.

La rentabilité de l'exploitation est favorisée par des coûts de gestion bien maîtrisés ; elle permet de prendre en charge d'importantes dépenses d'entretien du parc de logements. Par ailleurs, l'impact de la mise en œuvre de la réduction de loyer de solidarité (RLS) a été absorbé sans difficulté. Il résulte de ces différents éléments un excédent brut d'exploitation de bon niveau (55 % du chiffre d'affaires, ce qui est supérieur aux valeurs de référence de 51 %). Comme par ailleurs le niveau d'endettement reste contenu, le ratio d'autofinancement est élevé.

La structure bilantielle est solide et pilotée. Le bilan bénéficie de l'apport continu de ressources en provenance de l'exploitation, qui sont utilisées notamment pour autofinancer massivement les travaux d'amélioration, ce qui permet parallèlement de maintenir un niveau d'endettement modéré.

Les projections financières de la société, à moyen terme, mettent en évidence un décalage croissant entre l'augmentation des ressources internes (du fait d'un autofinancement net en constante augmentation et de ressources importantes issues de la vente de patrimoine) et une consommation annuelle de fonds propres en diminution progressive, malgré un autofinancement intégral des réhabilitations et des remplacements de composants. Il en résulte par conséquent un effet sur le bilan qui accumule le surplus et se renforce. Dans ces conditions, il paraît indispensable que la société réinterroge sa politique de loyers, de même que sa politique de vente et le niveau d'intervention sur le parc existant dans une perspective de poursuite de l'amélioration de la performance énergétique.

Le directeur général par intérim



Serge BOSSINI

1. PRÉAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de la SA d'HLM La Rance 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'efficience 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'agrèments

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

Le précédent rapport de contrôle de la Miilos n°2016-077 de juillet 2017 est relativement récent. Il relevait la bonne performance globale de la société dans la maîtrise de ses activités, tout en notant la nécessité du renforcement d'un accueil social plus marqué dans les attributions de logement.

Le présent contrôle est réalisé concomitamment avec celui de l'OPH Emeraude Habitation, associé de la SA d'HLM dans la société de coordination « La Rance Emeraude ». L'assemblée générale constitutive et l'agrément de cette société étant intervenus postérieurement à l'engagement du contrôle, les analyses relatives à son fonctionnement figurent dans chacun des rapports des deux associés (OPH et SA).

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 Contexte socio-économique

La SA d'HLM La Rance est l'un des deux principaux opérateurs (avec l'OPH Emeraude Habitation) intervenant sur le territoire de la communauté d'agglomération de Saint-Malo (83 853 habitants, dont 46 478 habitants à Saint-Malo).

Tableau 1 : Indicateurs socio-économiques et en matière d'habitat

Rubriques	Saint-Malo	Saint-Malo agglomération	Ille-et-Villaine	Bretagne	France
Taux d'évolution démographique annuel moyen 2013-2018	0,7%	0,9%	1,0%	0,5%	0,4%
% de la population de 60 ans et plus	39,1%	34,2%	23,3%	28,6%	25,9%
Taux de chômage	13,8%	11,5%	10,4%	11,4%	13,4%
Taux de pauvreté	13,0%	10,7%	10,5%	10,9%	14,5%
Revenu médian disponible par unité de consommation (en €)	21 930	21 890	22 230	21 750	21 110
% de résidences principales / ensemble des logements	68,6%	71,4%	86,3%	79,2%	82,1%
% de propriétaires occupants / résidences principales	50,6%	60,2%	59,8%	66,2%	57,5%
% de logements HLM / résidences principales	24,9%	17,4%	13,2%	10,5%	14,7%
% de résidences secondaires / ensemble des logements	26,2%	23,1%	7,1%	13,3%	9,7%
% de logements vacants / ensemble des logements	5,2%	5,5%	6,7%	7,5%	8,2%

Source : INSEE RP 2018 - traitement Ancols

La ville de Saint-Malo se caractérise par une croissance démographique soutenue exclusivement par le solde migratoire sur la période 2013-2018, ce qui est symptomatique d'un territoire attractif mais qui connaît également un vieillissement de sa population. Dans le même temps, la croissance des communes de la couronne de Saint-Malo se poursuit, sous le double effet positif du solde naturel et du solde des mobilités résidentielles, comme le relève une étude de l'INSEE de juillet 2019.

En 2018, la part des personnes vivant en dessous du seuil de pauvreté (13,0 %) s'avère supérieure à celle de l'ensemble de la Bretagne (10,9 %). L'écart de niveau de vie entre les ménages les plus aisés et les plus modestes, plus élevé à Saint-Malo que la moyenne observée en Bretagne, atteste également d'inégalités sociales plus marquées sur ce territoire.

Les situations résidentielles sont hétérogènes : 24,9 % des Malouins occupent un logement social (9,3 % au niveau régional) tandis que les résidences secondaires constituent près du quart des logements. Sur l'intercommunalité, deux communes ont moins de 20 % de logements locatifs sociaux (16,5 % pour Cancale et 9,1 % pour Saint-Méloir-des-Ondes), étant précisé que la commune de Miniac-Morvan a été exemptée au regard de l'insuffisance de desserte par les transports en commun.

Tableau 2 : Indicateur de pression de la demande locative sociale

Rubriques	Saint-Malo	Saint-Malo agglomération	Ille-et-Villaine	Bretagne	France métropolitaine
Nombre de demandeurs externes au 31/12/2019 (A)	1 594	2 040	18 641	46 664	1 438 881
Nombre d'attributions de logement prononcées en 2019 à des demandeurs externes (B)	436	542	5 805	14 800	325 813
Indicateur de pression - ratio (A) / (B)	3,66	3,76	3,21	3,20	4,42

Source : SNE - traitement Ancols

L'indicateur de tension entre l'offre de logements HLM et la demande locative sociale révèle une pression contenue sur les principaux territoires d'intervention de la société : le territoire malouin est certes caractérisé par une pression plus forte que la moyenne régionale, mais inférieure à la France métropolitaine.

2.2 Descriptif du parc

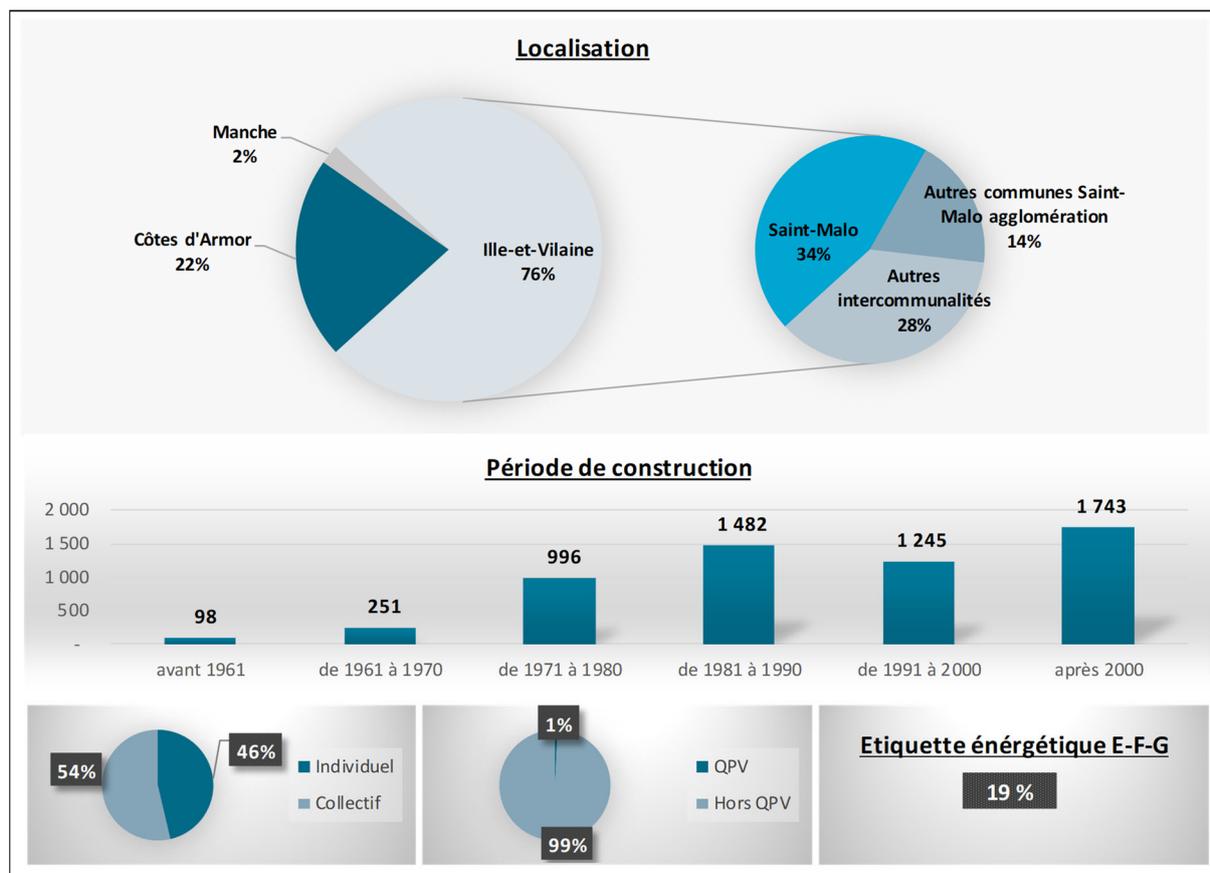
2.2.1 Structure et localisation

La SA d'HLM La Rance est propriétaire, au 1^{er} janvier 2020, d'un patrimoine de 5 815 logements familiaux (dont 18 non conventionnés), de 755 équivalent-logements au sein de 19 établissements d'accueil spécialisé gérés par des tiers et d'une gendarmerie.

Ces logements sont localisés dans trois départements, 76,4 % en Ille-et-Vilaine, 21,5 % dans les Côtes d'Armor et 2,0 % dans la Manche et répartis sur une centaine de communes. Principal pôle d'implantation, l'agglomération de Saint-Malo regroupe près de la moitié des logements de la SA d'HLM La Rance, dont plus d'un tiers est situé sur la commune de Saint-Malo. Le reste du patrimoine est principalement situé dans le nord du département d'Ille-et-Vilaine et dans les secteurs est et littoral des Côtes d'Armor.

Le patrimoine de logements familiaux de la société, qui se caractérise par un âge moyen relativement jeune (27 ans), a été constitué principalement à partir des années 1980. Le parc est composé à 46 % de logements individuels et 54 % de logements collectifs, majoritairement sous la forme de petits ensembles. Les performances énergétiques du parc sont perfectibles : 18,9 % des logements sont classés suivant les étiquettes E-F-G (soit 1 100 logements), s'expliquant notamment par de nombreux logements individuels avec chauffage électrique.

Figure 1 : Caractéristiques du patrimoine



Source : RPLS - traitement Ancols

2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation

La vacance des logements de l'organisme, déjà qualifiée de très contenue dans le dernier rapport de contrôle, est demeurée proche de 1,0 % du parc sur les dernières années. La vacance commerciale, notamment structurelle (de plus de trois mois), est nettement inférieure aux valeurs de référence du secteur.

Le taux de rotation annuel diminue progressivement passant de 11,7 % en 2018 à 9,5 % en 2020, soit un niveau désormais légèrement inférieur à celui constaté dans le département d'Ille-et-Vilaine (10,1 %). Les mutations internes (locataires déjà logés dans le parc qui changent de logements) représentent 11,8 % des emménagements.

2.2.3 Foyers

A la date du contrôle, la société possède un parc de 19 foyers (755 équivalent/logements), dont 9 EHPAD.

Parmi ces différentes structures, 6 sont récentes (construction postérieure à 2000) et 5 sont beaucoup plus anciennes (antérieures à 1980), la plupart d'entre elles ont fait par le passé l'objet de travaux d'amélioration et de mise aux normes ; il n'est pas prévu pour les années prochaines d'investissements notables à destination de ces établissements.

La société a eu l'occasion, à plusieurs reprises, de céder des foyers : Cancale en 2017 (20 équivalents logements), Saint-Briac en 2020 (38 équivalents logements) et Beaussais sur mer en 2021 (52 équivalents logements) ; s'y ajoute la démolition en cours du foyer de Combourg (52 équivalents logements).

La société n'a pas de projet particulier de développement de nouveaux foyers ; l'offre locale, notamment en matière d'EHPAD, étant considérée comme suffisante.

Les relations avec les gestionnaires s'inscrivent dans un souci de transparence, notamment au travers de la gestion de la provision pour travaux. Le suivi des foyers et de leurs gestionnaires se partage entre la direction « construction et patrimoine » en charge des questions techniques et le secrétariat général pour les aspects administratifs et financiers.

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 Évaluation de la gouvernance

La SA d'HLM La Rance, dont le siège social est situé à Saint-Malo, est une filiale du groupe Action Logement Immobilier (ALI), qui détient 51,03 % du capital de la société au 1er janvier 2021. Un pacte d'actionnaire a été conclu avec la ville de Saint-Malo et la chambre de commerce et d'industrie d'Ille-et-Vilaine (respectivement 38,4 % et 8,0 % des parts sociales), pour constituer l'actionnariat de référence de la société.

Monsieur Jean-Pierre VAUZANGES, ancien directeur général du Crédit agricole d'Ille-et-Vilaine, a été nommé président de la société par le conseil d'administration du 21 juin 2018. Monsieur Frédéric HARDY, en poste au sein de la société depuis le 03 mars 2008, est directeur général depuis 2013.

Les obligations légales et statutaires en matière de réunion des assemblées générales et du conseil d'administration sont respectées. Le conseil d'administration, qui bénéficie d'une information de qualité, se réunit en moyenne quatre fois par an. Il délibère et statue sur les orientations stratégiques de la société et les décisions opérationnelles.

Les administrateurs sont également impliqués dans les différentes instances mises en place, à savoir la commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL), le conseil de concertation locative (CCL), les commissions d'appel d'offres (CAO) et d'attribution des marchés (CAM) et d'autres comités internes créés à la demande d'ALI en 2018 (comité d'investissement, comité d'audit et des comptes, comité des nominations et rémunérations).

3.2 Procédure de regroupement

Si le parc immobilier de la SA d'HLM La Rance s'élève à 6 570 logements, la société n'est pas concernée par l'obligation de regroupement des organismes d'HLM gérant moins de 12 000 logements, instaurée par la loi ELAN (article L. 423-2 du CCH) du fait de son appartenance au groupe Action Logement Immobilier. La SA d'HLM La Rance a néanmoins choisi d'étudier cette possibilité de rapprochement avec l'OPH Emeraude Habitation, ce dernier concerné directement par cette obligation, en accord avec leurs gouvernances respectives.

Pour la SA d'HLM La Rance, ce regroupement est l'occasion de conforter le positionnement de la société à Saint-Malo, siège de l'entreprise et point d'équilibre géographique de ses différentes implantations.

Le conseil d'administration du 28 janvier 2020 a approuvé le rapprochement avec l'OPH Emeraude Habitation à travers la création d'une société de coordination. Le patrimoine consolidé des deux bailleurs s'élève à 12 869 logements (représentant notamment 94,0 % des logements locatifs sociaux de Saint-Malo agglomération). L'analyse des principaux agrégats financiers agrégés des deux membres de la SC, figurant au § 3.3, révèle une situation financière d'ensemble solide.

Les statuts-type de la société de coordination dénommée « SAC La Rance - Emeraude », signés par les parties le 12 mai 2021, sont conformes aux dispositions du décret n°2019-911 du 29 août 2019. Un article spécifique permettant à la SC d'exercer les missions d'organisme foncier solidaire a néanmoins

été ajouté, bien que les administrateurs ne soient pas encore certains de l'intérêt d'activer cette possibilité. La forme juridique adoptée est celle de la société anonyme à conseil d'administration (regroupant administrateurs des deux bailleurs, représentants des collectivités locales et des associations de locataires).

Un pacte d'actionnaires a également été conclu le 13 mars 2020. Le capital social est fixé à 37 000 euros, détenus respectivement à 51,0 % par la SA d'HLM La Rance et à 49,0 % par l'OPH Emeraude Habitation. La SA d'HLM La Rance est désignée « leader du pacte », sachant qu'une instance de concertation est instituée, dénommée « comité de coordination », en vue d'arrêter dans la mesure du possible des positions communes en amont des conseils d'administration et des assemblées générales de la société. Le pacte prévoit que la présidence et la direction générale de la SC seront assurées alternativement par La SA Rance et par l'OPH Emeraude Habitation, avec un changement tous les 3 ans.

Le premier conseil d'administration de la société, tenu le 12 mai 2021, a nommé Monsieur HARDY, directeur général de la SA d'HLM La Rance, comme directeur général de la SC et Madame BOURQUIN, directrice générale de l'OPH Emeraude Habitation, en tant que directrice générale déléguée.

Le projet stratégique de la SC, présenté au conseil d'administration du 12 mai 2021, rappelle les principales motivations de ce regroupement entre les deux bailleurs, à savoir la cohérence territoriale avec un ancrage fort sur l'agglomération de Saint-Malo et des pratiques partenariales déjà éprouvées (engagements communs dans le cadre du plan local de l'habitat ou relogement des ménages dans le cadre du renouvellement urbain). Les bailleurs ont arrêté plusieurs indicateurs permettant de caractériser la soutenabilité financière des deux organismes, bien que leur niveau d'exigence soit peu contraignant compte tenu de leur situation financière. A l'inverse, la politique technique des actionnaires n'est jamais développée alors même que cela constitue une mission obligatoire de la SC. Une action de régularisation est nécessaire.

Le fonctionnement de la société s'appuie sur des conventions de mise à disposition de personnel ou des contrats de prestations de services (mises en place progressives à compter du 4^{ème} trimestre 2021), les ressources financières provenant exclusivement de cotisations appelées auprès des deux bailleurs, au moins pour le premier exercice.

Le projet de regroupement développé par les deux bailleurs apparaît clairement encore en cours de maturation, avec un calendrier de mise en œuvre qui souffre de retard. Certes, Emeraude Habitation a demandé une prorogation de 6 mois du délai pour le dépôt de la demande d'agrément de la SC auprès du Préfet d'Ille-et-Vilaine, mais la société semble loin de pouvoir exercer de manière opérationnelle ses missions obligatoires, dont notamment le contrôle de gestion des associés. Dans ces conditions, les moyens alloués à la société (près de 100 000 euros de prestations et plus de 60 000 euros de coûts de structure pour le premier budget) semblent disproportionnés par rapport aux ambitions modestes de la SC.

Le dossier de demande d'agrément a été adressé à la Ministre en charge du logement le 29 juin 2021 et l'arrêté d'agrément a été signé le 21 septembre 2021.

Recommandation 1 : Passée la phase de mise en route, il appartient aux dirigeants de donner de la consistance au projet porté par la société de coordination « La Rance Emeraude ».

Comme indiqué supra, l'analyse des premiers documents fondateurs (PV d'AG constitutive, PV de CA, projet d'entreprise et de budget) conduit à considérer le degré d'intégration des associés dans un projet commun comme relativement peu élevé. Les modalités de « l'efficacité économique et sociale générée » (au sens de l'arrêté du 17 octobre 2019 fixant les conditions d'agrément) ne sont pas décrites dans le projet d'entreprise.

L'ambition opérationnelle de la SC, réduite aux compétences de base définies à l'article L. 423-1-2, n'apparaît pas clairement formulée. L'intervention sur un territoire commun, aussi fondamentale et fédératrice soit-elle, ne peut pas constituer le seul « horizon » du projet.

La logique économique de rapprochement entre organismes HLM au travers d'une société de coordination suppose l'existence d'économies d'échelle dans l'exercice de leurs activités et l'amélioration de leur efficacité. C'est en ce sens que des modes d'organisation et de fonctionnement spécifiques doivent être conçus afin de faire en sorte de développer l'efficacité de gestion des membres. Il est ainsi rappelé que la création d'une société de coordination a vocation à dépasser la juxtaposition des moyens et des compétences des entités associés pour aboutir à un ensemble renforçant leurs actions respectives et améliorant leurs conditions d'exercice.

Dans sa réponse écrite, la société prend acte de la recommandation et fait valoir les circonstances ayant freiné l'élaboration du projet commun (crise sanitaire, report des élections municipales et vacance du poste de DG de l'OPH).

3.3 Simulation financière

Le tableau ci-après est composé de la simple addition des états financiers déposés par les deux membres de la SC, sur la plateforme Harmonia pour les exercices 2015 à 2019, avec une présentation individuelle des organismes pour l'année 2019. Il ne s'agit pas d'une consolidation au sens du code de commerce. L'analyse qui l'accompagne ne porte donc que sur les principaux agrégats financiers et les tendances associées, dans l'objectif d'apprécier la surface financière du regroupement récemment formé.

Tableau 3: Simulation de la structure financière rétrospective

Montants en milliers d'euros

EXPLOITATION	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
P.M. Nombre de logement gérés	11 725		12 168		12 310		12 486		12 641	
Loyers	49 409	99,6%	50 332	99,4%	51 505	99,8%	50 858	98,7%	52 241	99,4%
Produit des activités	50 381		51 155		52 314		52 370		53 683	
Coût de gestion	- 10 116	20,4%	- 10 732	21,2%	- 10 941	21,2%	- 11 524	22,4%	- 11 289	21,5%
<i>Valeurs de référence</i>		24,4%		24,6%		24,9%		25,6%		25,2%
Excédent brut d'exploitation	25 929	52,2%	24 759	48,9%	25 175	48,8%	25 028	48,6%	26 487	50,4%
<i>Valeurs de référence</i>		47,5%		47,6%		47,1%		45,7%		45,1%
CAF brute	23 261	46,9%	23 323	46,0%	22 215	43,1%	24 820	48,2%	25 387	48,3%
<i>Valeurs de référence</i>		38,8%		39,2%		39,5%		39,7%		38,8%
Remboursement des emprunts locatifs	12 422		13 082		14 101		14 142		14 088	
Autofinancement net HLM	10 839		10 240		8 114		10 678		11 300	
Ratio d'autofinancement net HLM R.423-9 et R.423-70 CCH (en %)		19,3%		18,1%		14,0%		18,8%		18,2%
<i>Valeurs de référence</i>		9,6%		9,3%		9,2%		8,6%		9,5%
BILAN										
Capitaux propres	171 600	25,4%	187 876	25,9%	200 813	26,5%	212 416	26,8%	226 686	27,0%
<i>Valeurs de référence</i>		24,5%		25,1%		25,4%		25,2%		25,2%
Amortissements et provisions	255 372	37,9%	264 732	36,5%	272 932	36,0%	281 651	35,6%	297 982	35,5%
Ressources propres	426 972	63,3%	452 608	62,5%	473 745	62,4%	494 067	62,4%	524 668	62,5%
Dettes financières	247 430	36,7%	272 138	37,5%	285 092	37,6%	298 040	37,6%	314 300	37,5%
Ressources stables	674 402	100,0%	724 746	100,0%	758 837	100,0%	792 107	100,0%	838 967	100,0%
Immobilisations d'exploitation brutes	- 637 834	95%	- 683 679	94%	- 717 128	95%	- 754 567	95%	- 806 247	96%
Fonds de roulement net global (FRNG)	36 568	5,4%	41 067	5,7%	41 709	5,5%	37 540	4,7%	32 720	3,9%
Fonds de roulement net global (FRNG) au logement	3 098		3 348		3 333		2 942		2 535	
<i>Valeurs de référence</i>	2 493		2 563		2 768		2 695		2 662	
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	39 614		41 810		44 173		39 341		38 009	
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)	- 7 255	- 1,1%	- 7 010	- 1,0%	- 478	- 0,1%	- 2 654	- 0,3%	4 267	0,5%
<i>Valeurs de référence</i>		0,4%		0,2%		0,2%		0,2%		0,3%
Trésorerie	43 900		48 154		42 232		40 238		28 498	
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	466		497		407		397		276	
<i>Valeurs de référence</i>	295		319		328		338		311	
Ressources propres / Ressources stables	63%		62%		62%		62%		63%	
<i>Valeurs de référence</i>	60%		60%		61%		61%		62%	
Annuités emprunts locatifs / Loyers	34%		34%		36%		36%		35%	
<i>Valeurs de référence</i>	39%		38%		38%		38%		37%	
Endettement / CAFC	11		13		13		14		13	
<i>Valeurs de référence</i>	15		15		15		16		16	
VNC / Amortissement du parc locatif	25		25		25		25		24	
<i>Valeurs de référence</i>	24		24		24		24		24	

Source : États Réglementaires Harmonia - valeurs de références issues d'un benchmark sur tous les OLS de France

L'exploitation de l'entité repose presque exclusivement sur des produits issus de l'activité locative ; l'impact de la RLS a été respectivement de 1,7 et de 1,9 millions d'euros en 2018 et 2019. Les coûts de gestion sont durablement contenus.

Déduction faite, essentiellement de ces charges, l'excédent brut d'exploitation dégagé représente en moyenne sur la période presque 50 % du chiffre d'affaires, ce qui traduit un niveau de rentabilité élevé et une bonne performance d'exploitation, comparés aux valeurs de référence. Ce constat peut être reconduit pour ce qui concerne la capacité d'autofinancement (CAF) brute.

Dans un contexte d'endettement relativement modéré, avec un poids d'annuité moyen de 35 % des loyers, le niveau d'autofinancement net HLM, après soustraction du montant du remboursement locatif du total de la CAF brute, se positionne à un niveau lui-aussi élevé.

La structure du bilan s'avère robuste avec un dégagement de ressources par le haut de bilan, au travers du fonds de roulement net global, tout à fait satisfaisant ; cette situation s'améliorant encore à terminaison des opérations qui sont, pour partie, portées temporairement sur la trésorerie.

Après prise en compte des ressources et des emplois en provenance du bas de bilan, qui fluctuent assez fortement selon les années, l'entité dispose d'une trésorerie courante confortable, en dehors de l'exercice 2019 qui s'avère atypique en raison du décalage dans la mise en place de financements par la SA La Rance

Enfin, le niveau de soutenabilité de la dette est évalué en nombre d'années nécessaires au remboursement de la totalité des capitaux restant dus, dans le cas purement théorique d'une affectation de l'intégralité de la CAF à cet objectif. Au cas présent, il faudrait 13 ans. Le rapprochement avec la

durée de vie résiduelle théorique des actifs locatifs (rapport entre leur valeur nette comptable et l'amortissement annuel) qui est de 24 ans, traduit une situation saine.

Le tableau ci-dessous présente quant à lui quant à lui la contribution respective des deux membres de la SC dans la simulation financière présentée plus haut. Cet exercice réalisé pour la seule année 2019 met en évidence une contribution assez similaire des deux membres aussi bien pour ce qui concerne l'exploitation que pour le bilan ; les valeurs des ratios en illustrant les principaux aspects sont quasiment identiques et de très bon niveau.

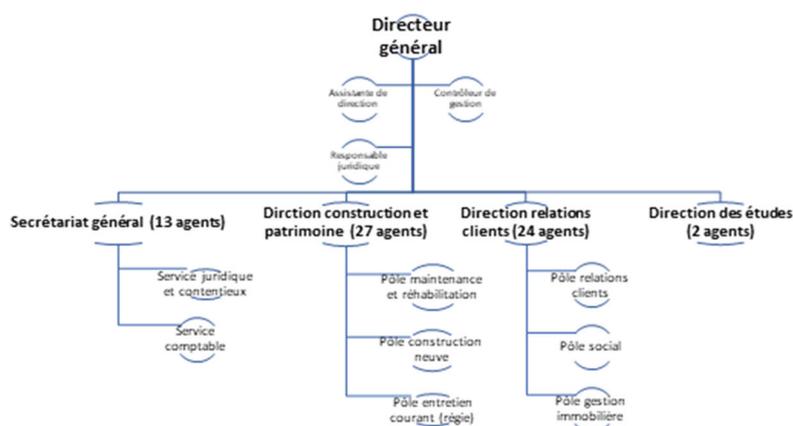
Tableau 4 : Reconstitution de l'exercice 2019

Montants en milliers d'euros						
EXPLOITATION	SAC		OPH Emeraude Habitation		SA La Rance	
	Exercice 2019					
	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	52 241	99,4%	24 194	98,8%	28 048	99,9%
Produit des activités	53 683		24 529		29 154	
Coût de gestion	- 11 289	21,5%	- 5 969	24,4%	- 5 320	18,9%
	<i>Valeurs de référence</i>	25,2%				
Excédent brut d'exploitation	26 487	50,4%	11 028	45,1%	15 459	55,0%
	<i>Valeurs de référence</i>	45,1%				
CAF brute	25 387	48,3%	11 919		13 468	
	<i>Valeurs de référence</i>	38,8%				
Remboursement des emprunts locatifs	14 088		6 437		7 650	
Autofinancement net HLM	11 300		5 482		5 818	
Ratio d'autofinancement net HLM R. 423-9 et R. 423-70 CCH (en %)		18,2%				
	<i>Valeurs de référence</i>	9,5%				
BILAN						
Capitaux propres	226 686	27,0%	109 537	27,9%	117 149	26,2%
	<i>Valeurs de référence</i>	25,2%		23,9%		22,7%
Amortissements et provisions	297 982	35,5%	138 993		158 989	
Ressources propres	524 668	62,5%	248 530		276 138	
Dettes financières	314 300	37,5%	144 170		170 174	
Ressources stables	838 967	100,0%	392 699		446 312	
Immobilisations d'exploitation brutes	- 806 247	96,1%	- 378 316	96,3%	- 427 932	95,9%
Fonds de roulement net global (FRNG)	32 720	3,9%	14 384	3,7%	18 381	4,1%
Fonds de roulement net global (FRNG) au logement et équiv,	2 535		2 283		2 782	
	<i>Valeurs de référence</i>	2 662	2 562			
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	38 009		19 674		18 379	
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)	4 267	0,5%	692	0,2%	3 574	0,8%
	<i>Valeurs de référence</i>	28 498	13 691	3,5%	14 806	3,3%
Trésorerie						
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	276		289		264	
	<i>Valeurs de référence</i>	311	313		279	
Ressources propres / Ressources stables	63%		63%		62%	
	<i>Valeurs de référence</i>	62%	63%		54%	
Annuités emprunts locatifs / Loyers	35%		34%		36%	
	<i>Valeurs de référence</i>	37%	34%		42%	
Endettement / CAFC	13		14		13	
	<i>Valeurs de référence</i>	16	16		20	
VNC / Amortissement du parc locatif	24		24		23	
	<i>Valeurs de référence</i>	24	23		25	

Source : Données Harmonia

3.4 Évaluation générale de l'organisation et du management

L'effectif de la SA d'HLM La Rance, qui est de 70 salariés au 1^{er} janvier 2021, paraît maîtrisé compte tenu de son volume d'activité. Avec un ratio de 11 équivalents temps plein (ETP) par logement, il se situe à un niveau sensiblement inférieur à la valeur médiane constatée dans le rapport de branche édité par la fédération des OPH (19 ETP pour 1 000 logements gérés en 2019).

Figure 2 : Organigramme simplifié au 1^{er} janvier 2021

Source : Données transmises par l'organisme - traitement Ancols

Le précédent rapport de contrôle de l'Ancols mettait en exergue « une organisation et un fonctionnement performants ». Ces constats généraux semblent toujours valables pour qualifier la société, avec plusieurs spécificités intéressantes à relever :

- ▶ l'existence d'une régie permet le traitement réactif et optimisé des travaux à la relocation ;
- ▶ le fait de ne pas avoir d'antennes sur le territoire, malgré un parc morcelé géographiquement, ne semble pas générer de perte de temps ni de surcoûts ;
- ▶ le positionnement du quittancement, et plus globalement de tous les enjeux financiers liés à la gestion locative, au sein du « secrétariat général » plutôt qu'au sein de la « direction relations clients » tend à garantir l'optimisation du recouvrement des loyers.

Pour toutes ces raisons, les diligences effectuées dans le cadre de ce contrôle ont été relativement limitées sur la thématique de l'organisation.

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF

L'analyse financière a principalement pour objet :

- D'apprécier la performance d'exploitation de la société qui sera déterminée par l'excédent brut d'exploitation (EBE) ;
- D'analyser plus généralement sa rentabilité à savoir mesurer la capacité d'une entité à générer un résultat à partir de son activité ;
- De présenter les modalités de financement de ses investissements, en évaluant les parts respectives des emprunts, des subventions et des fonds propres. Il s'agit également d'étudier l'effet de cette stratégie de financement sur la structure financière de la société ;
- D'évaluer la soutenabilité de sa structure financière, à travers une analyse de son niveau d'endettement et des équilibres de son bilan, y compris à terminaison des opérations en cours ;
- D'examiner les perspectives financières à plus ou moins long terme.

Les développements et analyses ci-après exploitent les données comptables 2015 à 2019 transmises par l'organisme par l'intermédiaire de la plateforme Harmonia.

Les valeurs de références utilisées sont issues d'un benchmark sur les SA d'HLM de Province, source Harmonia via l'outil Ancols DiagFin OLS. Pour l'année 2019 ce benchmark regroupe 186 organismes comparables.

4.1 Analyse de l'exploitation

L'excédent brut d'exploitation (EBE), indicateur de santé financière et de rentabilité économique représentant la balance entre les produits et charges d'exploitation décaissables, permet d'apprécier la performance de la société dans sa capacité à générer dans le cadre de ses activités opérationnelles les ressources de trésorerie nécessaires au financement de sa stratégie d'investissement tout en assurant un service de qualité aux locataires.

Tableau 5 : 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	26 448	99,8%	27 193	99,9%	27 571	99,8%	27 274	99,3%	28 048	99,9%
Écart de récupération de charges	- 3	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	26	0,1%	87	0,3%
Produits des activités annexes	49	0,2%	36	0,1%	51	0,2%	62	0,2%	65	0,2%
Péréquation RLS							100	0,4%	- 114	0,4%
Chiffre d'affaires locatif	26 494	100%	27 229	100%	27 622	100%	27 462	100%	28 086	100%
Ventes d'immeubles	3 300		2 016		3 380		3 169		6 096	
Production stockée	- 101		23		1 148		1 140		- 704	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	0		0		0		4		0	
Coûts promotion immobilière	- 2 519		- 1 694		- 3 886		- 3 623		- 4 324	
Marge sur activité de promotion	680		345		641		690		1 068	
Produit des activités	27 174		27 573		28 263		28 152		29 154	
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	- 3 309	12,5%	- 3 688	13,5%	- 3 862	14,0%	- 4 024	14,7%	- 4 078	14,5%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 1 035	3,9%	- 1 198	4,4%	- 1 365	4,9%	- 1 203	4,4%	- 1 242	4,4%
Coût de gestion	- 4 345	16,4%	- 4 886	17,9%	- 5 227	18,9%	- 5 227	19,0%	- 5 320	18,9%
Charges de maintenance (y.c régie)	- 5 447	20,6%	- 5 125	18,8%	- 5 501	19,9%	- 5 632	20,5%	- 5 258	18,7%
Cotisation CGLLS	- 370	1,4%	- 533	2,0%	- 586	2,1%	- 623	2,3%	- 697	2,5%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 1 891	7,1%	- 1 996	7,3%	- 2 091	7,6%	- 2 169	7,9%	- 2 303	8,2%
<i>Valeurs de référence</i>		9,3%		9,5%		9,8%		10,1%		10,0%
Créances irrécouvrables	- 77	0,3%	- 82	0,3%	- 93	0,3%	- 101	0,4%	- 117	0,4%
Excédent brut d'exploitation	15 044	56,8%	14 951	54,9%	14 765	53,5%	14 400	52,4%	15 459	55,0%
<i>Valeurs de référence</i>		53,5%		51,7%		51,4%		50,6%		50,0%
Autres produits et charges d'exploitation	89	0,3%	69	0,3%	92	0,3%	480	1,7%	137	0,5%
Autres produits et charges financières	- 2 265	- 8,5%	- 1 888	- 6,9%	- 1 990	- 7,2%	- 2 285	- 8,3%	- 2 353	- 8,4%
Autres produits et charges exceptionnels	- 34	- 0,1%	152	0,6%	- 99	- 2,9%	353	1,3%	224	0,8%
CAF brute	12 834	48,4%	13 284	48,8%	12 768	46,2%	12 948	47,1%	13 468	48,0%
<i>Valeurs de référence</i>		40,5%		41,6%		41,2%		41,3%		41,1%
Remboursement des emprunts locatifs	7 138		7 343		7 538		7 818		7 650	
Variation des intérêts compensateurs (si non différés)	0		0		0		0		0	
Autofinancement net HLM (a)	5 696		5 941		5 229		5 130		5 818	
Total des produits financiers (compte 76) (b)	745		777		537		212		144	
Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	32 058		31 507		33 351		33 022		36 770	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	2 262		2 262		2 349		2 517		2 562	
Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : (b + c - d)	30 542		30 021		31 538		30 717		34 352	
Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)		18,6%		19,8%		16,6%		16,7%		16,9%
<i>Valeurs de référence</i>		10,7%		10,2%		9,7%		8,8%		10,1%

Source : États Réglementaires Harmonia

L'activité locative est la source essentielle de ressources de l'organisme. Fin 2019, le produit dégagé s'élevait à 28 millions d'euros dont 3,7 millions d'euros en provenance de la location des résidences et foyers ; il convenait d'y ajouter 477 milliers d'euros de loyers non-quittancés en raison de la vacance (montant très limité en raison du faible taux de vacance que connaît la société).

Les loyers pratiqués par la société sont d'un niveau un peu élevé (cf. § 6.3.3) ; ce qui peut être relativisé au regard des typologies de logements et de financements des logements de la société (presque la moitié de logements individuels et près des 3/4 construits après 1980).

La société a aussi une activité limitée en matière d'accession ; cette dernière ne contribue que modérément au chiffre d'affaires annuel.

De 2015 à 2019, le chiffre d'affaires est passé de 26,49 millions d'euros à 28,08 millions d'euros ; cette augmentation résulte principalement de la hausse des produits locatifs.

L'exploitation est caractérisée par :

- des coûts de gestion contenus (805 euros/logt en 2019), comparés aux valeurs de référence (1041 euros/logt). Ils se caractérisent à la fois par des coûts de personnel en progression, mais d'un niveau proche voire inférieur (jusqu'en 2018) à la valeur de référence (611 euros/logt) ; et surtout par des frais généraux très réduits. Le niveau de ces derniers, en moyenne (période 2015-2019) de 190 euros par logement est très en-deçà de la valeur de référence moyenne pour la même période (439 euros/logt) ;

- ▶ des dépenses de maintenance supportées par l'exploitation de l'ordre de 856 euros par logement (moyenne 2015-2019), soit un montant moyen très supérieur à la valeur de référence qui est en moyenne sur la même période de 640 euros ; ce qui traduit le niveau d'intervention soutenu de la société sur son parc (cf. infra) ;
- ▶ une charge fiscale liée à la TFPB, hors dégrèvements liés aux économies d'énergie et à l'adaptation des logements (traités en produits exceptionnels) dont le coût moyen rapporté au logement est de 331 euros/logt. Il progresse au fil des exercices mais reste encore sensiblement inférieur à la valeur de référence qui est en moyenne de 471 euros/logt sur la même période.

Dans ces conditions, l'excédent brut dégagé par l'exploitation s'élève, fin 2019 à 15,45 millions d'euros soit l'équivalent de 55 % du chiffre d'affaires de l'année. Rapporté à la période 2015 à 2019, ce taux est globalement stable et systématiquement au-dessus de la valeur de référence (51 %). Le fléchissement de l'EBE en 2018 s'explique par la baisse des produits locatifs avec la mise en application de la RLS, la remontée de son niveau en 2019 étant permise par l'augmentation des résultats de l'accession.

Les charges provenant des intérêts sur les emprunts locatifs constituent la principale composante des charges financières, elles s'élèvent à presque 2,5 millions d'euros fin 2019 ; quant aux produits financiers des placements, dans un contexte de faibles taux, ils ne sont pas significatifs.

Enfin, pour ce qui concerne les charges et produits exceptionnels, en dehors des subventions d'investissement virées au résultat et des produits et charges comptabilisés au titre des sinistres, les principaux montants se rapportent aux produits en provenance des dégrèvements de TFPB (accessibilité, énergie, vacance) auxquels viennent s'ajouter les ventes de logements, en hausse depuis 2018. Avec une augmentation significative du nombre de logements vendus (de 9 en 2015 à 31 en 2019) la société a vu passer le montant sur cession immobilières de 33 à 1986 milliers d'euros, produisant de nouveaux produits participant à la profitabilité de l'organisme.

L'ensemble de ces éléments permet de déterminer la capacité d'autofinancement (CAF) brute de l'organisme.

D'un montant de 13,46 millions d'euros fin 2019, la CAF brute progresse en montant depuis 2015, et se maintient à un niveau constant, proche de 48 % du chiffre d'affaires annuel. Par comparaison avec les valeurs de référence qui sont en moyenne de 41 % sur la même période, ce niveau de profitabilité permet à la société de dégager d'importantes ressources qui participent au financement de ses investissements.

Enfin, en déduisant de la CAF brute le montant des remboursements d'emprunts locatifs, on détermine le montant de l'autofinancement net HLM. Dans la mesure où le niveau d'endettement de la société est proche du niveau d'endettement de référence, l'écart positif précédemment constaté pour la CAF brute se retrouve alors pour l'autofinancement net HLM. Au titre l'exercice 2019, il est ainsi de 16,9 % quand la valeur de référence n'est que de 10 %.

4.2 Analyse de la situation financière

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en

fonds de roulement ou que, dans le cas contraire, le besoin en fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie soit positive. Le niveau du fonds de roulement net global (FRNG) est tributaire des modalités de mobilisation des financements retenues par la société, lesquelles sont neutralisées par le biais d'une analyse à terminaison¹ des opérations.

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

Le fonds de roulement net global (FRNG) mesure l'excédent ou le déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) par rapport à ses emplois stables.

Tableau 6 : Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Capital et réserves nets des participations (a)	60 405	16,3%	68 414	17,6%	73 853	18,1%	78 821	18,4%	83 762	18,8%
Résultat de d'exercice (b)	5 024	1,4%	5 494	1,4%	4 984	1,2%	4 963	1,2%	5 504	1,2%
Autres capitaux (c)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Subventions nettes d'investissement (d)	25 419	6,9%	25 720	6,6%	27 229	6,7%	27 612	6,5%	27 884	6,2%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	90 847	24,5%	99 627	25,7%	106 066	26,1%	111 396	26,0%	117 149	26,2%
<i>Valeurs de référence</i>		22,2%		22,4%		22,8%		22,6%		22,7%
Provisions pour gros entretien (f)	11 052		8 261		7 854		7 659		8 140	
Autres provisions pour risques et charges (g)	822		607		647		609		677	
Amortissements et dépréciations (h)	117 892		126 074		133 772		141 066		150 172	
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	220 612		234 568		248 338		260 730		276 138	
Dettes financières (j) (*)	150 047		153 324		158 708		166 897		170 174	
Ressources stables (k)=(i)+(j)	370 659	100,0%	387 892	100,0%	407 047	100,0%	427 627	100,0%	446 312	100,0%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	- 349 645	94,3%	- 366 508	94,5%	- 384 895	94,6%	- 404 616	94,6%	- 427 918	95,9%
Fonds de roulement économique (m) = (k)-(l)	21 014	5,7%	21 385	5,5%	22 152	5,4%	23 011	5,4%	18 395	4,1%
Immobilisations financières (n)	- 459	0,1%	- 229	0,1%	- 124	0,0%	- 79	0,0%	- 14	0,0%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	20 555	5,5%	21 156	5,5%	22 028	5,4%	22 932	5,4%	18 381	4,1%
<i>Valeurs de référence</i>		3,7%		3,4%		3,7%		3,6%		3,8%
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	21 472		20 519		21 471		22 111		18 379	
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	3 144	0,8%	3 167	0,8%	4 315	1,1%	5 455	1,3%	4 752	1,1%
Emprunts promotion immobilière (p)	- 1 204	0,3%	- 2 377	0,6%	- 1 656	0,4%	- 2 422	0,6%	- 1 999	0,4%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)	1 940	0,5%	790	0,2%	2 659	0,7%	3 033	0,7%	2 752	0,6%
Créances locataires et acquéreurs (s)	1 634	0,4%	1 514	0,4%	3 385	0,8%	5 159	1,2%	1 914	0,4%
Subventions à recevoir (t)	2 237	0,6%	2 780	0,7%	4 101	1,0%	4 725	1,1%	4 829	1,1%
Autres actifs réalisables (u)	1 002	0,3%	1 035	0,3%	781	0,2%	1 105	0,3%	2 186	0,5%
Dettes sur immobilisations (v)	- 2 731	0,7%	- 2 323	0,6%	- 2 317	0,6%	- 2 552	0,6%	- 1 483	0,3%
Dettes d'exploitation et autres (w)	- 6 749	1,8%	- 6 540	1,7%	- 8 479	2,1%	- 10 071	2,4%	- 6 625	1,5%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	- 2 668	- 0,7%	- 2 744	- 0,7%	131	0,0%	1 400	0,3%	3 574	0,8%
<i>Valeurs de référence</i>		0,2%		0,2%		0,1%		0,1%		0,1%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	26 908	7,3%	29 653	7,6%	24 686	6,1%	23 389	5,5%	17 464	3,9%
Concours bancaires courants et découverts (y)	- 2 000	0,5%	- 4 000	1,0%	- 1 000	0,2%	0	0,0%	- 749	0,2%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	- 1 685	0,5%	- 1 752	0,5%	- 1 789	0,4%	- 1 858	0,4%	- 1 908	0,4%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	23 223	6,3%	23 900	6,2%	21 897	5,4%	21 531	5,0%	14 806	3,3%
<i>Valeurs de référence</i>		3,2%		3,4%		3,4%		3,4%		3,1%
Report immobilisations financières (B)	459	0,1%	229	0,1%	124	0,0%	79	0,0%	14	0,0%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	23 682	6,4%	24 129	6,2%	22 021	5,4%	21 611	5,1%	14 820	3,3%
<i>Valeurs de référence</i>		3,7%		3,6%		3,7%		3,6%		3,3%
Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR)	23 223	6,3%	23 900	6,2%	21 897	5,4%	21 531	5,0%	14 806	3,3%
Écart Trésorerie nette - (FRNG-BFR)	0	0,0%	0	0,0%	0	- 0,0%	0	- 0,0%	0	0,0%

(*) Endettement hors Emprunts promotion immobilière

Source : États Réglementaires Harmonia

Le haut de bilan est essentiellement alimenté par la profitabilité élevée et constante de l'exploitation qui permet aux capitaux propres de se conforter pour atteindre 117,1 M€ en 2019 contre 90,8 M€ en 2015, soit une progression de près de 30 %. A noter également l'augmentation significative de l'apport

¹ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent ou du déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) déduction faite des emplois stables (immobilisation corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées toutes dépenses comptabilisées et toutes recettes encaissées

(par l'intermédiaire du résultat annuel) des plus-values dégagées lors des cessions immobilières, dans les ressources de haut de bilan à compter de 2018 puis 2019.

Avec une augmentation de 25 % entre 2015 et 2019, l'ensemble des ressources propres de la société affiche une augmentation du même ordre.

La détermination du FRNG résulte alors de l'application aux ressources propres de la société de l'impact des nouveaux investissements et dettes financières issus de chaque exercice.

Rapporté au niveau des ressources stables, le FRNG, d'un montant de 18,4 millions d'euros à fin 2019, se situe en deçà de la valeur de référence ; pour autant cette situation n'est pas représentative de la situation réelle de l'organisme en raison d'un total de 3,9 millions d'emprunts dont la mobilisation est intervenue début 2020 à la suite d'un arbitrage de trésorerie.

Pour ces raisons, le niveau de FRNG des exercices précédents s'avère plus représentatif, et son niveau met en évidence une situation beaucoup plus favorable. D'un montant moyen, sur la période, de l'ordre de 21 millions d'euros le FRNG est d'un niveau confortable ; rapporté au logement il s'élève à près de 3,4 milliers d'euros pour une valeur de référence de l'ordre de 2,7 milliers d'euros.

Enfin, la projection du FRNG à terminaison des opérations en cours ne fait pas ressortir de variations significatives d'un exercice à l'autre, ce qui traduit le mode de pilotage financier de la société pour ses investissements.

4.2.2 Besoin ou ressource en fonds de roulement et trésorerie

Le besoin en fonds de roulement (BFR) est la part des créances à court terme non couverte par des dettes à court terme liées à l'exploitation ou à la production des immobilisations. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses.

En 2015 et 2016, le bas de bilan dégage un excédent de ressources qui participe à la constitution de la trésorerie de l'organisme. A partir de 2017, la situation s'inverse, notamment en raison de la comptabilisation d'un montant croissant de subventions en attente d'encaissement.

Le niveau de la trésorerie à la fin de chaque exercice résulte alors de la combinaison des ressources et besoins dégagés par le FRNG et le BFR. D'un exercice à l'autre la variation du montant de la trésorerie résulte des évolutions de ses deux composantes. Fin 2019, la quasi-totalité des ressources issues du FRNG se retrouvaient dans le solde de trésorerie nette de l'année.

Sur la période 2015-2019, ce niveau reste globalement très correct, un peu supérieur aux valeurs de référence, mais tendanciellement à la baisse.

Tableau 7 : Trésorerie

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges courantes hors dotation	17 608	16 823	19 866	19 759	20 468
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	5 878	6 235	6 325	6 487	6 608
Trésorerie	23 223	23 900	21 897	21 531	14 806
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	481,38	518,55	402,31	397,74	264,04
<i>Valeurs de référence</i>	256,79	284,89	299,77	314,59	279,48
Trésorerie par logements et équivalent logement en propriété	3 950,79	3 833,27	3 461,96	3 319,14	2 240,68
<i>Valeurs de référence</i>	2 239,51	2 384,79	2 548,33	2 432,11	2 461,03

Source : États Réglementaires Harmonia

4.3 Analyse de la dette

4.3.1 Encours de la dette et annuités d'emprunts locatifs.

La structure de la dette de la société, présente les caractéristiques suivantes :

- ▶ un encours global (toutes affectations confondues) de 172,9 millions d'euros, à 79,7 % adossé au livret A et 19,5 % à des taux fixes ;
- ▶ un poids de l'annuité s'élevant à 10,12 millions d'euros équivalant, en 2019, à 36,1 % du produit des loyers ; ce qui est très en-deçà de la valeur de référence du ratio « annuité d'emprunts locatifs/loyers » qui était de 42 % pour la même année.

Entre 2015 et 2017, la société a procédé à la renégociation avec la CDC d'une part significative de sa dette pour un montant global de plus de 53 millions d'euros (soit près du tiers de l'encours fin 2019). Cette renégociation portait, selon les contrats, sur une baisse de marges ou un passage à taux fixe (18 896 milliers d'euros sont passés à taux fixe à cette occasion). Ces arbitrages ont permis de réduire l'exposition aux évolutions futures du Livret A.

Tableau 8 : Annuité locative

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Ressources propres / Ressources stables	59,5%	60,5%	61,0%	61,0%	61,9%
<i>Valeurs de référence</i>	52,8%	53,2%	53,8%	54,3%	54,4%
Remboursement des emprunts locatifs (1)	7 138	7 343	7 538	7 818	7 650
Intérêts sur financements locatifs (2)	2 766	2 607	2 479	2 475	2 478
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	9 905	9 950	10 017	10 293	10 128
Loyers de l'exercice	26 448	27 193	27 571	27 274	28 048
Annuités emprunts locatifs / Loyers	37,5%	36,6%	36,3%	37,7%	36,1%
<i>Valeurs de référence</i>	44,9%	44,3%	43,8%	44,9%	42,0%

Source : États Réglementaires Harmonia

Enfin, la société a bénéficié du dispositif de PHBB 1 (prêts de haut de bilan bonifiés première génération) couvrant la période 2017-2018, destinés à financer la réhabilitation thermique de 178 logements et la production de 50 logements neufs (en complément des objectifs déjà identifiés par la société pour cette même période, respectivement de 105 et 266 logements) ; l'enveloppe maximale de prêt pouvant alors s'élever à 2 087 milliers d'euros.

Le suivi de la réalisation de ces objectifs met en évidence une réalisation totale pour ce qui concerne les réhabilitations thermiques et la production neuve. Pour autant, la société n'a demandé qu'un déblocage partiel du financement PHBB à hauteur de 1 923 milliers d'euros.

4.3.2 Indépendance financière

Le ratio d'indépendance financière, qui rapporte les ressources propres² aux ressources stables³, s'élève à près de 61,9 % en 2019, comme pour tous les autres exercices, cette valeur est supérieure à la valeur de référence qui était de 54,4 % en 2019.

Ce ratio illustre une situation saine, ce que par ailleurs confirme le rapprochement du total des dettes financières avec les capitaux propres de l'organisme ; ces derniers lui permettant alors en théorie de couvrir plus de $\frac{3}{4}$ de ses dettes.

Tableau 9 : Indépendance financière

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Capitaux propres	90 847	99 627	106 066	111 396	117 149
Provisions et amortissements	129 765	134 941	142 273	149 334	158 989
Ressources propres	220 612	234 568	248 338	260 730	276 138
Dettes financières (*)	150 047	153 324	158 708	166 897	170 174
Ressources stables	370 659	387 892	407 047	427 627	446 312
Ressources propres / Ressources stables	59,5%	60,5%	61,0%	61,0%	61,9%
<i>Valeurs de référence</i>	52,8%	53,2%	53,8%	54,3%	54,4%

(*) Endettement hors Emprunts promotion immobilière

Source : États Réglementaires Harmonia

4.3.3 Soutenabilité de la dette

Les ratios présentés dans le tableau ci-dessous permettent d'évaluer le niveau de soutenabilité de la dette de la société. La capacité de désendettement est évaluée en calculant le nombre d'années qui seraient nécessaires à la société pour rembourser la totalité des capitaux restant dus, dans le cas purement théorique où elle consacrerait l'intégralité de sa capacité d'autofinancement à cet objectif.

Au cas présent, cette dernière s'élève à 14 ans.

Cet indicateur est à rapprocher de la durée de vie résiduelle des actifs locatifs, mesurée par le rapport entre la Valeur Nette Comptable (VNC) de ces actifs et les dotations aux amortissements comptabilisées chaque année.

Sur la base des dotations annuelles de fin 2019, les immobilisations locatives de la société seront amorties dans 24 ans.

L'écart entre ces deux valeurs traduit la très bonne capacité théorique de la société à rembourser l'intégralité de ses emprunts bien avant d'avoir eu à remplacer ses actifs, ce qui constitue une situation saine.

² Capitaux propres, provisions pour risques et charges, amortissements et dépréciations

³ Ressources propres ci-dessus, complétées par les dettes financières

Tableau 10 : Soutenabilité de la dette*Montants en milliers d'euros*

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Endettement hors Emprunts promotion immobilière (1)	150 047	153 324	158 708	166 897	170 174
CAFC	12 366	12 414	12 377	12 405	13 118
Endettement / CAFC	12	12	13	13	13
<i>Valeurs de référence</i>	19	19	19	20	20
Valeur nette comptable du parc locatif	206 365	214 854	219 373	230 779	239 895
Dotations Amortissements du parc locatif	8 413	8 943	9 331	9 725	10 260
VNC / Amortissement du parc locatif	25	24	24	24	23
<i>Valeurs de référence</i>	26	25	26	26	25

Etats Réglementaires Harmonia

En conclusion, l'exploitation affiche un niveau élevé de profitabilité, favorisé par des coûts de gestion maîtrisés et un endettement réduit. Les ressources financières sont largement mobilisées au bénéfice de la maintenance du patrimoine. Le bilan est robuste et il offre des ressources en phase avec la stratégie patrimoniale de la société.

5. POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 Analyse de la politique patrimoniale

La stratégie patrimoniale de la société est essentiellement posée dans le cadre de son plan stratégique patrimonial (PSP) et par les orientations données par le groupe via la feuille de route annuelle.

Le PSP a été élaboré en mars 2019, et validé par le Conseil d'Administration d'avril 2019. Il s'articule avec la convention d'utilité sociale de la société et les objectifs qui y sont inscrits.

Concernant l'orientation principale retenue en termes d'interventions lourdes sur le parc existant, elle vise l'amélioration du niveau de performance énergétique des bâtiments qui est présentée comme l'enjeu majeur pour les années à venir, au-delà du seul maintien en état du patrimoine déterminé grâce à l'outil de gestion prévisionnelle du patrimoine (GPP).

Cette approche combine le niveau de classement énergétique des programmes avec une analyse de l'attractivité des territoires d'implantation qui identifie 3 zones : très attractive, attractive et peu ou pas attractive.

Tableau 11 : PSP 2019-2023 classement énergétique du parc

Étiquettes DPE	A	B	C	D	E	F	G
collectif	257	629	763	1 196	245	23	1
individuel	112	165	613	674	804	97	0
Total général	369	794	1 376	1870	1 049	120	1
collectif	5%	11%	14%	21%	4%	0%	NS
individuel	2%	3%	11%	12%	14%	2%	NS
Total général	7%	14%	25%	34%	19%	2%	NS

Source : PSP 2018-2023

Elle a mis en évidence un ensemble de 1 170 logements (EFG) présentant un besoin d'intervention, sachant que 836 sont des pavillons pour la plupart en zone rurale et chauffés à l'électricité. Sur 1 170 logements, 1 049 sont classés en E.

Les objectifs de rénovation énergétique inscrits dans la CUS prévoient le traitement d'ici 2024 de 836 logements, dont 295 E, F, G et 541 D. A cette occasion, la totalité des logements F et G auront été améliorés et 174 logements classés en E passeront en catégorie C ou D.

Le PSP rappelle par ailleurs que ces objectifs veillent à ne pas dégrader l'équilibre financier de la société, ce qui limite le potentiel d'investissement annuel en matière de réhabilitation à une enveloppe de l'ordre de 5 millions d'euros (soit potentiellement un total de 6,5 millions d'euros répartis entre 1,5 millions pour le gros entretien et 5 millions pour la réhabilitation).

L'ensemble de ces éléments met en évidence que la stratégie de la société à moyen terme se concentre sur l'amélioration énergétique, appréciée sur la base de la cotation énergétique du DPE. Pour autant, cette orientation stratégique ne doit pas occulter les autres besoins d'intervention sur l'existant. De ce point de vue, la projection des besoins telle qu'elle résulte de l'outil GPP fait ressortir en moyenne sur la période 2022-2027 un besoin moyen annuel de travaux de l'ordre de 9 millions d'euros (gros entretien

et investissement cumulés), soit nettement plus que la limite financière de 6,5 millions d'euros évoquée au PSP.

Dans un contexte d'évolution de l'organisation de la direction du patrimoine opérée ces dernières années, il conviendra de réinterroger les fondements de la politique d'intervention sur le parc existant, tant du point de vue des outils que des orientations retenues.

En effet, même si les visites de patrimoine réalisées à l'occasion du contrôle n'ont pas mis évidence de situations particulières mais montré un état très satisfaisant d'entretien du parc, la société doit se prémunir du risque de focalisation exclusive des orientations stratégiques sur l'étiquette énergétique des logements dans le cadre d'une enveloppe budgétairement prédéfinie.

En matière de développement, le PSP privilégie la production de logements dans les zones tendues qui se situent sur la zone littorale et le long de la nationale 137 (Saint-Malo - Rennes) tout en notant qu'à long terme ce potentiel de développement s'avérera contraint. Pour la période 2019-2023, les perspectives de développement ont été élaborées en tenant compte des plans locaux de l'habitat (PLH) des principaux EPCI. Les objectifs pour la période 2019-2024 portent sur un total de 1 290 livraisons, avec un volume annuel en augmentation au fil des exercices (en moyenne 216 logements/an), ce qui correspond par ailleurs aux objectifs de production de la feuille de route ALI. Cette production de logement neufs sera orientée vers des logements de type 2 et 3 en réponse à la demande locative actuelle.

Tableau 12 : Développement du parc locatif

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Nombre de logements familiaux	5 307	5 422	5 532	5 694	5 815
Nombre équivalents logements	813	813	793	793	793
Total Patrimoine	6 120	6 235	6 325	6 487	6 608
Nombre logements livrés	134	124	115	181	151

Source : Données organisme

5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

5.2.1 Offre nouvelle

La production de logements neufs résulte d'un arbitrage entre les orientations stratégiques de la société et les sollicitations de collectivités territoriales, en veillant également à renforcer le maillage territorial sur les secteurs où l'organisme est déjà présent.

Dans son principe, si l'organisation retenue pour produire de nouvelles opérations est « classique » avec l'affectation de cette mission à la direction construction et patrimoine et son pôle construction neuve, il convient de noter la présence d'une direction en charge des études amont.

Cette direction des études (2 personnes), directement rattachée au directeur général, travaille sur l'analyse multicritères de la faisabilité des projets. Ces travaux sont présentés au comité d'investissement (CI).

Les dossiers sont tous examinés, à différents stades, puis validés par le CI, qui a pour mission de vérifier la cohérence des projets, sachant qu'une information est également fournie au conseil d'administration.

Le comité est composé de 7 membres : 3 administrateurs (dont 1 assure la présidence du CI), les 3 directeurs de service (SG/finances, construction/patrimoine et relations clients) et le directeur général.

En termes d'organisation interne, une fois les projets étudiés et validés par le CI, ils sont pris en charge directement par le directeur du patrimoine jusqu'à l'obtention du permis de construire. Par la suite, les opérations sont transférées à l'un des 4 responsables de programmes immobiliers, en fonction de leur plan de charge et de leur secteur d'intervention. Les responsables suivent alors l'opération jusqu'au stade de la garantie de parfait achèvement.

Il ressort que la moitié de l'offre nouvelle des dernières années se concentre sur les logements de type 3 (42 %), viennent ensuite les logements de type 1 et 2 (35 %) et les logements de type 4 (20 %) ; cette distribution des typologies produites s'avère en cohérence avec la demande exprimée par les ménages demandeurs d'un logement⁴. Elle est cohérente avec l'ensemble du parc de logements locatifs familiaux de la société (T1-T2 : 28 %, T3 : 40 %, T4 : 26 % et T5 et + : 5 %).

Tableau 13 : Typologie des logements livrés

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
T1-T2	50	52	32	102	75
T3	60	52	49	57	40
T4	18	19	34	19	31
T5 et +	6	1	0	3	5
Total	134	124	115	181	151
individuel	47	61	70	48	47
pla-i	42	36	26	32	34
vefa	0	11	12	3	50
acq-amel	2	1	0	5	1

Source : Données organisme

A noter que, pour les exercices 2018 et 2019, le nombre important de T1 s'explique par la livraison des 2 tranches successives d'une nouvelle résidence étudiante (66 et 33 logements).

Le faible taux de vacance locative que connaît l'organisme fournit une indication positive sur l'adéquation du parc existant aux besoins locaux et par conséquent la pertinence du développement d'une offre nouvelle présentant une typologie similaire.

Les chiffres figurant dans le tableau ci-après résultent d'un traitement des données relatives à la maîtrise d'ouvrage de construction remises par l'organisme à l'occasion du contrôle. Ils portent sur les opérations de construction neuves, hors acquisition-amélioration, réalisées en maîtrise d'ouvrage directe ou en VEFA, les années utilisées sont celles de la date du premier ordre de service.

⁴ Les données AROHLM Bretagne 2019 sur le logement social, montrent que les 2/3 de la demande en logement portent sur du T2 et T3.

Tableau 14 : Prix de revient de la production neuve

Montants en euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	collectif	individuel	collectif	individuel	collectif	individuel	collectif	individuel	collectif	individuel
Coût bâtiment m ² SH TTC	1 478	1 578	1 400	1 464	1 585	1 737	1 679	1 763	1 674	2 072
Prix revient total m ² SH TTC	1 694	1 876	1 747	1 807	1 973	2 150	2 004	2 039	1 992	2 542
% fonds propres investis	5%	19%	23%	18%	24%	20%	16%	14%	17%	14%
Prix moyen au logement	99 404	119 949	102 648	112 337	118 135	132 639	124 486	148 769	116 433	156 118

Source : Données organisme

Les nouveaux logements ressortent à un prix moyen de 1 982 TTC euros/m² de surface habitable (SH), avec un prix moyen plus élevé pour les logements individuels (2 083 euros/m²).

Le prix moyen au logement s'établit à 133 962 euros pour un logement individuel et 112 221 euros pour un logement collectif. Ces valeurs ne sont pas significativement différentes de celles des opérations réalisées en VEFA dont il est constaté une augmentation du nombre de programmes réalisés depuis 2017. Les principales agglomérations mettent en œuvre des mesures d'encadrement des prix de vente des immeubles concernés aux bailleurs sociaux.

On observe entre 2015 et 2019 une hausse du prix de revient moyen au m² de SH. De multiples facteurs sont de nature à expliquer cette situation, parmi lesquels des opérations plus complexes et de taille moyenne plus petite ainsi qu'un moindre niveau de réponse des entreprises aux consultations lancées et un contexte de renchérissement significatif des matières premières.

Dans ces conditions, les prix de revient prévisionnels des opérations s'avèrent plus difficiles à déterminer.

A noter également, qu'en dehors de cas particulier, comme l'opération complexe de réhabilitation du Trieux (réalisée en conception-réalisation), la société retient le principe de réalisation en lots séparés pour ses opérations de construction courantes.

5.2.2 Opération de renouvellement urbain du Trieux

L'opération sur le quartier du Trieux est un ambitieux projet qui porte sur le plus grand ensemble immobilier de la société, qui totalise près de 300 logements collectifs construits dans les années 70 sous forme de plots et de barres de part et d'autre d'un boulevard urbain.

Cette opération de rénovation urbaine qui devrait être achevée fin 2022, comprend une composante réhabilitation, la construction de logements locatifs et en accession ainsi qu'une requalification des espaces publics. Il s'agit, à ce jour, de la plus importante et la plus complexe opération conduite par l'organisme.

Les travaux de réhabilitation, au moyen d'une isolation thermique par l'extérieur, permettent de faire passer les 288 logements traités de la classe énergétique D à B (version THCEX et DPE) et bénéficient de la certification NF Habitat logements réhabilités.

Des surélévations en ossature bois et toiture en zinc construites sur cinq plots permettront la réalisation de 21 logements locatifs intermédiaires (PLS). La création d'ascenseur dans ces bâtiments permettra de rendre accessibles 15 logements aux personnes à mobilité réduite.

L'opération implique également la démolition d'un immeuble de 15 logements et d'un parking pour permettre la construction de 68 logements en accession à la propriété. Un autre immeuble de 24 logements locatifs et 50 places de stationnement seront livrés avec des surfaces commerciales.

En termes de performance énergétique, les nouveaux logements sont au niveau RT2012 -20 % (Coefficient d'Énergie Primaire) et bénéficient de la certification NF Habitat HQE logements neufs.

Contrairement à d'autres opérations de renouvellement urbain de l'agglomération malouine (quartier Alsace-Poitou), celle-ci ne s'inscrit pas dans le cadre du NPNRU. En raison de la complexité de l'opération, la société a retenu la procédure de marché de conception-réalisation-entretien-maintenance⁵. A noter que l'attribution de ce marché a fait l'objet d'un contentieux⁶ qui a conduit à l'organisation d'une nouvelle consultation et attribution.

Le coût total du projet, lancé en 2019 est estimé à 30 millions d'euros qui se ventilent entre 10,6 millions affectés à la réhabilitation/résidentialisation, 11,3 millions affectés à l'accession et 8,1 millions affectés au locatif.

5.2.3 Interventions sur le parc existant

Tableau 15 : Coût d'intervention sur le parc locatif 205-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges d'exploitation liée aux immeubles	58	55	55	53	59
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	1 729	1 707	440	401	434
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	2 912	2 629	4 348	4 410	3 981
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	467	413	352	453	468
Maintenance locative en régie - Consommations	280	320	307	315	316
Coût de la maintenance (1)	5 447	5 125	5 501	5 632	5 258
Additions et remplacement de composants	4 334	4 364	4 412	3 349	3 437
Coût total entretien du parc (2)	9 781	9 489	9 913	8 980	8 696
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	5 878	6 235	6 325	6 487	6 608
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	927	822	870	868	796
<i>Valeurs de référence</i>	634	658	646	630	633
Loyers (5)	26 448	27 193	27 571	27 274	28 048
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	20,6%	18,8%	20,0%	20,6%	18,7%
<i>Valeurs de référence</i>	13,3%	13,4%	13,6%	13,1%	13,3%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	1 664	1 522	1 567	1 384	1 316
<i>Valeurs de référence</i>	1 171	1 148	1 127	1 279	1 322

Source : États Réglementaires Harmonia

Le coût total d'intervention sur le parc est constitué pour un peu plus de la moitié par des dépenses supportées par l'exploitation (entretien courant et gros entretien), le reste relevant du réinvestissement sur le parc locatif (remplacement de composants et réhabilitations).

⁵ Les marchés de conception, de réalisation et d'exploitation ou de maintenance sont des marchés publics qui associent l'exploitation ou la maintenance à la conception et à la réalisation de prestations afin de remplir des objectifs chiffrés de performance définis notamment en termes de niveau d'activité, de qualité de service, d'efficacité énergétique ou d'incidence écologique. Ils comportent des engagements de performance mesurables. La durée du marché tient compte des délais nécessaires à la réalisation de ces objectifs et des engagements qui constituent son objet

⁶ L'attribution du marché au groupement Cardinal Édifice/Meignan a fait l'objet d'un recours de la part du Groupement Latitude / Eiffage et d'une annulation par le Tribunal de Grande Instance de Rennes le 15 novembre 2018. Un nouvel appel d'offres a été relancé début 2019 pour une attribution en juillet 2019 conduisant au recalage du budget 2019 pour l'opération du Trieux.

L'organisme affiche une stratégie en matière d'intervention sur son patrimoine, qui se caractérise par un niveau de dépense élevé mais en diminution constante au fil des exercices. Cette baisse de l'effort global, de l'ordre de 1 million d'euros par an entre 2015 et 2019, ressort presque essentiellement de la part des travaux d'investissement (remplacement de composants et réhabilitation). Il ne s'agit toutefois que d'une situation particulière liée au contentieux précité sur l'attribution du marché portant sur l'opération du Trieux. Le retard pris dans le lancement de cette opération explique la difficulté ponctuelle à réaliser les prévisions de travaux 2018 et 2019. A compter de 2020, les niveaux d'intervention ont augmenté (5,6 millions d'euros), dépassant alors les valeurs de la période antérieure, dans une perspective de rattrapage.

Fin 2019, le coût cumulé des travaux de gros entretien (hors travaux de remise en état des logements suite à état des lieux pour 1,2 million d'euros) et d'investissement s'élève à 6,2 millions d'euros ; il convient de noter que ce montant coïncide avec le potentiel financier maximum d'intervention sur le parc, de 6,5 millions d'euros, évoqué dans le PSP.

Ce point, tout comme la relative linéarité des dépenses supportées par l'exploitation, est de nature à questionner la prégnance de l'approche budgétaire dans la détermination des moyens affectés à l'entretien du parc.

Pour autant ce constat doit être relativisé dans la mesure où les sommes affectées annuellement qui sont, en moyenne au logement sur les dernières années, d'un peu moins de 1,5 milliard d'euros, demeurent d'un niveau supérieur aux valeurs médianes de référence (en moyenne 1,2 milliard d'euros au logement sur la période 2015-2019).

Tableau 16 : Coûts prévisionnels d'intervention 2021-2025

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Total maintenance courante	1 286	1 394	1 424	1 455	1 479	1 503
Total gros entretien	3 417	3 136	3 648	4 202	4 699	4 703
Total Maintenance	4 703	4 530	5 072	5 657	6 178	6 206
Renouvellement de composants	961	1 170	485	547	510	584
Réhabilitations	3 643	4 690	4 206	4 076	3 632	3 270
Total Investissement	4 604	5 860	4 691	4 623	4 142	3 854
Nombre de logements et équivalent logement	6 618	6 752	7 023	7 317	7 485	7 635
Total Intervention sur le parc	9 307	10 390	9 763	10 280	10 320	10 060
Total Intervention sur le parc / logt en €	1 406	1 539	1 390	1 405	1 379	1 318

Source : Données VISIAL La Rance

Les prévisions à moyen terme (utilisées pour la projection financière élaborée avec l'outil VISIAL) montrent globalement une poursuite à moyen terme des tendances antérieures. Sur la période 2020-2025, les dépenses d'intervention sur le parc de la société sont donc appelées à se maintenir à un niveau élevé, de l'ordre de 1 400 euros par logement.

5.2.4 Réhabilitations

Sur la période 2015-2019, la société a procédé à la réhabilitation de divers ensembles immobiliers. Parmi les plus significatives, portant sur des ensembles de plus de 30 logements, on retrouve aussi bien des programmes de logements individuels que de collectifs.

Tableau 17 : Principales réhabilitations livrées 2016-2020

Montants en euros

Nom du programme	Commune	Nbre de logements	prix de revient prévisionnel HT	prix de revient prévisionnel/logt HT	Date de livraison	DPE avant réhabilitation					DPE après réhabilitation				
						B	C	D	E	F	B	C	D	E	F
La Saudraie	SAINT LUNAIRE	40	1 185 200	29 630	2015			6	25	9		6	34		
Le Tertre aux Nefles	SAINT MALO	43	1 173 335	27 287	2015			4	33	6		2	41		
Le Hameau de la Fontaine	DINARD	24	636 272	26 511	2015			10	11	3		9	14	1*	
La Fauvelière	COMBOURG	24	743 134	30 964	2015			12	9	3			24		
Les Ormelets	BEASSAIS S/MER	38	920 000	24 211	2016			17	21			38			
Les Blinfaux	LOUDEAC	33	881 818	26 722	2016			9	24			37**			
Brouassin	SAINT MALO	60	1 350 000	22 500	2017			36	24			48	12		
Les Champs Cauron	SAINT CAST LE GUILDO	30	959 000	31 967	2017				14	16			30		
L'Arguon	SAINT MALO	38	1 090 909	28 708	2018		3	26	9			28	10		
Les Fourneaux 1	PLEURTUIT	63	1 933 636	30 693	2018	6	43	3	11			26	37		
Le Gouessant	SAINT MALO	40	1 090 909	27 273	2018		18	22				24	16		
L'Acadie	SAINT MALO	85	1 823 295	21 451	2019			62	23				85		

*Le seul logement restant en E présente un Cep de 234 KWH pour une limite entre D et E à 230.

** deux ventes réalisées

Source : Données organisme

Il s'agit d'ensembles immobiliers construits entre 1975 et 1987, pour lesquels l'amélioration de la performance énergétique constitue le principal motif d'intervention ; parmi les huit ensembles de plus de 30 logements, trois⁷ étaient également équipés en chauffage électrique. A noter que les réhabilitations des années 2015 à 2017 se caractérisent par la part importante des logements ayant initialement un classement énergétique E, F ou G.

Toutes ces interventions se sont réalisées sur la base d'un coût d'intervention au logement élevé, entre 21 et 30 milliers d'euros (hors taxes).

Tableau 18 : Principales réhabilitations prévues à moyen terme

Montants en euros

Programme	Commune	Nb Logt	Classement DPE actuel	Estimation HT	Année	€/au logt h.t.
Les Oeillets	CANCALE	49	1B/11C/35D/1E	1 505 455	2021	30 724
Le Trieux	SAINT-MALO	287	6C/258D/24E	10 309 698	2022	35 922
Le Panier Fleuri	SAINT-MALO	69	57B/10C/2D	2 070 000	2023	30 000
Le Perroquet 1	SAINT-MALO	34	32D/2E	1 020 000	2023	30 000
Le Doris	SAINT-MALO	108	1C/100D/5E/1G	2 484 000	2024	23 000
Scissy	CANCALE	30	21E/9F	681 818	2024	22 727

Source : Données organisme

Le plan pluriannuel de travaux 2021, permet quant à lui d'identifier les principales opérations de réhabilitations à venir à court et moyen terme (606 logements). En dehors du programme d'intervention sur le quartier du Trieux, qui constitue près de la moitié du total des logements traités, la majorité des programmes traités se situe à St-Malo (Le Panier Fleuri – Le Perroquet 1 – Le Doris), les deux derniers programmes se trouvant à Cancale (Les Oeillets – Scissy).

Il est à noter que seulement 64 logements relèvent d'un classement énergétique E/F/G, soit 11 % du total des logements concernés par cette programmation ; ces derniers faisant l'objet d'un traitement spécifique.

⁷ St-Malo Brouassin, St-Malo Acadie et St-Cast-Le-Guildo Les Champs Cauron.

5.2.5 Traitement des logements de classe énergétique E

Le PSP 2019-2023 comporte un diagnostic du parc de la société sous l'angle de la performance énergétique, qui participe à l'identification des enjeux patrimoniaux à venir et à la définition de la stratégie à mettre en place. Ce diagnostic identifie notamment, fin 2018, 1 049 logements ayant un classement énergétique en E, 120 en F et 1 en G.

L'analyse des principales réhabilitations réalisées depuis 2015 a montré que celles-ci avaient notamment, les premières années, eu pour objectif de traiter les logements E/F/G, ce qui ressort moins nettement pour les réhabilitations à venir.

Pour autant, la société s'est engagée dans la résorption de l'ensemble de ce parc, conformément aux engagements de son actionnaire quant au traitement intégral de ces catégories de logements à l'horizon 2028.

A cet effet, La Rance a inscrit dans sa programmation de travaux pluriannuelle 2021-2026 la remise à niveau énergétique pour les 949 logements qui restent concernés, sachant que 751 d'entre eux appartiennent à des programmes de logements individuels dont la taille moyenne est de moins de 6 logements.

L'essentiel des interventions sur les logements E se fera sous la forme de renouvellement de composants et de travaux de gros entretien. Seront concernés 788 logements sur le total de 949, sachant que parmi ces 788 logements, 685 sont des logements individuels (dont 678 ont un mode de chauffage électrique). Le coût d'intervention moyen au logement, pour ce qui concerne les 788 logements⁸, s'élève à 4 milliers d'euros hors taxes, et concerne principalement des travaux d'isolation, de VMC et d'électricité.

Recommandation 2 : La stratégie de la société en matière de traitement de ses logements de classe énergétique E mériterait d'être inscrite explicitement dans un document spécifique permettant un suivi et une évaluation des résultats obtenus.

Si l'organisme a bien enclenché une démarche en vue du traitement de l'ensemble des logements ayant une étiquette énergétique E à l'horizon 2026, cette démarche mériterait d'être inscrite explicitement dans un document stratégique explicitant entre autres les résultats attendus (notamment en matière d'amélioration de la performance énergétique) et justifiant les modalités d'interventions retenues.

Dans ses réponses, la société confirme son objectif de suppression, d'ici fin 2026, de l'ensemble des logements énergivores, classés en E, F et G. Elle indique que ces prévisions d'interventions sont inscrites dans son plan pluriannuel de travaux et qu'elles seront suivies sous la forme d'un bilan annuel.

5.2.6 Démolitions

Entre 2015 et 2020, la société n'a démoli que 17 logements, dont 15 en 2020 dans le cadre de l'opération d'aménagement urbain du Trieux.

⁸ Un total de 788 logements (dont 773 équipés de convecteurs électriques) budget global 3 180 750 euros HT, soit un coût moyen au logement de 4 036 euros HT. Dont 685 logements individuels (678 équipés de convecteurs électriques) budget global de 2 811 050 euros HT, soit un coût moyen au logement de 4 103 euros HT.

5.2.7 Ventes

137 ventes ont été réalisées entre 2016 et 2020, dont 91 logements (soit une moyenne d'environ 18 par an). Après analyse de ces ventes, et sur la base d'un examen détaillé d'une sélection ciblée de 9 dossiers, l'Ancols estime la conduite de cette activité maîtrisée par le bailleur aux plans juridique, social et économique.

5.2.8 Autres activités

La société développe une activité limitée en termes d'accession à la propriété, qui repose principalement sur la production de logement en VEFA avec un rythme moyen d'un peu plus de 20 logements par an, en augmentation au fil des années.

Viennent s'y ajouter une production restreinte de logements en location-accession (en moyenne 3 logements par an sur la période 2015-2019) et la production ponctuelle de terrains à bâtir (7 parcelles entre 2015 et 2019).

Tableau 19 : Nombre de logements et lots livrés

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
VEFA	26	11	17	23	37
PSLA	0	2	7	3	3
Terrains	0	6	1	0	0

Source : Données organisme

L'Ancols a procédé au contrôle du respect des plafonds (revenus, prix et redevances) applicables aux programmes de location-accession à partir de données transmises par le bailleur, complétées par un examen de 37 dossiers. Cette analyse de conformité n'a pas révélé d'anomalie.

6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

6.1 Caractéristiques des populations logées

Les données de synthèse de l'enquête relative à l'occupation du parc social (OPS) pour 2020 montrent une proportion supérieure de personnes isolées, ainsi qu'un taux de personnes âgées plus élevé que ceux constatés pour l'ensemble du parc HLM aux différentes échelles de comparaison (en particulier départementale et régionale). En outre, il est observé un profil socio-économique de ménages aux revenus relativement plus élevés. Ce dernier constat avait déjà été posé lors du dernier contrôle de l'Ancols, tout en relevant que les locataires « emménagés récents » disposaient de ressources plus faibles.

Cette tendance s'est manifestement poursuivie, les caractéristiques des ménages logés par la SA d'HLM La Rance se rapprochant de plus en plus de l'occupation observée au sein du parc de l'OPH Emeraude Habitation notamment. A cet égard, la sous-représentation des ménages dont les ressources sont inférieures à 20 % des plafonds PLUS est en voie de correction.

Tableau 20 : Analyse sociale de l'occupation

Rubriques	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono-parentales	Personnes isolées	Taux d'occupants > 65 ans	Revenu < 20 % *	Revenu < 60 % *	Revenu > 100 % *
SA La Rance	52,1%	21,2%	55,1%	17,7%	17,4%	61,3%	7,2%
Saint-Malo agglomération	50,2%	22,6%	53,2%	17,8%	19,6%	61,1%	7,6%
Ille-et-Vilaine	50,6%	22,0%	50,2%	13,1%	20,9%	60,7%	8,4%
Bretagne	53,8%	23,1%	51,2%	14,0%	27,7%	66,9%	6,3%

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

Parc de plus en plus social

Revenu < 20 % [La Rance]			Revenu < 20 % [Emeraude Habitation]		
OPS 2016	OPS 2018	OPS 2020	OPS 2016	OPS 2018	OPS 2020
14,0%	15,8%	17,4%	20,4%	21,1%	19,4%

Rapprochement progressif avec la situation d'Emeraude Habitation

Source : Enquête OPS 2020 - traitement Ancols

Trois raisons, sans doute cumulatives, et dans tous les cas difficilement hiérarchisables, peuvent expliquer cette occupation de plus en plus « sociale » du parc de la SA d'HLM La Rance :

- ▶ Une paupérisation des demandeurs de logement social, situation sur laquelle le bailleur n'a que très peu de prise directe ;
- ▶ Une action volontariste de l'organisme de renforcer l'accès de son parc aux ménages les plus précarisés, comme demandée par l'Ancols dans son dernier rapport de contrôle ;
- ▶ Le résultat de l'application de l'article 70 de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté du 27 janvier 2017 qui impose un objectif de mixité sociale sur les territoires en demandant aux organismes d'atteindre une part d'attribution hors QPV d'au moins 25 % au bénéfice des ménages du premier quartile de revenus.

La société est invitée à maintenir les résultats obtenus en lien avec le rééquilibrage souhaité par la convention intercommunale d'attribution (cf. infra 6.2.1).

6.2 Politique d'attribution

6.2.1 Orientations générales

Suite au signalement opéré par l'Agence pendant le contrôle, les orientations applicables à l'attribution des logements, ainsi que le règlement intérieur de la CALEOL, ont été rendus publics selon des modalités incluant leur mise en ligne, conformément à l'article R. 441- 9 du CCH.

Le conseil d'administration de la SA a approuvé le règlement intérieur de sa commission d'attribution et d'examen d'occupation des logements (CALEOL). La dernière mise à jour date du 25 juin 2020. La composition et le fonctionnement de la CALEOL répondent aux textes en vigueur. La politique d'attribution des logements a également été validée par le conseil d'administration du 25 octobre 2019 afin de décliner les critères généraux de priorité définis par l'article L. 441-1 du CCH. Mais ces documents approuvés par l'organisme ne sont néanmoins pas rendus publics, en contradiction avec l'article R. 441-9 du CCH précédemment cité.

Outre le plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PDALHPD) du département d'Ille-et-Vilaine (2017-2022) pour lequel la SA d'HLM La Rance est un partenaire identifié, l'organisme est signataire de la convention intercommunale d'attribution pour le territoire de Saint-Malo Agglomération. Ce dernier document stratégique, approuvé en 2018, fixe comme objectif prioritaire de procéder à un rééquilibrage territorial de l'occupation du parc social en conciliant mixité sociale et droit au logement. La convention intercommunale d'attribution identifie clairement le fonctionnement des deux bailleurs principaux du territoire comme une contrainte au rééquilibrage : « caractéristiques de patrimoine bien distinctes, et donc des capacités d'accueil des ménages à bas et très bas revenus inégales » et « coopérations inter-bailleurs [...] peu développées ».

6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

La délivrance du numéro unique d'enregistrement et la gestion de la demande s'effectuent au travers du fichier départemental commun, via l'outil Imhoweb.

Au 27 mai 2021, le nombre de demandeurs sollicitant un logement dans une commune d'implantation du parc de la société s'établit à 8 452 ménages, dont 32,6 % sont déjà logés dans le parc social. La demande s'exprime d'abord sur la ville de Saint-Malo (à 22,6 %), et plus largement sur le département d'Ille-et-Vilaine (51,4 %), soit une répartition en cohérence avec la localisation du parc du bailleur. Le délai moyen d'attente de la demande en cours est de 18,0 mois, dont 15,3 mois pour les demandeurs externes qui ne sont pas déjà logés dans le parc HLM. La proportion de demandeurs externes en délai d'attente supérieur à 24 mois représente 11,3 % du total (954 ménages).

6.2.3 Gestion des attributions

La SA d'HLM La Rance a instauré trois CALEOL (une pour Saint-Malo, une autre pour le reste du territoire de l'Ille-et-Vilaine et enfin la dernière relative aux départements des Côtes d'Armor et de la Manche) qui se réunissent chacune une à deux fois par mois. Les procès-verbaux de ces réunions sont factuels : ils indiquent les références du logement, le montant du loyer et des charges, le nom et le rang de classement des candidats. Le nombre de candidats présentés pour chaque attribution de logement n'est

pas toujours conforme à la réglementation (3 candidats), sans que la justification sur le motif de cette dérogation (insuffisance de la demande) n'apparaisse explicitement dans le procès-verbal.

Le contrôle a porté sur l'analyse du fichier des 1 928 attributions de logement prononcées sur la période 2018-2020 et sur l'examen détaillé d'une sélection ciblée de 16 dossiers. L'examen de conformité réglementaire a été probant.

Les caractéristiques des ménages du flux d'attributions prononcées par l'organisme sur la période 2018-2020, sont conformes à celles des ménages demandeurs en attente (au 27 mai 2021) en termes d'ancienneté de leur demande. En revanche, la société a accueilli sur les trois derniers exercices une population avec des revenus encore relativement plus élevés que ceux de la demande en instance.

Tableau 21 : Comparaison des caractéristiques de la demande satisfaite par l'organisme par rapport à la demande en cours - Ancienneté

Rubriques	Ancienneté < 1 mois	Ancienneté < 3 mois	Ancienneté < 6 mois	Ancienneté entre 6 et 24 mois	Ancienneté > 24 mois
Demande satisfaite 2018-2020 (1)	3,2%	18,2%	22,6%	43,9%	12,1%
Demande en cours - au 27/05/2021 (2)	5,7%	12,7%	15,5%	44,4%	21,7%
Ecart en points de pourcentage (1) - (2)	-2,5	5,5	7,0	-0,5	-9,6

Source : Données transmises par l'organisme - traitement Ancols

Tableau 22 : Comparaison des caractéristiques de la demande satisfaite par l'organisme par rapport à la demande en cours – Revenus

Rubriques	Revenu < 20 % *	Revenu entre 20 et 40 % *	Revenu entre 40 et 60 % *	Revenu entre 60 et 100 % *	Revenu > à 100 % *
Demande satisfaite 2018-2020 (1)	23,1%	21,5%	22,9%	31,6%	0,9%
Demande en cours - au 27/05/2021 (2)	47,8%	14,8%	14,3%	17,7%	5,3%
Ecart en points de pourcentage (1) - (2)	-24,7	6,7	8,7	13,8	-4,4

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

Source : Données transmises par l'organisme - traitement Ancols

Observation 1 : La SA d'HLM La Rance ne respecte pas les dispositions prévues à l'article L. 441-1-5 du CCH visant à favoriser la mixité sociale sur les territoires hors QPV sur deux de ses trois territoires principaux.

L'article 70 de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté du 27 janvier 2017 impose un objectif de mixité sociale sur les territoires en demandant aux organismes d'atteindre une part d'attribution hors QPV d'au moins 25 % au bénéfice des ménages du premier quartile de revenus. La SA HLM parvient à dépasser la cible fixée sur l'agglomération de Saint-Malo pour la période 2018-2020 avec 25,7 %, ce qui n'est généralement pas le cas sur les autres territoires (en particulier les intercommunalités de la Côte d'Émeraude et de Dinan Agglomération pour lesquels le volume des attributions est significatif).

Tableau 23 : Résultats des attributions de logements au regard des objectifs de la loi relative à l'égalité et la citoyenneté

Rubriques	Nombre d'attributions par La Rance 2018-2020	Part des attributions hors QPV aux ménages du premier quartile de revenus par EPCI			
		2018	2019	2020	Moyenne 2018-2020
Ille-et-Vilaine					
CA Saint-Malo Agglomération	903	23,8%	25,8%	28,1%	25,7%
Ille-et-Vilaine / Côtes-d'Armor					
CC Côte d'Emeraude	311	16,5%	18,3%	23,0%	19,0%
Côtes-d'Armor					
CA Dinan Agglomération	211	11,0%	8,5%	18,3%	12,4%
CA Guingamp Paimpol Agglomération	17	16,7%	0,0%	0,0%	5,9%
CC Lamballe Terre et Mer	31	7,1%	10,0%	0,0%	6,9%
CC Loudéac Communauté - Bretagne Centre	9	25,0%	/	/	25,0%
CA Lannion Trégor Communauté	27	/	0,0%	7,7%	7,4%
CA Saint-Brieuc Armor Agglomération	24	/	/	8,3%	8,3%
Manche					
CC Granville Terre et Mer	5	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
CA Mont-Saint-Michel Normandie	45	20,0%	10,3%	9,1%	11,1%

Source : Données transmises par l'organisme – traitement Ancols

L'organisme indique sa difficulté à atteindre ces objectifs sur certains secteurs, en particulier où des forts taux de construction neuve (donc avec des loyers relativement élevés) sont constatés. Il précise néanmoins avoir mis en place un indicateur mensuel et intégré les objectifs dans la feuille de route des chargé(e)s de clientèle.

L'atteinte de l'objectif de 50 % au moins des attributions en QPV au bénéfice de ménages dont les ressources sont supérieures à celles du premier quartile n'a pas été analysée compte tenu de l'implantation très limitée du parc de la société en QPV (44 logements).

6.2.4 Gestion des contingents

L'enquête RPLS 2020 montre que la proportion de logements faisant l'objet de droits de réservation « en stock » serait très mesurée : le niveau de réservation d'Action Logement et autres employeurs s'élève à 9,8 % et seulement 0,2 % pour l'État au bénéfice de fonctionnaires. Par ailleurs, aucun logement n'apparaît lié à un droit de réservation au profit d'une collectivité locale, alors même que la société bénéficie généralement d'une garantie d'emprunt de la part des communes du territoire donnant droit en contrepartie à une réservation d'un quota de logements de 20 % du programme financé. Le passage prochain à la gestion « en flux » de tous les contingents de réservation, en formalisant de nouvelles conventions, sera l'occasion de remettre à plat le nombre de logements concernés et la relation entre l'organisme et les réservataires.

Les objectifs de relogement au titre du contingent préfectoral, déjà géré en « flux », sont largement dépassés sur la période 2018-2020 pour les trois départements d'implantation. Il serait souhaitable que le bilan quantitatif annuel de la mobilisation du contingent réservé de l'État en Ille-et-Vilaine (hors Rennes Métropole) distingue le parc en stock (volume calculé sur la base de 25 % du parc remis à la location) et le parc livré (25 % des livraisons de l'année), comme prévu à l'annexe 3 de la convention signée pour la période 2017-2022.

6.3 Accessibilité économique du parc

6.3.1 Charges locatives

Le niveau des charges de chauffage collectif (autour de 7,4 €/m²), qui concernent à peine plus de 5 % du parc total, et surtout des charges générales (4,6 €/m²) apparaît très contenu, en cohérence avec la typologie des logements (principalement individuels ou petits collectifs). Le bailleur examine, chaque année en conseil de concertation locative, les dépenses et provisions avec une analyse détaillée par programme.

Les opérations de régularisation sont effectuées annuellement dans un calendrier satisfaisant (habituellement en juin ou juillet de l'année n pour l'année n-1). La mesure des écarts entre provisions appelées et dépenses constatées sur les quatre derniers exercices montre un niveau de sur-provisionnement global maîtrisé, bien que le dernier exercice ait été caractérisé par un ajustement plus conséquent.

Tableau 24 : Évolution des écarts entre provisions de charges et dépenses constatées

Rubriques	2018	2019	2020	2021
Part des dépenses de chauffage dans les charges	4,6%	6,7%	5,3%	5,8%
Niveau de sous/supprovisionnement du chauffage	54,3%	0,4%	14,6%	21,8%
Part des autres dépenses dans les charges	95,4%	93,3%	94,7%	94,2%
Niveau de sous/supprovisionnement des autres dépenses	8,2%	7,4%	7,5%	11,0%
Niveau total de sous/supprovisionnement	10,3%	7,0%	7,9%	11,6%

Base de données transmises par le bailleur - traitement Ancols

6.3.2 Contrôle réglementaire des loyers

Observation 2 : La SA d'HLM La Rance ne se conforme pas à l'obligation de fixer un loyer inférieur au plafond actualisé de la convention APL pour 6 logements, en contradiction avec les dispositions de l'article L. 442-1-1 du CCH.

L'Ancols a procédé au contrôle du respect des loyers maximums des conventions APL à partir d'une extraction du quittancement de janvier 2021 transmise par le bailleur, complétée par un examen détaillé d'une sélection ciblée de logements. L'analyse de la conformité des loyers pratiqués aux loyers maximum actualisés a mis en exergue 45 anomalies potentielles, dont seules 6 aboutissent finalement après justifications de l'organisme à la constatation de dépassements allant de +0,4 à +3,1 % (5 logements avec erreur de date de démarrage de l'actualisation et 1 logement avec taux maximum non mis à jour à la suite d'un avenant). Les données complètes figurent à l'annexe 2.

Dans sa réponse écrite, la société indique avoir régularisé la situation.

6.3.3 Politique de loyers

Recommandation 3 : La SA d'HLM La Rance devrait réinterroger sa politique de loyers en vue d'améliorer l'accessibilité économique de son patrimoine et de renforcer son rôle social.

Sur la base des données de l'enquête RPLS 2020, la distribution statistique des taux de loyer des logements de la société montre des niveaux supérieurs à ceux constatés pour l'ensemble du parc HLM sur le territoire de Saint-Malo agglomération, tout particulièrement pour les loyers du 1^{er} quartile. Ce

constat est d'autant plus renforcé par comparaison de la situation du bailleur aux données départementales, régionales et nationales.

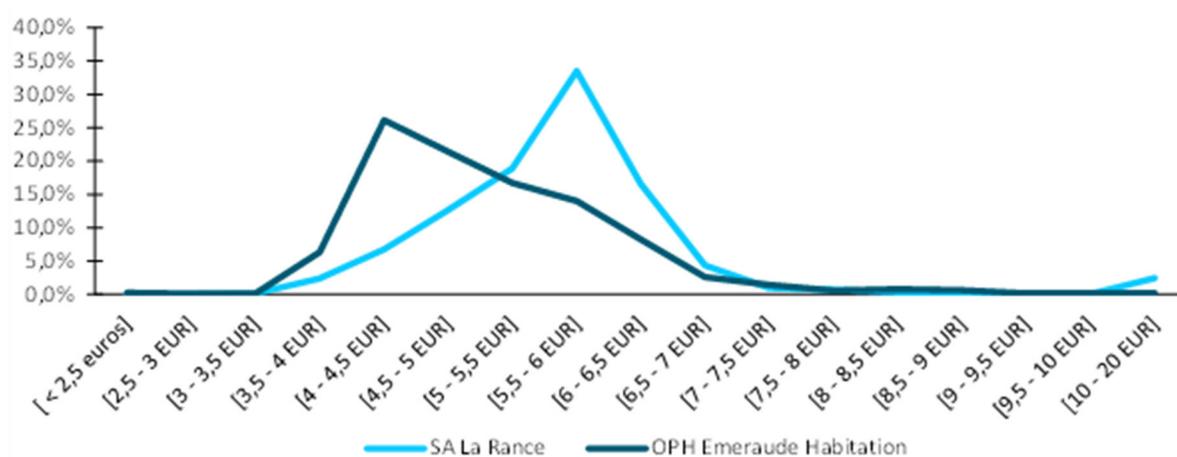
Tableau 25 : Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en € / m ² de surface habitable		
		1er quartile	Médiane	3ième quartile
SA La Rance	5 579	5,05	5,57	5,95
Saint-Malo agglomération	7 443	4,47	5,19	5,83
Ille-et-Vilaine	68 937	4,96	5,60	6,24
Bretagne	171 814	4,81	5,49	6,07
France	4 792 746	5,04	5,84	6,75

Source : RPLS 2020 - traitement Ancols

Le graphique qui suit montre la distribution statistique comparée des taux de loyer de la société avec ceux de l'OPH Emeraude habitation. Il illustre les écarts significatifs existants dans la gamme des logements de 3 à 7 €/m², qui constituent une large majorité du parc des deux organismes.

Figure 3 : Comparaison des loyers de la SA d'HLM La Rance et de l'OPH Emeraude Habitation (en €/m² SH au 1^{er} janvier 2021)



Source : RPLS 2020 - traitement Ancols

La combinaison de ces taux de loyer, même avec des surfaces bien maîtrisées, aboutit à des loyers mensuels d'un niveau relativement élevé, quelle que soit la typologie des logements.

Tableau 26 : Niveaux de loyers par typologie de logement

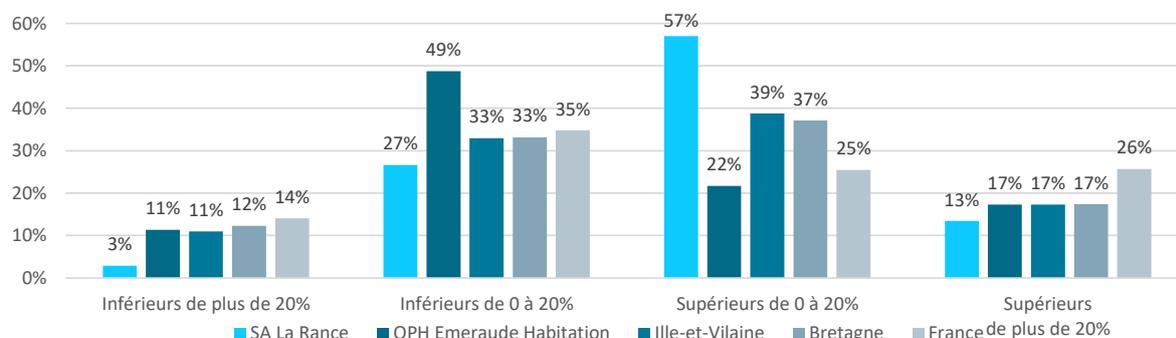
Rubriques	Nombre de logements	Surface habitable (SH) médiane (m ²)	Loyer mensuel en € / m ² de SH			Loyer mensuel en €		
			1er quartile	Médiane	3ième quartile	1er quartile	Médiane	3ième quartile
T2 et moins	1 676	46	5,7	6,7	7,4	261	298	315
T3	2 306	65	5,2	5,6	5,9	340	365	388
T4 et plus	1 833	80	4,5	5,3	5,6	360	412	444
Total	5 815	64	5,0	5,6	6,0	309	354	396

Source : RPLS 2020 - traitement Ancols

L'accessibilité économique limitée du parc du bailleur est confirmée par l'analyse du positionnement des loyers par rapport aux loyers de référence de l'APL (qui permettent la solvabilisation maximale des ménages par l'APL) sur la base d'une occupation théorique. En effet, 70 % des logements de la SA d'HLM La Rance bénéficient d'un loyer supérieur au loyer de référence de l'APL, quand le ratio s'élève à 40 % pour l'OPH Emeraude Habitation et 55 % au niveau régional.

Si ce niveau relativement important des loyers s'explique en grande partie par la structure du parc (âge et financement), il est constaté que la situation est moins favorable pour les locataires du parc depuis le dernier contrôle de l'Ancols (61,8 % des loyers pratiqués étaient supérieurs aux plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL).

Figure 4 : Analyse du positionnement des loyers par rapport aux loyers de référence de l'APL



Source : RPLS 2020 - traitement Ancols

Pour illustrer cette problématique sous un autre angle, une analyse comparative des ressources des locataires en place a été menée par l'Ancols à partir des données de l'enquête « ressources » de l'année 2021 menée par la SA d'HLM La Rance et de l'OPH Emeraude Habitation. En moyenne chaque mois, l'effort pour les locataires de La Rance s'élève ainsi à 324 € (243 € pour l'OPH Emeraude Habitation) pour des ressources du foyer d'environ 1 253 € (1 091 € pour l'OPH Emeraude Habitation), soit un taux d'effort de 26 % (22 % pour l'OPH Emeraude Habitation)⁹.

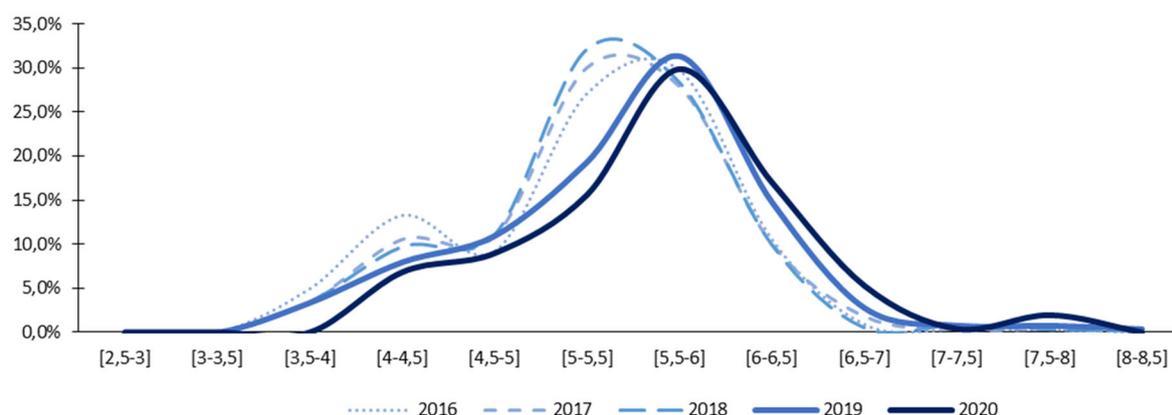
Compte tenu de toutes ces observations, tout en reconnaissant l'existence d'ajustements de loyer mesurés après travaux de réhabilitation¹⁰, l'Ancols estime non justifiée la politique d'optimisation des loyers pratiqués par la SA d'HLM La Rance, à travers ses décisions :

- ▶ d'augmentation annuelle des loyers fixés au niveau du taux réglementaire encadrant sa variation, sans différenciation et/ou modulation selon la typologie des logements et leur occupation,
- ▶ de hausse de loyer systématiquement appliquée à la relocation à hauteur de 5 % sur la base d'une décision du conseil d'administration du 21 juin 2018¹¹ (444 relocations avec augmentation de loyer déjà observées sur 2019 et 2020 générant en moyenne +11 € par mois de dépenses pour les nouveaux locataires).

⁹ Le taux d'effort est la part des revenus mensuels du ménage consacrée au loyer (hors charges). Le taux d'effort a été calculé à partir des loyers principaux et accessoires hors charges, de l'APL perçue par le ménage et des ressources mensuelles du foyer approchées par le revenu fiscal de référence.

¹⁰ Si les travaux entraînent une modification des surfaces, la SA La Rance en tient compte, ce qui peut avoir pour effet de modifier les loyers maximums des logements concernés. Sinon, l'organisme ne pratique pas de hausse de taux de loyer après travaux et ne met pas non plus en place une contribution du locataire au partage des économies de charges résultant des travaux d'efficacité énergétique (3^e ligne de quittance).

¹¹ Exceptions : logements réhabilités ayant fait l'objet d'une décision du conseil d'administration depuis 2017 ; résidences étudiantes ; si loyer pratiqué inférieur à 5 % du plafond de la convention APL, alors solde en secteur tendu mais pas de hausse en secteur détendu.

Figure 5 : Évolution des loyers pratiqués à la relocation (en €/m² SH)

Source : RPLS - traitement Ancols

En outre, la SA dispose de marges de manœuvre en matière de modération des niveaux de loyers des logements neufs, en étudiant par exemple au cas par cas la possibilité d'une fixation du taux de loyer initial à un niveau inférieur à celui du taux plafond.

La société est ainsi invitée à examiner la faisabilité d'actions destinées à améliorer encore l'accessibilité financière de son parc, qui bénéficie de fait à des ménages de plus en plus paupérisés.

La limitation de la hausse des produits de loyers apparaît en effet, compte tenu des paramètres d'exploitation de la SA d'HLM La Rance, comme un levier pertinent d'emploi de son importante rentabilité économique au bénéfice du service apporté aux locataires.

Dans sa réponse écrite, la société fait valoir que les loyers et les charges locatives se situent en-dessous des valeurs de référence de la profession, que le rapport qualité / prix proposé est jugé satisfaisant par 91 % des locataires et que le faible taux d'impayés constaté accreditte l'idée qu'il n'y a pas d'inadéquation majeure entre les loyers et les capacités contributives des locataires. Elle mentionne qu'il existe un différentiel de 5,63 % entre les loyers pratiqués et les loyers maximum applicables. Elle indique néanmoins prendre acte de la recommandation et envisage prochainement de questionner sa politique de loyers et notamment la question des loyers à la relocation.

6.3.4 Réduction de loyer de solidarité

L'entrée en application du dispositif de la RLS en 2018 s'est traduite par une diminution brute des produits locatifs de 827 milliers d'euros sur la première année, puis 946 milliers d'euros en 2019. Cette baisse est accompagnée par un dispositif de lissage qui prend la forme d'une modulation de la cotisation CGLLS ayant pour objet de corriger les distorsions provoquées par les écarts de taux de loyers locataires bénéficiaires de l'APL entre les organismes de logement social. Dans le cas de l'organisme, cette modulation se traduit par une remise de 100 milliers euros en 2018 et inversement par une charge supplémentaire de 114 milliers d'euros en 2019.

La décision de l'organisme de prévoir une hausse généralisée des loyers à la relocation, présentée comme une réponse à la RLS dans la délibération du conseil d'administration de la société du 21 juin 2018, apparaît discutable à cet égard (cf. supra § 6.3.2 Politique de loyers).

Il est précisé qu'un contrôle est effectué par l'organisme pour rechercher des locataires ne bénéficiant pas de l'APL mais éligibles à la RLS en fonction de leur niveau de ressources. Huit cas ont par exemple été détectés par la SA d'HLM La Rance pour le quittancement de janvier 2021, permettant une remise de loyer allant de 28,47 euros à 51,59 euros selon les ménages.

6.3.5 Supplément de loyer de solidarité

En janvier 2021, le supplément de loyer de solidarité (SLS) concerne 177 ménages (soit 3,0 % des ménages quittancés). Le montant mensuel moyen est de 127,58 € dans une fourchette allant de 4,74 € à 408,89 €. Il n'a pas été mené de diligences approfondies sur ce dispositif, dont les paramètres économiques ont été appréciées à partir des données transmises par l'organisme.

6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

6.4.1 Enquête de satisfaction des locataires

La dernière enquête de satisfaction triennale, réalisée sous l'égide de l'USH en 2021, fournit un indice de satisfaction globale de 7,9 vis-à-vis de l'organisme (sur la base d'un échantillon de 501 locataires), valeur supérieure à la moyenne régionale. Les évaluations sont positives, 91 % des locataires se disant globalement satisfaits de la SA d'HLM La Rance comme bailleur. Les visites de patrimoine, organisées prioritairement sur le secteur de Saint-Malo et aux alentours, permettent d'attester d'un parc de logement de qualité et bien entretenu.

6.4.2 Politique de suivi des créances et des impayés

L'organisme obtient un taux de recouvrement très élevé (99,6 % en moyenne), supérieur aux valeurs de référence.

Tableau 27 : Analyse du recouvrement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Créances locataires (N-1)	2 482	2 565	2 485	2 614	2 691
Produits des loyers (1)	26 448	27 193	27 571	27 274	28 048
Récupération de charges locatives (2)	2 262	2 262	2 349	2 517	2 562
Quittancement (3)=(1)+(2)	28 709	29 455	29 920	29 791	30 610
Créances locataires (N)	2 565	2 485	2 614	2 691	2 676
Pertes sur créances irrécouvrables	- 77	- 82	- 93	- 101	- 117
Total encaissement (N) (4)	28 550	29 453	29 698	29 613	30 508
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	99,4%	100,0%	99,3%	99,4%	99,7%
Valeurs de référence	98,8%	98,9%	98,9%	98,7%	98,7%

Source : Diagfin - traitement Ancols

Le stock de créances locatives est stable sur la période d'analyse, avec la spécificité d'avoir des impayés vis-à-vis des locataires présents extrêmement contenus. Ainsi, en rapportant ce stock à la masse des loyers et charges quittancés, le taux obtenu s'élève à seulement 8,7 % en 2019, soit un niveau bien inférieur à la moyenne des SA d'HLM de province (13,7 %).

Tableau 28 : Analyse des créances*Montants en milliers d'euros*

Rubriques	2015	2016	2017	2018	2019
Locataires présents créances douteuses	247	n.s.	47	32	58
Locataires partis créances douteuses	422	n.s.	474	480	465
Total compte 4161 - Locataires douteux ou litigieux (1)	669	n.s.	521	512	522
Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (2)	1 896	n.s.	2 093	2 179	2 154
Créances locataires (3)=(1)+(2)	2 565	2 485	2 614	2 691	2 676
Quittancement	28 709	29 455	29 920	29 791	30 610
Créances locataires / Quittancement	8,9%	8,4%	8,7%	9,0%	8,7%
Valeurs de référence	13,1%	13,0%	13,2%	13,7%	13,7%

Source : Diagfin - traitement Ancols

7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE

7.1 Paramètres et hypothèses macro-économiques

L'organisme a réalisé une analyse financière prévisionnelle à l'aide de l'outil Visial sur la base des comptes financiers de 2019 ; elle couvre la période 2020-2029.

Le paramétrage des éléments exogènes (taux d'inflation, taux d'évolution de l'ICC, l'IRL) retenu par la société est celui préconisé par la fédération avec notamment un taux du livret A à 0,50 % jusqu'en 2021 et de 0,80 % par la suite. Les hypothèses de développement et d'intervention sur le parc de logement sont en cohérence avec les orientations du PSP et de la CUS.

7.2 Analyse de l'exploitation

Tableau 29 : Exploitation prévisionnelle

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025
Chiffre d'affaires	28 489	28 987	30 883	32 442	33 937	35 136
Excédent brut d'exploitation	15 165	15 995	18 041	19 574	19 261	19 859
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	53%	55%	58%	60%	57%	57%
Autres charges et produits d'exploitation	128	109	113	50	50	50
Autres charges et produits financiers	- 2 390	- 2 345	- 2 764	- 3 042	- 3 409	- 3 565
Autres produits et charges exceptionnels	399	643	644	646	647	500
CAF brute	13 302	14 402	16 034	17 228	16 549	16 844
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	47%	50%	52%	53%	49%	48%
Remboursement des emprunts locatifs	- 7 924	- 8 280	- 8 495	- 8 627	- 9 446	- 10 053
Autofinancement net HLM	5 378	6 122	7 539	8 601	7 103	6 791
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	19%	21%	24%	27%	21%	19%

Source : Visial

Les principales données relatives aux prévisions d'exploitation à moyen terme mettent en évidence un maintien des niveaux actuels d'EBE et de CAF, et donc une rentabilité élevée de nature à doter la société de ressources importantes qui viendront abonder son bilan. Ces éléments confirment le caractère favorable des conditions d'exploitation de la société et l'efficacité de son pilotage financier.

7.3 Analyse de la situation financière

L'évolution, à moyen terme, de la structure du bilan met en évidence une amélioration constante de la situation.

Il ressort au fil des exercices un décalage croissant entre l'augmentation des ressources internes (du fait d'un autofinancement net en constante augmentation et de ressources importantes issues de la vente de patrimoine) et une consommation annuelle de fonds propres en diminution progressive, malgré un autofinancement intégral des réhabilitations et des remplacements de composants.

Il en résulte par conséquent un effet sur le FRN qui accumule ces écarts et se renforce.

Dans ces conditions, la société mériterait de réinterroger sa politique de loyers, de même que sa politique de vente et le niveau d'intervention (qui participe plus que nécessaire à l'amélioration de la

structure financière) sur le parc existant dans une perspective de poursuite de l'amélioration de la performance énergétique.

Tableau 30 : Structure financière prévisionnelle

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025
Fonds de roulement long terme à terminaison début d'exercice (hors dépôts de garantie)	13 967	13 231	12 504	13 915	16 958	20 401
Autofinancement net HLM	5 378	6 122	7 539	8 601	7 103	6 791
Produits de cessions	2 544	3 600	3 305	3 297	4 439	4 567
Fonds propres investis en travaux	- 4 604	- 5 680	- 4 373	- 3 985	- 3 504	- 3 854
Fonds propres investis en opérations nouvelles	- 3 772	- 4 641	- 5 026	- 4 451	- 4 210	- 3 810
Remboursment emprunts non locatifs	-	-	-	-	78	79
Reclassement annuel ACNE en ressources CT	- 282	- 128	- 34	- 419	- 307	- 166
Fonds de roulement long terme à terminaison fin d'exercice (hors dépôts de garantie)	13 231	12 504	13 915	16 958	20 401	23 850
Dépôts de Garantie	1 922	2 002	2 122	2 239	2 309	2 373
Fonds de roulement long terme à terminaison fin d'exercice	15 153	14 506	16 037	19 197	22 710	26 223
<i>Variation fonds de roulement long terme à terminaison (hors dépôts de garantie)</i>	- 736	- 727	1 411	3 043	3 443	3 449
Nombre de logements et équivalent logement	6 618	6 752	7 023	7 317	7 485	7 635
Fonds de roulement long terme à terminaison fin d'exercice / logement (hors dépôts de garantie)	1 999	1 852	1 981	2 318	2 726	3 124

Source : Visial

7.4 Analyse de la dette

Même si la capacité de désendettement rapportant l'endettement à la CAF se dégrade sur la prévisionnelle au regard des ratios constatés sur la période rétrospective, elle reste néanmoins d'un niveau acceptable.

Tableau 31 : Structure de la dette prévisionnelle

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025
Endettement	184 074	204 830	228 347	248 782	267 248	282 219
CAF Courante	12 805	13 664	15 290	16 469	15 887	16 314
Endettement / CAF Courante	14,38	14,99	14,93	15,11	16,82	17,30
Remboursement des emprunts locatifs (1)	7 924	8 280	8 495	8 627	9 446	10 053
Charges d'intérêts (2)	2 488	2 440	2 864	3 155	3 424	3 595
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	10 412	10 720	11 359	11 782	12 870	13 648
Loyers de l'exercice	28 534	29 035	30 933	32 496	33 995	35 196
Annuités emprunts locatifs / Loyers	36,5%	36,9%	36,7%	36,3%	37,9%	38,8%

Source : Visial

Le ratio rapportant les annuités d'emprunts locatifs au montant des loyers affiche lui aussi une légère dégradation prévisionnelle par rapport aux années antérieures, tout en se maintenant à un niveau d'effort maîtrisé.

ANNEXES DU RAPPORT

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

SIÈGE SOCIAL :	
Adresse du siège : 31 boulevard des Talards 35 400 SAINT-MALO	Téléphone : 0299400220

PRÉSIDENT : M. VAUZANGES
DIRECTEUR GENERAL : M. HARDY

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 01/01/2021			
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	M. Vauzanges		
Vice-président	M. Lurton	Ville de Saint-Malo	
	Mme Donzel	ALI	
	M. Champs	CCI 35	
	Mme Dugueperoux	CD 35	
	Mme Ferret	SMA	
	M. Levitoux		
	M. De Beaulaincourt		
	Mme Lebourdais		
	M. These		
	Mme Burgaleta		
	M. Lefeuvre		
	M. Savenay		
	M. Levillain		
	M. Mahieu		
Représentants des locataires	Mme Planque		
	Mme Pierre		
	M. Lamotte		

ACTIONNARIAT AU 31/12/2020		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :		ALI (51,0%)
	Nombre d'actions :		Ville de St Malo (38,4%)
	Nombre d'actionnaires :		CCI 35 (8,0%)

EFFECTIF DU PERSONNEL AU 01/01/2021 :	Cadres : 21	Total administratif et technique : 71
	Maîtrise : 40	
	Employés : 10	
	Gardiens :	Effectif total : 77
	Employés d'immeuble :	
	Ouvriers régie : 6	

II. Liste des 6 logements aux loyers en dépassement du loyer maximal actualisé de la convention APL, en contradiction avec les dispositions de l'article L. 442-1-1 du CCH.

Tableau 32 : Liste des 6 dépassements de loyers

Code du programme	Nom du programme	Identifiant du logement	Surface quittancée	Date convention	Taux max. initial (pour les conventions en €)	Montant du loyer mensuel quittancé	Coefficient d'actualisation (année 2021)	Taux max. actualisé	Taux de loyer pratiqué	Marge potentielle (%)	Marge potentielle (€)
	ST LUNAIRE LES BALCONS D EMERAUDE		76,24	08/04/2013	5,22 €	426,27 €	1,05398	5,50 €	5,59 €	1,6%	6,81 €
	ST LUNAIRE LES BALCONS D EMERAUDE		76,24	08/04/2013	5,22 €	426,27 €	1,05398	5,50 €	5,59 €	1,6%	6,81 €
	ST LUNAIRE LES BALCONS D EMERAUDE		76,56	08/04/2013	4,63 €	379,87 €	1,05398	4,88 €	4,96 €	1,7%	6,26 €
	ST LUNAIRE - ECOLE		61,72	26/04/2013	4,92 €	330,04 €	1,05398	5,19 €	5,35 €	3,1%	9,99 €
	ST LUNAIRE - ECOLE		64,90	26/04/2013	4,38 €	308,93 €	1,05398	4,62 €	4,76 €	3,1%	9,32 €
	PLEINE FOUGERES AVENUE DES PRUNUS		65,75	01/08/2016	4,81 €	328,62 €	1,03471	4,98 €	5,00 €	0,4%	1,39 €