

SA d'HLM Logement et Gestion Immobilière pour la région de l'Ouest

Angers (49)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-018

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-018

SA d'HLM Logement et Gestion Immobilière pour la région de l'Ouest

Angers (49)

Document confidentiel

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-018

SA d'HLM Logement et Gestion Immobilière pour la région de l'Ouest – (49)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 058201534

Raison sociale : S.A. d'HLM Logement et Gestion Immobilière pour la région de l'Ouest (LogiOuest)

Président : Daniel BIARD

Directeur général : Guillaume CORFDIR

Adresse : 13, boulevard des Deux Croix - 49 100 ANGERS

Actionnaire principal : SA d'HLM LogiRep

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de logements familiaux gérés :	4 757	Nombre de logements familiaux en propriété :	4 757	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	167
---------------------------------------	--------------	--	--------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	4,9 %	3,1 %	3,0 %	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	1,2 %	1,5 %	1,5 %	(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	13,7 %	11,6 %	9,5 %	(2)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	-1,5 %	NC	NC	(2)
Âge moyen du parc (en années)	29	35	39	(2)
POPULATION LOGÉE				
(1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	23,8 %	21,6 %	22,7 %	(1)
- < 60 % des plafonds	64,0 %	62,2 %	61,1 %	(1)
- > 100 % des plafonds	7,6 %	7,8 %	10,6 %	(1)
Bénéficiaires d'aide au logement	52,7 %	50,6 %	46,1 %	(1)
Familles monoparentales	28,9 %	22,1 %	21,4 %	(1)
Personnes isolées	42,0 %	46,2 %	39,4 %	(1)
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (euros/m² de surface habitable)	5,9	5,2	5,6	(1)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	15,8 %		13,5 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,87 %		98,72 %	(4)
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	10,8%	10,6%	10,8%	(3)
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	5,8	3,3	3,9	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	3,8	NC	NC	

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2018

(3) Bolero 2016 - ESH province

(4) DiagFin OLS

POINTS FORTS :

- ▶ Situation économique de la société confortée suite à l'opération de redressement menée.
- ▶ Réduction des coûts de gestion
- ▶ Réduction de la vacance
- ▶ Amélioration de la maîtrise des impayés
- ▶ Caractéristiques d'occupation sociale qui se sont sensiblement affirmées sur la période

POINTS FAIBLES :

- ▶ Politique d'attribution à réinterroger
- ▶ Accessibilité financière du parc méritant d'être améliorée
- ▶ Rotation importante du personnel à compétence technique ayant pénalisé la bonne exécution des travaux d'entretien sur la période 2015-2018
- ▶ Risque potentiel de perte d'attractivité commerciale d'une fraction du parc
- ▶ Processus comptable et niveau des moyens consacrés à la remise en état des logements à reconsidérer
- ▶ Gestion de proximité à renforcer sur la métropole nantaise

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Non-respect fréquent de l'obligation de présentation de trois candidats par logement en commission d'attribution des logements
- ▶ Inégalité de traitement dans la régularisation des charges des locataires partis
- ▶ Suivi des contrats d'entretien des chaudières à gaz insuffisant
- ▶ Retard dans la mise en œuvre des diagnostics amiante dans les parties privatives (DAPP)

Précédent rapport de contrôle : N° 2015-155 du 25/07/2016

Contrôle effectué du 1^{er} avril 2019 au 9 septembre 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE: décembre 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-018

SA d'HLM Logement et Gestion Immobilière pour la région de l'Ouest – 49

Synthèse.....	7
1. Préambule.....	9
2. Présentation générale de l'organisme.....	10
2.1 Présentation de la société.....	10
2.2 Contexte local.....	11
2.2.1 Loire-Atlantique.....	11
2.2.2 Maine-et-Loire.....	12
2.3 Gouvernance et management.....	12
2.3.1 Évaluation de la gouvernance.....	12
2.3.2 Relations intra-groupes – GIE LogiStic.....	14
2.3.3 Évaluation de l'organisation et du management.....	15
2.4 Conclusion.....	16
3. Patrimoine.....	17
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	17
3.1.1 Présentation du parc.....	17
3.1.2 Vacance et la rotation.....	18
3.2 Accessibilité économique du parc.....	19
3.3 Conclusion.....	21
4. Politique sociale et gestion locative.....	22
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	22
4.2 Accès au logement.....	23
4.2.1 Connaissance de la demande.....	23
4.2.2 Gestion des attributions.....	23
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	25
4.4 Traitement des impayés.....	26
4.4.1 Organisation du recouvrement.....	27
4.4.2 Evolution du recouvrement et analyse du risque d'impayés.....	27
4.5 Conclusion.....	29
5. Stratégie patrimoniale.....	30

5.1	Évolution du patrimoine.....	31
5.1.1	Offre nouvelle et réhabilitation	31
5.2	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	32
5.2.1	Recomposition de l'organisation.....	32
5.2.2	Engagement des opérations.....	32
5.2.3	Valorisation des coûts internes	33
5.2.4	Suivi des opérations.....	34
5.3	Maintenance du parc.....	35
5.3.1	Etat des lieux du parc	35
5.3.2	Refonte de la politique d'entretien.....	36
5.3.3	Remise en état des logements	38
5.3.4	Exploitation et sécurité du patrimoine	39
5.6	Conclusion	43
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	44
6.1	Tenue de la comptabilité	44
6.1.1	Tenue des comptes	44
6.1.2	Adossement de la PGE.....	45
6.2	Analyse financière rétrospective	46
6.2.1	Gestion de la dette financière.....	46
6.2.2	Analyse de l'exploitation	49
6.2.3	Analyse de la structure financière	52
6.3	Analyse prévisionnelle.....	54
6.4	Conclusion	55
7.	Annexes.....	56
7.1	Organigramme du groupe.....	56
7.2	Composition du conseil d'administration	57
7.3	Organigramme de LogiOuest	58
7.4	Analyse financière prévisionnelle post CA du 21/06/19.....	59
7.5	Sigles utilisés.....	60

SYNTHESE

La SA d'HLM LogiOuest est l'une des filiales du groupe PolyLogis qui dispose d'environ 75 000 logements. Ses actionnaires LogiRep (SA d'HLM tête du groupe), Solendi (aujourd'hui Groupe Action Logement) et la Caisse d'Épargne, sont liés par un pacte d'actionnaires.

Fin décembre 2018, le parc de LogiOuest est constitué d'environ 4 500 logements familiaux essentiellement répartis dans le Maine-et-Loire et la Loire-Atlantique. En 2017, la société a cédé 600 logements implantés dans le Loir-et-Cher, à Tours, à la SA d'HLM Scalis, autre filiale du groupe.

Lors du dernier contrôle mené par l'Agence en 2015, la société sortait d'une période de crise financière révélée en 2014. La société avait en effet mis en œuvre une politique soutenue d'investissement mobilisant de manière importante ses fonds propres sans réel dispositif de suivi associé, et avait pris tardivement conscience de sa situation financière critique. Un plan de redressement volontariste venait d'être instauré, avec le soutien financier de Logirep, ayant recapitalisé à hauteur de 4,2 millions d'euros la société, laquelle disposait d'un capital de 1,8 millions d'euros.

La société LogiOuest s'inscrit dans un schéma d'intégration relativement avancé au sein du groupe PolyLogis tant en termes de stratégie que de fonctionnement, sans pour autant s'inscrire dans une configuration de simple agence locale du groupe : le conseil d'administration permet d'associer les partenaires locaux et assume ses prérogatives en matière de gestion locative et de politique de maintenance.

L'organisation des services a été évolutive sur la période, en réponse à un contexte de turn-over relativement important de l'encadrement intermédiaire et aux impératifs de réduction des coûts de gestion définis dans le cadre du plan de redressement. En particulier, le service en charge de la maîtrise d'ouvrage a été fortement impacté, ce qui a réduit sa capacité à mettre en œuvre la politique de maintenance.

Le contrôle a permis de constater que la situation financière de la société est aujourd'hui consolidée. Sa structure financière a été confortée au travers de la recapitalisation de la société et de la bonne rentabilité de l'exploitation sur la période qui s'est améliorée, notamment grâce à la réduction significative des coûts de gestion et des risques locatifs. La rentabilité de la société est dorénavant proche des références nationales, en intégrant l'impact de la RLS. Le confortement de la structure bilancielle a également été favorisé par une activité de développement réduite sur la période ayant contribué à préserver le niveau des fonds propres et enfin, les effets de sa politique de vente HLM. Cette dernière a contribué à générer un tiers des bénéfices comptables enregistrés sur la période.

La vacance commerciale est globalement maîtrisée sous l'effet conjugué d'une réorganisation du processus de commercialisation et d'une tendance à la reprise du marché angevin.

Les populations logées présentent désormais des caractéristiques sociales plus marquées que les références des autres bailleurs sociaux sur leurs deux principaux territoires d'implantation. Par ailleurs, une forte précarisation du flux entrant est observée depuis 2014, en corrélation avec la demande à satisfaire. Cette évolution met en évidence un renforcement du rôle social de la société, qui est à souligner. L'amélioration de l'accessibilité économique du parc, dont la structure de loyers n'apparaît pas suffisamment en adéquation avec le profil très social de la demande et des locataires en place devra également être recherchée par la société. La gestion des charges nécessite des actions correctives, pour parties engagées dans le temps du contrôle.

D'un point de vue réglementaire, le taux de situations pour lesquelles la CAL n'avait eu à statuer que sur un seul dossier est anormalement élevé, ce qui nécessite une reconsidération du processus d'attribution. La société a fait le choix d'une gestion décentralisée de sa proximité ; le contrôle a révélé une qualité de service perfectible sur l'agence de Nantes. La société a obtenu de bons résultats en matière de recouvrement de loyer depuis 2015 avec des indicateurs qui atteignent ou dépassent ceux de la profession. Elle est cependant invitée à suivre des indicateurs plus précis pour évaluer l'évolution du risque locatif et mieux mesurer la performance du service en matière de recouvrement.

L'attention de la société est appelée à l'occasion du contrôle sur l'état de son parc existant. De nombreuses résidences affichent un déficit d'attractivité inhérent à un retard d'intervention, notamment en matière de ravalement de façades et de réfection des halls et cages d'escalier. Ce retard de gros entretien s'explique pour partie par la forte instabilité de l'effectif du service en charge de la maîtrise d'ouvrage sur la période. Il appartient à la société de rattraper ce retard à la fois préjudiciable à l'agrément des résidences concernées et possiblement pénalisant au plan commercial dans un contexte de marché qui redeviendrait un peu moins dynamique. Par ailleurs, il est relevé que le niveau des moyens consacrés à la remise en état des logements mériterait d'être augmenté et le processus comptable associé reconsidéré.

La société, qui a pris conscience de cet enjeu, a reconsidéré à la hausse les besoins consacrés à la maintenance lors du conseil d'administration du 21 juin 2019 ; par ailleurs, le budget dédié à la remise en état des logements à la relocation a lui aussi été réévalué. L'analyse prévisionnelle financière est établie sur des hypothèses macroéconomiques prudentes en intégrant les dernières hypothèses actualisées en matière de développement, de ventes HLM et de politique renforcée de maintenance. Sa projection à cinq ans confirme la soutenabilité financière du programme patrimonial renforcé sur le volet maintenance. Sa bonne exécution renvoie à l'impératif de stabilisation dans la durée du service en charge de sa mise en œuvre, qui dispose désormais d'un effectif fortement renouvelé.

Par délégation de la Directrice générale

Akim TAÏROU

Directeur général adjoint Contrôle et suites



1. PREAMBULE

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

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

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

et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par le ministre chargé du logement, sur proposition du 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 l'Ancols 2015-155 de juillet 2016 avait constaté que la SA d'HLM LogiOuest avait pris tardivement conscience d'une situation financière très critique, révélée courant 2014. Les années précédentes avaient été marquées par une forte activité de développement, alliée à un effort de maintenance soutenu sur le patrimoine existant sans réel adossement à un dispositif de suivi de ses fonds propres. La gouvernance avait pris la mesure de la situation, en engageant avec réactivité un plan de redressement s'appuyant notamment sur une reconsidération à la baisse de sa stratégie patrimoniale et une recapitalisation massive de la société, attestant la forte implication de l'actionnaire principal.

Le plan de redressement, construit à partir d'hypothèses raisonnables et prudentes, était apparu réaliste et approprié à la situation de LogiOuest, avec la nécessité d'un pilotage rigoureux, du fait de marges de manœuvre sensiblement réduites sur le plan financier.

L'organisation était considérée globalement comme solide et performante, les processus liés à la gestion locative, au suivi du patrimoine et à la proximité étaient apparus bien maîtrisés malgré diverses anomalies et non-conformités relevées en cours de contrôle et qui appelaient une correction. Les démarches qualité engagées étaient jugées de nature à consolider le service rendu au locataire qui présentait déjà un bon niveau.

Le rapport concluait à la nécessaire vigilance aux problématiques de vacance, de rotation au sein du parc dans un contexte financier très contraint, et enfin à la maîtrise des coûts qui se situaient à des niveaux élevés. Il était préconisé à la société de rester attentive au maintien de l'attractivité économique de son parc pour les ménages les plus défavorisés.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 PRESENTATION DE LA SOCIETE

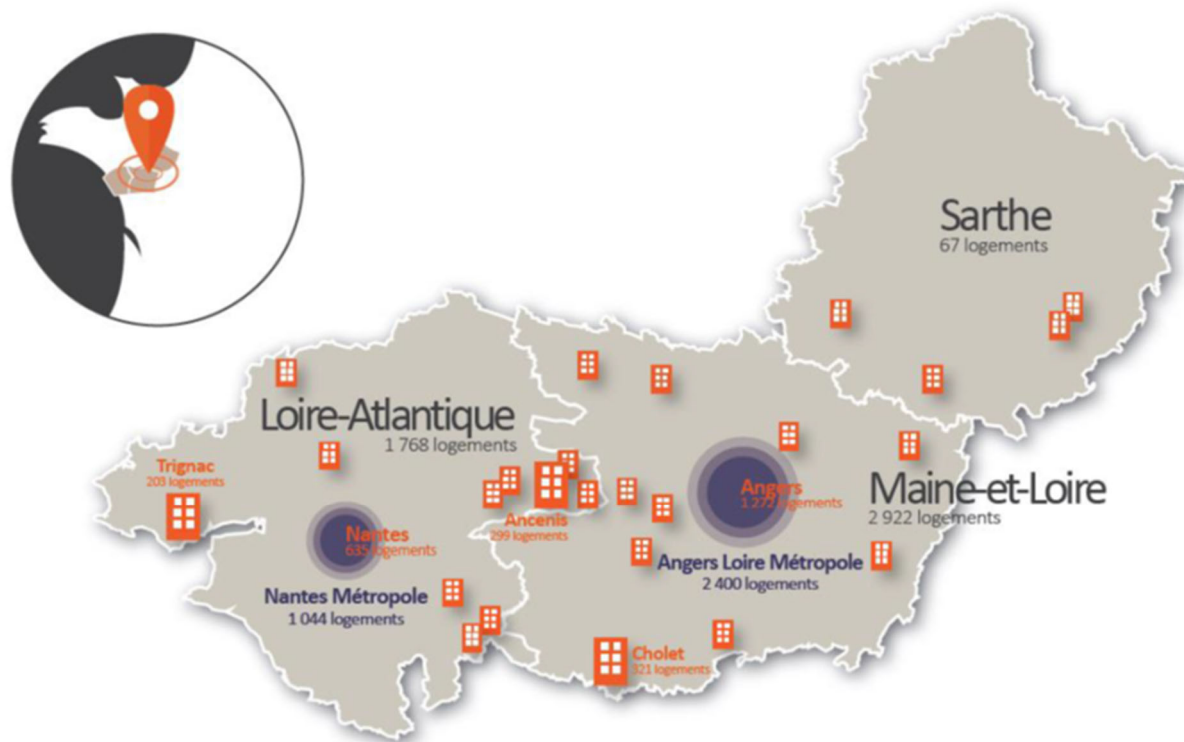
La société anonyme d'HLM LogiOuest (Logement et gestion immobilière pour la région ouest) a été créée en 1957 par Eugène Claudius-Petit¹. Elle est rattachée, depuis octobre 2007, au groupe PolyLogis, qui comprend cinq autres SA d'HLM dont la société originelle, Logirep, devenue l'entité mère de l'ensemble à la même date. Le groupe intègre également quatre SACICAP et une coopérative HLM intervenant notamment sur le champ de l'accession sociale ; il se complète de deux GIE, l'un dédié à des fonctions supports transversales, l'autre à des missions techniques en matière de développement et de construction. Il comprend par ailleurs un secteur fiscalisé de promotion immobilière. Le groupe compte désormais près de 75 000 logements sociaux. (cf. organigramme du groupe PolyLogis en annexe n°7.1).

Initialement implantée sur le territoire de l'agglomération d'Angers, LogiOuest s'est progressivement développée sur la métropole nantaise puis sur des agglomérations moyennes telles que Saint-Nazaire, Cholet et Ancenis et, de manière plus marginale, sur quelques secteurs ruraux ou péri urbains. Bien que 72 % du parc de LogiOuest se positionne principalement sur des secteurs à demande soutenue de logement social (Angers Loire Métropole et Nantes Métropole), près de 10 % de son patrimoine est implanté en zone rurale très détendue.

Fin 2018, son patrimoine se compose de 4 757 logements dont 2 922 en Maine-et-Loire, 1 768 en Loire-Atlantique et seulement 67 dans la Sarthe. Après avoir compté un peu plus de 600 logements dans la région tourangelle, la société s'est dépossédée de ce patrimoine au profit d'une autre filiale du groupe PolyLogis, la SA d'HLM Scalix.

¹ Eugène Claudius Petit (1907-1989) est un homme politique français ayant participé à plusieurs gouvernements de la IV^{ème} République. Il fut l'un des membres fondateurs du Conseil national de la résistance (CNR).

Figure 1 : Cartographie de l'implantation du patrimoine de LogiOuest



Source : Rapport de gestion et d'activité responsable 2018 de LogiOuest

Son territoire d'intervention est donc désormais exclusivement implanté en Pays-de-la-Loire. Il couvre une cinquantaine de communes. Bien qu'identifié comme un opérateur historique de la région, LogiOuest gère un patrimoine géographiquement éparpillé qui ne lui confère pas un poids de première importance sur les différents marchés sur lesquels il est présent. Ainsi, il ne représente que 4,5 % du parc locatif social du Maine-et-Loire et 2,1 % de celui de la Loire-Atlantique. Ce constat est encore plus marqué sur les agglomérations de Saint-Nazaire et de Cholet où sa présence reste marginale au regard de celle des deux offices d'agglomération territorialement compétents. Cette caractéristique d'éclatement du parc constitue par ailleurs une contrainte en termes de gestion locative.

2.2 CONTEXTE LOCAL

2.2.1 Loire-Atlantique

Avec 1 380 852 habitants au 1^{er} janvier 2016, la Loire-Atlantique croît, en moyenne d'environ 17 000 chaque année entre 2011 et 2016. Cette croissance démographique soutenue (+1,3 %), représentant plus du double de la moyenne nationale s'explique à plus de 60 % par le solde migratoire. La très grande majorité des communes de la Loire-Atlantique s'inscrit dans cette dynamique positive et en premier lieu celles de Nantes Métropole qui, au total, ont gagné près de 9 000 habitants par an en moyenne entre 2011 et 2016. La métropole compte 638 931 habitants en 2016 dont 306 694 sur la ville de Nantes soit une augmentation proche de 19 000 habitants en cinq ans.

Sur la côte, la population de Saint-Nazaire et celle de Saint-Brévin-les-Pins augmentent respectivement de 3 000 et 1 080 habitants en cinq ans. La communauté d'agglomération de la Région Nazairienne et de l'Estuaire

(CARENE) gagne 6 210 habitants, c'est la deuxième plus forte hausse des intercommunalités du département derrière celle de Nantes Métropole.

Au 1^{er} janvier 2017, la Loire-Atlantique compte 83 700 logements locatifs sociaux. Ces logements locatifs sociaux représentent 14,1 % des résidences principales du département (contre respectivement 17 % et 14 % au niveau national et régional). Le parc locatif social est très concentré géographiquement : 68 % des logements locatifs sociaux du département se situent sur le territoire de Nantes Métropole et 14 % sur celui de Saint-Nazaire Agglomération. À titre de comparaison, 49 % des résidences principales de Loire-Atlantique se trouvent dans Nantes Métropole, 10 % dans St-Nazaire Agglomération. Le taux de logements locatifs sociaux est proche de 20 % pour Nantes Métropole, et légèrement supérieur à 21 % pour St-Nazaire Agglomération. Il est nettement inférieur ailleurs avec une majorité d'intercommunalités en deçà de 8 %.

De 2013 à 2017, plus de 14 900 logements locatifs sociaux familiaux ont été mis en service en Loire-Atlantique dont 26 % de PLAI et 19 % de PLS, faisant passer le taux de logements locatifs sociaux dans le parc de résidences principales de 13,6 % à 14,1 %. Ce résultat est d'autant plus significatif qu'il se produit dans une période de forte production de logements privés. Sur la période 2013-2017, le recours à la Vefa (vente en état futur d'achèvement) s'intensifie. Ce mode de production représente 48 % des agréments de PLAI-PLUS et 70 % des PLS contre respectivement 37 % et 56 % sur la période 2009-2012.

2.2.2 Maine-et-Loire

Le Maine-et-Loire compte 805 835 habitants au 1^{er} janvier 2014, ce qui en fait le deuxième département le plus peuplé des Pays de la Loire. Entre 2009 et 2014, il gagne environ 4 955 personnes en moyenne chaque année, soit une hausse de 0,6 %, légèrement supérieure à la moyenne nationale. Les communes périurbaines de la grande couronne d'Angers et le long de l'axe routier Angers-Laval en sont les principales bénéficiaires. Dans son ensemble, la communauté urbaine Angers Loire Métropole a gagné 9 390 habitants au cours des cinq dernières années. Les regroupements de communes ont été nombreux dans le Maine-et-Loire ; entre le 15 décembre 2015 et le 1^{er} janvier 2016, ils ont donné lieu à la création de 25 communes nouvelles, dont 8 de plus de 10 000 habitants.

A contrario, les deux plus grandes villes du département après Angers ont perdu des habitants : -770 pour Saumur et -270 pour Cholet entre 2009 et 2014, soit des diminutions respectives de 0,6 % et 0,1 % en moyenne par an. Si l'évolution démographique de la communauté d'agglomération du Choletais reste positive, ce n'est pas le cas de celle de Saumur Loire Développement qui a perdu 360 habitants en cinq ans.

En janvier 2018, le parc locatif social en Maine-et-Loire est composé de 64 073 logements dont l'âge moyen est de 36 ans en janvier 2019. Pour les deux tiers, il se situe sur les pôles d'Angers, de Cholet et de Saumur.

Sur la métropole angevine, le parc HLM compte un peu plus de 36 000 logements dont un sur trois situé dans un quartier prioritaire de la ville. Sur Angers, la part du locatif social représente 29 % des résidences principales soit environ 25 000 logements. Depuis 2014, la mise en service de nouveaux logements sociaux a diminué d'environ un tiers, s'accompagnant d'une baisse assez notable de la vacance dont le taux est désormais établi à 2,5 % pour 2,8 % au niveau départemental et 3 % au plan régional.

2.3 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.3.1 Évaluation de la gouvernance

Au 31 décembre 2018, le capital de la SA d'HLM LogiOuest s'élève à 6 000 000 € soit 375 000 actions d'une valeur unitaire de 16 €. La SA d'HLM LogiRep en est l'actionnaire majoritaire avec 50,26 % des parts

(188 490 actions), la SA LogiRys² en détenant 33,5 %, Action Logement Immobilier 11,3 % et la Caisse d'Épargne Bretagne Pays-de-la-Loire 3,9 %.

Le conseil d'administration (CA) de la société est présidé par monsieur Daniel BIARD, entre autres président du directoire de Logirep, membre du bureau de Scalix (cf. § 2.1.) et membre du comité exécutif de l'USH (cf. annexe n°7.2).

Au départ d'Alain CHEVOLLEAU, nommé directeur général de Scalix en date du 29 juin 2017, le CA de LogiOuest réuni le 26 juin précédent a décidé de réunir les fonctions de président et de directeur général et de confier ce mandat à M. BIARD. Le CA du 21 juin 2019 est revenu sur le mode d'organisation de la société dissociant de nouveau la présidence de la direction générale par la nomination de M. Guillaume CORFDIR à cette fonction, ce dernier ayant été recruté comme directeur général adjoint le 1^{er} août 2016.

Le conseil est réuni quatre fois dans l'année. L'ordre du jour permet un point précis sur :

- l'activité sociale et économique de la société (attributions/vacance/rotation/impayés) ;
- l'activité de développement avec un retour sur les derniers comités d'investissement ;
- la situation financière avec une actualisation des budgets par quadrimestre et une information sur le prévisionnel de trésorerie ;
- l'activité de construction et de maintenance avec un point sur l'attribution des marchés ;
- l'activité de vente HLM.

Il est par ailleurs appelé à valider les clôtures d'opérations.

Il est relevé une bonne participation des administrateurs. Les procès-verbaux retracent cependant peu les débats.

Au cours de la période contrôlée, le conseil a eu à se prononcer sur plusieurs sujets stratégiques, porteurs d'évolutions de la structure financière de la société :

- en avril 2015, sur le principe d'une augmentation du capital social à soumettre à une prochaine assemblée générale extraordinaire (AGE), afin de le porter à 6 millions d'euros. En 2014, la gouvernance a pris conscience de la fragilité financière de la société. Elle a confié un audit à un cabinet spécialisé en début d'été ; ses conclusions préoccupantes ont été confirmées par la diffusion du DIS 2013, à savoir :
 - o un FRNGT négatif du fait d'une consommation incontrôlée des fonds propres pour des travaux d'amélioration ;
 - o un besoin de trésorerie de l'ordre de 3 M€
 - o la nécessaire mobilisation sur la commercialisation des logements, une meilleure maîtrise des coûts de gestion et une réduction nécessaire des engagements pris en matière de développement (Bottière Chênaie/Maître Ecole).
- Ce diagnostic a nécessité :
 - o dans un premier temps la souscription d'un prêt de consolidation de 10 M€ amortissable sur 15 ans, conclu après que le remboursement de 24 M€ de ligne de trésorerie ait été opéré ;
 - o dans un second temps, une augmentation de capital, autorisée par l'AGO du 24 juin 2015 pour 4 150 k€ afin de porter le capital social à 6 M€ (souscrit à 50,3 % par la SA LogiRep et 49,7 % par la SA LogiRys).

² LogiRys est une filiale du Groupe PolyLogis, dédiée au logement des personnes âgées et des personnes handicapées.

- une cession partielle d'actifs à une filiale du groupe, Scalix située à Châteauroux, société avec laquelle le groupe PolyLogis venait de signer une alliance stratégique. Le processus s'est poursuivi jusqu'au traité partiel d'actif d'avril 2017 selon le séquençement suivant :
 - o octobre 2015 : présentation de la stratégie de groupe au CA signalant la prise de participation de Logirep au capital de Scalix. Cette dernière a la volonté de se développer sur les secteurs les plus dynamiques de son territoire, avec comme conséquence le désengagement de LogiOuest du patrimoine tourangeau et, en contrepartie des perspectives de développement sur Nantes et le nord Vendée ; d'autre part, le même CA du 20/10/2015 a autorisé la nomination d'Alain CHEVOLLEAU comme directeur général délégué de Scalix³ ;
 - o juin 2016 : autorisation du CA sur le principe d'un transfert partiel d'actif de 610 lgts et de l'agence commerciale ;
 - o printemps 2017 : examen et arrêt par le CA des conditions financières et des modalités juridiques de transfert du patrimoine tourangeau se traduisant par un apport en situation nette de près de 4,6 millions d'euros, inscrits dans les comptes sociaux en immobilisation financière.
- en avril 2017 sur :
 - o le rachat par la SA LogiOuest à Procivis Poitou-Charentes des actions détenues dans le capital de la SA Melloise d'HLM appelée à fusionner avec l'ESH Immobilière Atlantic Aménagement, pour près de 800 milliers d'euros.

2.3.2 Relations intra-groupes – GIE LogiStic

Les conditions d'adhésion de la société ainsi que les modalités de facturations des prestations du groupement à ses membres, contrôlées lors de la précédente mission de l'Agence, n'avaient pas fait l'objet de remarque particulière hormis sur le caractère onéreux du contrat de licence de marque accordé par PolyLogis à LogiOuest. Dans sa réunion du 29 octobre 2016, le conseil d'administration de la société a souhaité donner suite à l'observation en demandant à PolyLogis d'abandonner le caractère onéreux de ce contrat ce qui a été acté par la facturation le 15 novembre suivant d'une indemnité forfaitaire définitive de dédit de 19 127 euros (TTC) correspondant à trois années de redevance.

Les contrôles opérés sur la période récente n'appellent pas d'observations particulières. Au-delà des refacturations opérées selon les clés de répartition arrêtées par le groupement pour différentes missions support (informatique, juridique, financier, communication, plateforme téléphonique), le GIE refacture :

- la charge salariale des trois ETP mis à disposition de LogiOuest ;
- les frais de déplacement de MM. BIARD et de l'administrateur représentant l'actionnaire de référence, LogiRep, pour leurs participations aux instances de gouvernance de LogiOuest ;
- voire des missions spécifiques demandées par la société au groupement.

Jusqu'à la mi 2018, la facturation se faisait via des acomptes mensuels de 20 milliers d'euros avec une régularisation annuelle. Les acomptes ont été portés à 48 milliers d'euros depuis lors.

Les refacturations nettes entre la société et le GIE LogiStic ont été en moyenne de 920 milliers d'euros sur la période 2014/2018. Elles ont contribué sur le dernier exercice à hauteur de 16 % des coûts de gestion de la société.

³ 1 journée/semaine en 2015, 2 jours au 1^{er} semestre 2016, 50/50 à/c du 2nd semestre 2016.

Les bilans et compte de résultat du GIE sont annexés, chaque année au rapport financier de LogiOuest. Les sommes refacturées annuellement, détaillées par nature, sont reprises dans le rapport spécial du CAC au titre des conventions règlementées.

2.3.3 Évaluation de l'organisation et du management

La période couverte par le contrôle a été marquée par de nombreux événements impactant l'organisation de la société. Ils ont été déclenchés au cours de l'été 2014 avec la perte de confiance de la gouvernance vis-à-vis du directeur général de l'époque entraînant sa révocation par le conseil du 11 septembre et la rupture concomitante d'un contrat de travail antérieur (suspendu lors de sa nomination comme DG) par voie conventionnelle et la nomination comme directeur général de M. Alain CHEVOLLEAU, précédemment directeur du patrimoine de Logirep.

La perspective de nomination de ce dernier comme directeur général de Scalix, société avec laquelle PolyLogis venait de passer un accord stratégique a rendu nécessaire le recrutement au cours de l'été 2016 de M. Guillaume CORFDIR comme directeur général adjoint.

Au début de l'été 2017, le départ effectif de M. Alain CHEVOLLEAU, a justifié la réunion des fonctions de président et de directeur général, M. Guillaume CORFDIR, qui reste en détachement de la fonction publique, occupant la direction opérationnelle de la société ; option sur laquelle la société est revenue le 21 juin 2019 avec la nomination de M. CORFDIR aux fonctions de directeur général.

Dans ce contexte, la société a connu sur la période récente de nombreux mouvements dans ses effectifs⁴, notamment sur les fonctions d'encadrement, avec un départ par voie de rupture conventionnelle de la secrétaire générale, la démission du chef du service Construction en mars 2018, le licenciement de la directrice Construction/Réhabilitation en avril 2018 ou encore la démission d'une responsable d'agence en juillet 2018. Cette instabilité s'est notamment traduite par une difficulté de la société à mettre en œuvre sur la période 2015-2018 les programmes de maintenance sur le parc existant (cf. § 5.2).

Cette instabilité n'a pas été sans effets sur l'organisation de la société qui a été recomposée au fur et à mesure des départs. Désormais, l'organigramme, très resserré, repose sur une seule direction en charge de la gestion locative et trois services placés sous l'autorité directe du directeur général (cf. annexe n°7.3) :

- les fonctions supports s'insèrent dans le fonctionnement du groupe Polylogis qui s'articule autour de process et d'outils communs voire de fonctions référentes. Il en est ainsi de la direction financière, des ressources humaines, de l'informatique et de la qualité (cf. § 2.3.2) ;
- la maîtrise d'ouvrage intègre les opérations de construction ainsi que, désormais, toutes celles inhérentes à l'entretien du patrimoine ;
- l'accession à la propriété composée d'une responsable et d'un commercial dédié principalement à la vente HLM.

La direction de la gestion immobilière comprend deux agences territoriales qui assurent l'ensemble des missions de la gestion locative et deux unités, l'une à vocation sociale dédiée au recouvrement des impayés et l'autre à dominante technique en responsabilité des charges et des contrats d'exploitation.

⁴ 23 démissions, licenciements ou ruptures conventionnelles entre juin 2017 et janvier 2019.

Depuis son engagement RSE⁵ en 2008, la société s'est engagée dans plusieurs démarches internes de progrès, concrétisées notamment par l'obtention des labels Habitat Senior Services en 2014 et Qualibail en 2015.

Par ailleurs, soucieux d'accompagner les évolutions engagées au sein du groupe et de faire face aux mutations du secteur HLM, PolyLogis a lancé fin 2017 un projet d'entreprise élargi à l'ensemble des sociétés de son périmètre, dénommé VISION 2022.

Les difficultés financières révélées en 2014 (cf. § 2.3.1 et 6.2.1.1), ont fortement pesé sur l'organisation générale des services, la société s'obligeant à un objectif de réduction de ses coûts de gestion. Ainsi, entre autres mesures engagées, les bureaux de l'agence d'Angers ont été regroupés dans les locaux du siège en 2017.

En outre, l'effectif salarié de la société, qui traditionnellement se situait dans la fourchette haute des ESH de taille comparable du grand Ouest, a sensiblement fléchi au cours de la période récente. Sa reconstitution précise sur l'année 2018 amène à un effectif salarié⁶ de 85 ETP, dont 23,2 récupérables. Il convient de rajouter à l'effectif salarié :

- les trois ETP mis à disposition par le GIE LogiStic, dont la société est membre, à savoir la chargée de projets transversaux, la responsable qualité et la gestionnaire RH ;
- la traduction en ETP des heures facturées par le GIE en dehors des mises à disposition et qui ont pu être valorisées sur 2018 à 1,5 ETP en assistance ou appui dans les domaines informatique, communication, financier ou juridique.

L'effectif « consolidé » de la société sur 2018 était donc de 89,5 ETP, soit 18,8 ETP pour 1 000 logements gérés, dont 66,3 non récupérables, soit 13,9 ETP pour 1 000 logements . Ces résultats replacent la société dans les valeurs standards de la profession en cohérence avec le mandat exercé (d'une intensité de gestion qui pourrait être qualifiée de moyenne, compensée par un parc déconcentré).

Cette contraction des effectifs se traduit directement dans le niveau des coûts de gestion supportés par la société (cf. § 6.2.2). A un niveau proche de 6 millions d'euros, et avant tout retraitement, ils sont dorénavant au niveau de la valeur moyenne des ESH régionales.

2.4 CONCLUSION

La société LogiOuest s'inscrit dans un schéma d'intégration relativement avancé au sein du groupe PolyLogis en termes de stratégie et de fonctionnement, sans pour autant se limiter à un rôle de simple agence locale du groupe : le conseil d'administration permet d'associer les partenaires locaux et assume ses prérogatives en matière de gestion locative et de politique de maintenance.

La société a pu bénéficier de l'intervention du groupe pour surmonter sa situation de crise financière révélée en 2014. Les moyens de redressement mis en œuvre ont trouvé effet sur le plan financier à compter de 2016. L'organisation des services a également été évolutive sur la période, en réponse à un contexte de turn-over relativement important du personnel et aux impératifs de réduction des coûts de gestion définis dans le cadre du plan de redressement.

⁵ Responsabilité sociétale des entreprises (RSE).

⁶ y compris au titre des remplacements.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Présentation du parc

D'un âge moyen de 29 ans et composé de 85 % de logements collectifs, le patrimoine de logements familiaux de la société a été constitué pour un peu plus de son quart entre 1970 et 1980. Son développement s'est poursuivi à raison d'une moyenne de 850 nouveaux logements par décennie. Le parc comporte une relative faible proportion de petits logements (environ 30 % de T1 et T2) et à l'inverse une part de grands logements assez importante (près de 36 % de T4 et plus).

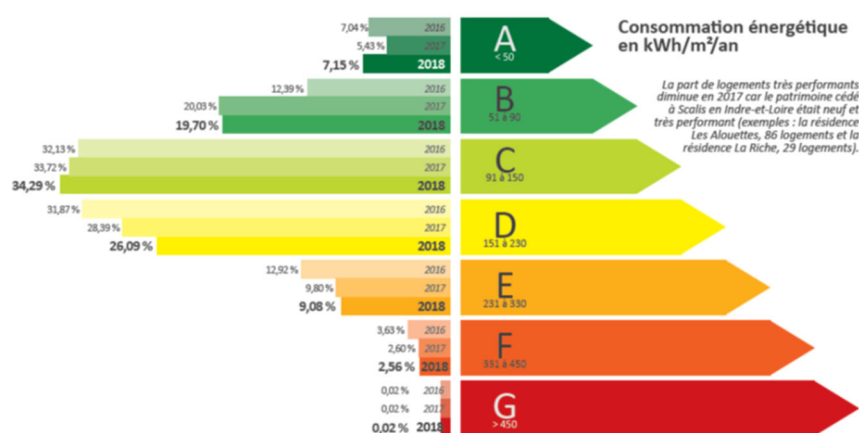
Seuls 878 logements sont classés en quartiers prioritaires de la politique de la ville, tous situés dans les villes d'Angers, pour 567 d'entre eux, et de Cholet pour les autres.

Les logements très sociaux ne représentent qu'un peu moins de 6 % du parc ; ils complètent l'offre à bas loyer constituée des logements relevant des anciens financements (36 % du parc). Près de 30 % des logements ont été financés en PLA tandis que les financements intermédiaires (PLS, PLI et PLA CFF) constituent environ 10 % des logements familiaux. Quatre résidences représentant 34 logements sont liées à un bail emphytéotique

L'année 2019 sera marquée par la mise en service de 34 logements issus de deux opérations réalisées en usufruit locatif social (ULS) sur la ville de Nantes, dont plus de la moitié financés en PLS.

Près de 12 % des logements sont classés en E ou plus, contre plus de 16% en 2016, la totalité du patrimoine concerné étant équipée de chauffage électrique.

Figure 2 : Diagnostic énergétique du patrimoine de LogiOuest



Source : rapport d'activité de la société

Si le patrimoine de la société présente un bilan énergétique bien meilleur que la moyenne du parc HLM à l'échelle nationale (avec 61,14 % des logements classés en étiquette A, B ou C en 2017 contre 39 % au niveau national), en revanche il se positionne à un niveau légèrement moindre que celui constaté au plan régional (63 % des logements bénéficient de ce même classement).

3.1.2 Vacance et la rotation

Le précédent rapport avait noté le caractère problématique de la vacance avec un taux de logements inoccupés en 2015 dépassant 6 % dont près de 90 % pour un motif commercial. La vacance structurelle y était notée comme importante, la vacance de plus de trois mois représentant environ la moitié du stock. Face à ce constat, le rapport avait mentionné la mise en place d'une nouvelle organisation du pôle commercial et de moyens supplémentaires à l'initiative du nouveau directeur général alors en place. Par ailleurs, la détente du marché observée alors avait justifié de ne pas présenter systématiquement trois candidats par logement aux membres de la CAL en particulier sur le secteur du Maine-et-Loire. Sous l'effet de ces mesures, des premiers résultats encourageants avaient été notés mais qui restaient à confirmer.

Le présent contrôle a permis de noter l'évolution très favorable du niveau de la vacance avec une diminution de l'ordre de 35 % sur la période 2014-2018 malgré une augmentation de la vacance organisée dite subie de plus d'une fois et demie liée à principalement au projet de démolition du programme de 83 logements « La Haute Gagnerie » à Trignac. Ainsi, la vacance commerciale ne représente plus que 92 logements fin 2018 alors qu'elle était de 258 logements fin 2014. Dans le même temps, la vacance de plus de trois mois a été divisée par trois ; elle ne concerne plus que 47 logements soit un taux de l'ordre de 1 %.

Tableau 1 : Analyse et évolution de la vacance

En %	2014	2015	2016	2017	2018	Evolution
Vacance commerciale	5,15%	3,89%	2,42%	2,24%	1,93%	-64,34%
Vacance subie	0,88%	0,68%	2,06%	2,58%	2,35%	154,55%
Vacance technique	0,30%	0,23%	0,25%	0,09%	0,02%	-93,33%
Total LogiOuest	6,33%	4,80%	4,72%	4,90%	4,31%	-35,33%

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

Sources : Tableaux de bord transmis par l'organisme

Les tableaux mis en place par la société permettent un suivi mensuel de la vacance tant en volume qu'en nature ; l'analyse des délais de commercialisation des logements donne, quant à elle, une indication de l'efficacité commerciale du service.

Les résultats obtenus permettent d'attester de l'efficacité des différentes mesures engagées. Le niveau de la vacance est désormais réduit à un taux dit frictionnel à l'exception de quelques poches persistantes liées à un marché fortement détendu ou à l'existence d'un programme particulièrement difficile à commercialiser. La résidence du Parc sur la commune d'Avessac illustre les deux caractéristiques pré citées ; au 31 mai 2019, 17 des 36 logements collectifs étaient vacants, le fichier de la demande ne révélant que huit ménages inscrits dont cinq à la recherche d'un pavillon.

En dehors de quelques situations particulières et circonscrites, le contexte territorial est devenu plus favorable dans la mesure où le marché du Maine-et-Loire manifeste depuis plusieurs mois des signes de relative « remise en tension ».

En particulier, le taux de rotation, traditionnellement relativement élevé en Maine-et-Loire, est en diminution assez sensible. Alors que le taux de mobilité de LogiOuest était établi à plus de 15 % en 2014, mutations comprises (soit un peu supérieur à la moyenne départementale), il s'est progressivement réduit pour atteindre 12,3 % en 2018, valeur désormais comparable aux références locales. Les données communiquées en cours de contrôle pour 2019 montrent une poursuite de la baisse laissant présager une valeur proche de 11 % sur les 12 mois de l'année.

Le phénomène observé n'est pas spécifique à LogiOuest, puisque les données RPLS attestent de la même évolution pour l'ensemble des bailleurs du même département.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

L'analyse de la distribution des loyers ne montre pas d'évolution notable depuis le précédent contrôle ; les valeurs médianes observées se situent toujours au-dessus de celles des territoires de référence concernés. La différence est plus prononcée dans le Maine-et-Loire qu'en Loire-Atlantique.

Tableau 2 : Analyse de la distribution des loyers

Comparaison des loyers	Nombre de logements concernés	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Agence LogiOuest 44	1 764	5,1	5,9	6,5
Référence / agglomération Nantes	51 893	4,9	5,7	6,5
Référence / Département Loire-Atlantique	76 797	4,8	5,6	6,4
Agence LogiOuest 49	2 986	5,2	6	6,7
Référence / agglomération Angers	31 066	4,8	5,3	6,1
Référence Département Maine-et-Loire	60 031	4,6	5,2	5,8

Sources : RPLS au 1^{er} janvier 2018

Les niveaux élevés de loyers sont liés au caractère relativement récent du parc avec en particulier une forte proportion de financements PLA et PLUS (près de la moitié du parc) dont le niveau de loyer élevé limite de fait l'accessibilité économique. Ainsi, le loyer pratiqué sur plus des deux tiers du parc de ce département excède le montant plafond de l'APL alors que cette proportion n'est que de 58 % dans le Maine-et-Loire pour une valeur départementale moyenne respectivement de 48 % et 45 %. La sur représentation de ces deux financements en Loire-Atlantique explique en grande partie ce phénomène.

Dans ces conditions, la société doit engager des démarches visant à améliorer l'accessibilité économique de son parc, dont la structure de loyer n'apparaît pas en adéquation avec le profil social de la demande et des locataires en place (cf. § 4.1). Pour mémoire, le dernier rapport de l'Agence en 2015 préconisait déjà à la société de rester attentive au maintien de l'attractivité économique de son parc pour les ménages les plus défavorisés.

Dans ses réponses, la société rappelle que le niveau des loyers est directement lié à celui fixé dans les conventions et corrélé à l'âge du parc, celui de LogiOuest étant plus récent que la moyenne nationale. Elle justifie la cohérence entre les loyers pratiqués et le caractère social de l'occupation du parc par une bonne maîtrise des impayés et de la vacance commerciale. Dans ce contexte, les dirigeants de LogiOuest affirment ne pas envisager de baisse de loyers, au motif du risque de dégradation rapide des ressources de l'organisme, incompatible avec le besoin d'augmentation des moyens pour mener à bien les objectifs reconsidérés à la hausse du plan d'entretien. Nonobstant ces éléments, l'objectif d'amélioration de l'accessibilité économique du parc doit être pris en compte. Il appartiendra à la société d'en déterminer la mesure et les modalités au regard de ses capacités financières et des leviers mobilisables. Le renforcement du rôle social de la société, mis en évidence positivement au § 4.1, milite également dans ce sens.

Les révisions de loyer appliquées au 1^{er} janvier de l'année n'appellent pas d'observation réglementaire sachant qu'aucune augmentation n'a été pratiquée entre celle du 1^{er} janvier 2016 de 0,02% et celle mise en œuvre au 1^{er} janvier 2019 de 1,25 %.

3.2.2 Charges locatives

Le dispositif de gestion des charges et de leur régularisation est désormais assuré via le logiciel Edifice déployé par le groupe PolyLogis.

L'examen exhaustif des deux derniers exercices de régularisation par groupe révèle un niveau de sur-provisionnement global entre les provisions quittancées et les dépenses constatées acceptable malgré une évolution prudentielle ; alors qu'il était de l'ordre de 9 % en moyenne sur la période 2011-2013, il est établi à 15 % en 2017 et à 13 % en 2018.

Outre cette évolution à la hausse, le détail par immeuble montre des écarts importants entre les groupes conduisant à des niveaux de régularisation annuelle par locataire d'une grande amplitude allant de -160 euros à +390 euros par locataire.

Les difficultés à ajuster les dépenses de chauffage, expliquent pour grande partie les écarts observés sur les deux années concernées : +27 % en 2017 et +32 % en 2018 avec des régularisations d'un montant supérieur à 300 euros pour quelques programmes en 2018. A contrario, sur ces deux mêmes années, l'analyse de la résidence « Le Héron » met en évidence un sous provisionnement supérieur à 30 %.

Pour autant le coût des charges de chauffage apparaît contenu, se situant à un niveau moyen de 5,90 euros par m² de SH en 2017 et à 5,78 euros en 2018.

Une meilleure adaptation des provisions apparaît souhaitable pour quelques ensembles immobiliers pour garantir une plus grande équité de traitement entre les locataires. Par ailleurs, la société devra veiller à davantage de lisibilité dans les décomptes transmis aux locataires pour leur faciliter la bonne compréhension des modalités de répartition de certains postes de charge, le chauffage et l'eau en particulier.

Sur la période contrôlée, la régularisation des charges des locataires partis n'a été effective que pour les situations « débitrices ». Ainsi, pour les locataires sortants, la société établit à leur départ un décompte individuel de charges basé sur un relevé des dépenses d'eau sur la période d'occupation. Le décompte général des autres charges est établi postérieurement lors de la régularisation réalisée pour l'ensemble du parc. Pour autant, la régularisation n'est effectivement mise en œuvre qu'auprès des seuls locataires partis présentant un décompte débiteur. Pour les autres, aucune action de remboursement n'est engagée. Une extraction des soldes créditeurs des locataires sortis au cours des trois derniers exercices de régularisation a permis d'identifier 1 157 locataires présentant un solde créditeur estimé à environ 122 000 euros après leur départ soit une créance moyenne de 106 euros. Au titre de l'année 2018, 350 locataires étaient concernés pour un montant avoisinant 30 000 euros pour un montant moyen de 85 euros.

Interpelée à ce propos, la société a décidé de mettre un terme à cette pratique pour les futures régularisations de charges et a engagé le remboursement auprès des locataires partis. Une action en restitution des sommes dues au titre de l'exercice 2018 était initiée à la clôture du contrôle. Les éléments communiqués par le directeur général à l'issue attestaient du remboursement en date du 27 septembre 2019 de l'ensemble des locataires sortants 2018 qui disposaient d'un solde créditeur à l'issue de la régularisation des charges postérieure à leur départ :

- un virement a été opéré pour lesquels la société disposait d'un relevé d'identité bancaire pour un montant cumulé de 24 619,86 euros ;
- un chèque a été adressé à la dernière adresse connue aux autres locataires concernés pour un total de 5 902,74 euros.

Dans ses réponses, la société a précisé avoir poursuivi son action de régularisation selon les mêmes modes opératoires pour les locataires sortis en 2017 et 2019, à hauteur respectivement de 40 653,38 euros et 29 917,59 euros.

L'action mise en place sur les trois exercices de la période de non-prescription a ainsi permis de restituer un montant cumulé de 101 093,23 euros aux locataires concernés.

Enfin, le précédent rapport avait relevé la récupération à tort pour le secteur de l'agence d'Angers, hors territoire de Cholet, d'une quotité de 10 % des coûts du personnel d'encadrement des agents de proximité appliquée à la fois au chef d'agence et aux trois adjoints - responsables de secteurs. Cette pratique a été reconsidérée en ne récupérant plus la part incombant au chef d'agence. Néanmoins elle demeure en vigueur sur l'agence de Nantes ce qui contrevient aux dispositions du décret 2008-1411 du 19 décembre 2008. En effet, l'agence de Nantes présente la même organisation que celle d'Angers, l'encadrement direct des personnels de terrain relevant de l'adjointe à la responsable d'agence. Sur ce dernier point, la société n'a pas fourni d'éléments de réponse.

3.3 CONCLUSION

La vacance commerciale est globalement maîtrisée sous l'effet conjugué d'une réorganisation du processus de commercialisation et d'une tendance à la reprise du marché angevin. La société est invitée à rechercher l'amélioration de l'accessibilité économique de son parc, dont la structure de loyers n'apparaît pas en adéquation avec le profil très social de la demande et des locataires en place.

La gestion des charges apparaît perfectible et les modalités de régularisation des locataires partis devront être corrigées sans délai de manière à ce que les régularisations de charges en situation de trop-perçu soient systématiquement restituées aux locataires partis.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les données de synthèse de l'enquête relative à l'occupation du parc social (OPS) pour l'année 2016 montrent une occupation sociale assez marquée avec des valeurs sensiblement supérieures à celles observées pour l'ensemble des bailleurs sur les territoires de référence. Le constat est encore plus marqué en Loire-Atlantique avec notamment une sur-représentation des familles monoparentales et une part importante de ménages relevant des ressources PLAI.

Tableau 3 : Analyse sociale de l'occupation en 2016

En %	Revenu <20 *	Revenu <40 *	Revenu <60 *	Revenu >100 *	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono-parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
SA LogiOuest	22,7	41,2	62,6	8,1	51,5	28,5	41,5	4,9
Agence LogiOuest Loire-Atlantique	25,2	44,6	66,5	7,4	55,4	32,8	42,6	4,9
Agence LogiOuest Maine-et-Loire	21,4	39,4	60,2	8,6	49,3	26,3	40,3	5,0
Loire-Atlantique	24,0	41,9	62,9	8,5	49,9	23,2	45,0	8,3
Maine-et-Loire	20,7	36,5	57,3	9,5	48,7	16,2	45,2	6,3
Nantes Métropole	26,0	42,9	62,8	9,0	47,8	22,3	44,5	8,8
Angers Loire Métropole	23,1	37,6	56,8	10,6	50,6	17,8	46,4	6,7

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

Sources : enquête OPS 2016

Les résultats de l'enquête 2018, pour laquelle les valeurs de référence ne sont pas connues au moment du contrôle, ne présentent pas d'inflexion notable.

L'analyse des profils des nouveaux emménagés met en évidence une nette paupérisation des nouveaux locataires entrés dans les lieux entre 2014 et 2016, encore renforcée entre 2016 et 2018. La proportion des ménages disposant de ressources inférieures à 20 % des plafonds PLUS s'établit à 28 %, soit plus de 6 points au-dessus du ratio concernant l'ensemble de ses locataires de la société.

Tableau 4 : Analyse sociale des locataires emménagés

En %	Revenu <20 *	Revenu <40 *	Revenu <60 *	Revenu >100 *	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono-parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
Nouveaux emménagés LogiOuest 2014-2016	28,6	50,6	72,8	2,5	59,2	31,3	37,8	5,6
Agence LogiOuest Loire-Atlantique	31,2	53,6	82,1	0,9	66,1	34,5	41,5	6,4
Agence LogiOuest Maine-et-Loire	25,6	49,3	69,3	2,9	30,2	36,1	36,1	5,4
Nouveaux emménagés LogiOuest 2016-2018	28,4	48,7	72,5	3,0	NC	30,9	38,1	5,8
Agence LogiOuest Loire-Atlantique	30,0	52,1	72,5	1,1	NC	34,4	38,0	6,3
Agence LogiOuest Maine-et-Loire	27,4	46,8	72,3	4,0	NC	29,1	37,8	5,7

Sources : enquête OPS 2016 et 2018

La part élevée d'allocataires APL est également révélatrice de la précarisation des ménages occupants du parc de LogiOuest avec un taux sensiblement supérieur aux valeurs de la profession sur les territoires d'implantation.

L'analyse du quittancement 2018 montre le caractère évolutif du nombre de bénéficiaires de l'APL au cours de l'année avec une amplitude assez importante faisant évoluer le taux de 52 % en janvier 2018 à 59 % en décembre 2019. Le tassement observé en début d'année se justifie traditionnellement par la suppression de droits en raison de la non-actualisation de dossiers d'allocataires. Néanmoins, cette explication n'apparaît pas suffisante pour justifier l'écart de 7 points constaté sur l'année. Les taux observés en décembre 2017 (57 %) puis en janvier 2019 (52 %) et février 2019 (55 %) confirment la forte évolutivité en cours d'année du nombre

d'allocataires le faisant varier d'un peu plus de 2 300 à près de 2 700 sur les douze mois. Une analyse précise de la fluctuation du nombre des bénéficiaires observée au cours de l'année 2018 serait de nature à mieux en expliquer l'origine.

Le profil paupérisé de l'occupation du parc confirme la nécessité pour la société de se préoccuper de l'amélioration de l'accessibilité économique de son patrimoine (cf. § 3.2.1).

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Les bilans d'activité 2018 montrent une nette augmentation du nombre d'inscriptions dans le fichier de la demande aussi bien en Loire-Atlantique qu'en Maine-et-Loire. La progression significative du nombre de demandeurs enregistrés en 2018 observée sur le Maine-et-Loire (+5 % par rapport à 2017) accompagnée d'une baisse sensible du taux de rotation et de la vacance corroborent les signes récents d'une plus grande tension du marché observée par les bailleurs sociaux de ce département.

Le stock de demandes de logements sociaux en Loire-Atlantique représente plus du double de celui du Maine-et-Loire. L'ancienneté moyenne des dossiers y est également beaucoup plus importante, notamment pour les ménages déjà logés dans le parc social. Le taux et le délai de satisfaction sont également au double :

- dans le département du Maine-et-Loire, le stock comprend 21 064 demandes au 1^{er} janvier 2019, dont 43 % proviennent de ménages déjà logés en HLM. L'ancienneté moyenne des demandes est de 16 mois, 12 mois pour la demande externe et 21 mois pour les ménages déjà logés dans le parc social ;
- En Loire-Atlantique, le stock est établi à 47 193 demandes dont 37 % issues de locataires du parc social. Les dossiers présentent une ancienneté moyenne de 6 mois supérieure à celle du Maine-et-Loire tant pour la demande externe qu'interne.

Dans les deux cas, les métropoles d'Angers et de Nantes concentrent à elles seules respectivement 60 et 65 % de la demande externe départementale masquant des secteurs très détendus sur les secteurs ruraux.

LogiOuest n'a pas mis en place de procédure particulière pour traiter la recherche de candidats dans le fichier de la demande. Les méthodes de travail sont laissées à l'appréciation des chargées de clientèles en fonction des spécificités des marchés locaux et des habitudes de travail avec les communes concernées. Néanmoins, cette absence de consigne ne se traduit pas par une sur représentation des demandeurs les plus récemment inscrits au détriment de ceux présentant une forte ancienneté. Ainsi, les délais de satisfaction identifiés entre la date d'enregistrement de la demande et la date d'entrée dans les lieux sont cohérents avec ceux observés au niveau de chaque département. Calculés sur les nouveaux entrants 2018, ils s'établissent en moyenne à 11 mois pour l'ensemble du parc, 16 mois pour l'agence de Nantes et 10 mois pour celle d'Angers. Ils reflètent le niveau de tension de chacun des marchés locaux concernés.

4.2.2 Gestion des attributions

Le processus d'attribution de la société est articulé autour de deux commissions d'attribution de logements et d'examen de l'occupation des logements (CALEOL), adossé aux territoires d'intervention des deux agences. Pour cinq des six membres de chacune d'entre elle, les CALEOL sont constituées de salariés, un administrateur représentant des locataires complétant la composition. Elles se réunissent chaque mardi, celle d'Angers se réunissant le matin et celle de Nantes l'après-midi. Le directeur de la gestion immobilière est en charge d'assurer le contrôle et l'animation de la chaîne d'attribution déconcentrée en agence ; à ce titre, il assure la présidence des deux commissions.

Le dispositif repose sur deux documents cadres validés par le CA dont la dernière actualisation a été validée le 18 avril 2019 :

- le règlement intérieur des deux CALEOL qui structure le fonctionnement des deux instances ;
- le règlement des attributions qui décline les orientations du CA en la matière.

Un bilan statistique des attributions est présenté annuellement au CA pour satisfaire aux dispositions du CCH. Sur la période 2014-2018, les données produites montrent une baisse sensible de l'activité des commissions consécutive à la vente du parc tourangeau et à la baisse de la rotation sur le parc. Elles font également état d'un taux de mutation très faible, de l'ordre de 8 % en moyenne annuelle sur les cinq années. La société doit se montrer attentive à ne pas limiter les rotations au sein de son patrimoine.

Le processus d'attribution ne respecte pas l'ensemble des dispositions du CCH, et du règlement intérieur de la CAL. Certaines orientations du règlement d'attribution ne sont pas respectées ; elles justifieraient par ailleurs d'être complétées pour guider le travail des services et de la commission et garantir une plus grande cohérence avec le niveau des loyers pratiqués.

En effet, la société a introduit dans son règlement intérieur la possibilité de ne présenter qu'un seul candidat en commission d'attribution en cas d'insuffisance de candidats. Cette modalité, présentée dans le règlement d'attribution comme dérogatoire à la règle d'au moins 3 candidats proposés par logement, a été mise en place dans un contexte de marché détendu pour lutter plus énergiquement contre le développement de la vacance.

Si le recours à cette disposition prévue par le CCH⁷ a contribué efficacement à la résorption de la vacance (cf. § 3.1.2), son maintien ne se justifie désormais plus en dehors de quelques secteurs territorialement très circonscrits où les difficultés de commercialisation sont encore avérées et persistantes.

Sur la base d'une extraction de l'activité 2018, l'analyse menée par l'équipe de contrôle montre que 40 % des logements attribués l'ont été sur la base d'un seul candidat et 22 % à partir de l'examen de deux demandeurs. Les résultats par agence confirment une pratique largement utilisée sur les deux territoires avec néanmoins une forme accentuée sur le département du Maine-et-Loire et de la Sarthe. Ainsi, 67 % des attributions ont été prononcées en l'absence de 3 candidats minimum contre 52 % en Loire-Atlantique.

Au-delà de son caractère non réglementaire, dans la mesure où l'insuffisance de la demande n'est pas caractérisée, la pratique consistant à présenter une candidature unique par logement est facteur d'allongement des délais de relocation en multipliant le nombre de CAL en cas de refus du seul ménage proposé.

Tableau 5 : Nombre de CAL nécessaires avant attribution

En %	Nombre de CAL nécessaires					Total
	1	2	3	4	5	
Nombre de logements attribués sur la base d'une candidature unique par CAL	304	66	19	2	1	392

Sources : Données traitées après extraction sous Imhoweb

A l'issue du contrôle sur place, le directeur général a informé l'agence de la mise en place de mesures correctives pour limiter cette pratique et l'encadrer aux territoires détendus et aux seules cas dérogatoires liés à certains publics prioritaires. Une note en date du 22 octobre 2019 a été adressée aux services donnant des

⁷ « Sauf en cas d'insuffisance du nombre des candidats, les commissions d'attribution prévues à l'article L. 441-2 examinent au moins trois demandes pour un même logement à attribuer. Il est fait exception à cette obligation quand elles examinent les candidatures de personnes désignées par le préfet en application du septième alinéa du II de l'article L. 441-2-3 ou les candidatures présentées pour l'attribution de logements ayant bénéficié de la subvention mentionnée à l'article R. 331-25-1. ».

instructions claires sur le sujet, et organisant la traçabilité des décisions sur ce point. Elle précise notamment les situations bénéficiant d'une autorisation des services de l'Etat (DALO, réfugiés, hébergés, victimes de violences conjugales) ainsi que celles des logements réservés par le Ministère des Armées. Des dérogations ont également été définies sur le parc situé en secteur détendu selon une liste annexée à cette même note.

Le premier bilan communiqué à l'appui de ce nouveau mode opératoire atteste des premiers résultats obtenus. Ainsi, sur 195 attributions réalisées depuis le mois de mai 2019, seuls 35 logements ont été attribués sur la base d'une seule candidature, chacune de ces situations étant explicitement justifiée.

Par ailleurs, la société indique, dans ses réponses, qu'un suivi du recours à la règle dérogatoire de proposition de 3 candidats en CAL sera désormais présenté aux administrateurs au conseil d'administration dans le même temps que le bilan d'activité des Commissions d'Attribution des Logements. Le rapport produit au CA du 23 juin 2020 montre que 75 % des attributions entre le 22 octobre 2019 (date de diffusion de la note dans les services) et le 31 décembre 2019 ont été réalisées sur la base de 3 dossiers, contre 38 % dans le constat établi par l'Agence sur les attributions 2018. Ce taux s'élève à 76 % pour les attributions réalisées depuis le début de l'année 2020.

Le contrôle de 54 dossiers d'attribution, identifiés sur la base de 3 082 entrées dans les lieux depuis 2015, n'a révélé qu'une attribution en contradiction avec le règlement intérieur d'attribution. En effet, celui-ci prévoit que les logements non conventionnés soient soumis à un plafond de ressources égal au double de celui appliqué pour les logements financés en PLS. Cette règle, mise en œuvre à la suite du dernier rapport qui relevait l'absence de toute règle d'attribution pour les logements libres, n'a toutefois pas été appliquée pour une attribution. Ainsi, lors de la CAL en date du 6 décembre 2016 un logement T1 a été attribué à un demandeur en situation de « célibat géographique » suite à une mutation professionnelle dont les ressources excédaient de 375 % le plafond PLUS et 2,9 fois celui du PLS. Par ailleurs, considérant que le logement n'était destiné qu'à l'un des deux membres du couple, seuls les revenus de l'occupant ont été pris en considération et présentés en CAL. Recalculé sur la base du revenu fiscal de référence du ménage (149 227 euros) et de la composition de la famille (couple avec 3 enfants), le dépassement est tout de même établi à 2,2 fois le plafond PLUS.

Enfin, la société est invitée à mettre en cohérence ses orientations d'attribution avec sa politique de loyers pour adapter le profil des candidats présentés à certaines spécificités de financement identifiées dans la base de la société. Il en est ainsi pour :

- les PLUS 60 % réservés à des ménages dont les ressources doivent être inférieures à 60 % du plafond PLUS ;
- les PLUS CD dont les loyers peuvent être proches voire inférieurs à ceux du PLAI.

Dans les faits, les services ne portent pas une attention particulière à ces spécificités dans leur recherche de candidats, contrevenant ainsi aux objectifs de peuplement mis en place lors du conventionnement du logement (PLUS 60 %) ou mésestimant la meilleure accessibilité offerte par un taux de loyer minoré (PLUS CD). Concernant ces derniers constats, la société n'a pas transmis de réponse.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

La qualité de service offerte par la société à ses locataires est globalement satisfaisante. La certification Qualibail obtenue à la suite d'un audit mené par l'AFNOR (Association Française de Normalisation) engage la société sur treize engagements de service depuis la demande de logement jusqu'au départ du locataire.

Le dispositif de proximité de LogiOuest est articulé autour de treize gardiens d'immeubles et de seize employés d'immeubles répartis dans les deux agences. Trois gestionnaires d'immeubles ont en charge la gestion des

sites les plus éloignés de l'agence ; c'est le cas d'Ancenis et de Trignac en Loire-Atlantique ainsi que Cholet en Maine-et-Loire, un quatrième étant localisé au siège de l'agence d'Angers.

L'effectif comprend également quatre ouvriers plus spécialement affectés à la gestion des espaces verts. Au total, le personnel de proximité représente 42 % de l'effectif total. La société a aussi mis en place une organisation d'astreinte qui s'appuie sur un prestataire extérieur et à laquelle participent des collaborateurs.

L'ensemble se complète depuis une dizaine d'année d'un dispositif de médiation de nuit mis en place à l'initiative de la ville d'Angers et impliquant les quatre bailleurs sociaux intervenant sur le territoire communal. La prestation se déroule du mardi au samedi de 19h30 à 1h30 sur les quartiers prioritaires de la ville.

Le recueil des réclamations est essentiellement adossé à une plateforme téléphonique mise en place au niveau du groupe PolyLogis qui oriente les locataires le cas échéant, enregistre les doléances et apporte des réponses de premier niveau aux appels entrants. L'ensemble s'articule avec un contrat multiservices tous corps d'état. Outre les interventions classiques inhérentes à ce type de dispositif, le contrat prévoit une visite préventive annuelle par logement et une visite de sécurité avant chaque nouvelle relocation. Des réunions régulières avec les deux prestataires avec les agences permettent d'en assurer le suivi.

Placée sous la responsabilité de l'adjoint du responsable d'agence, l'organisation de proximité donne un gage de qualité de service satisfaisant.

Les visites de patrimoine ont mis en évidence quelques lacunes dans la gestion des espaces communs et des abords sur le territoire de l'agence de Nantes attestant d'une réactivité insuffisante des équipes avec pour conséquence une moindre qualité d'ensemble inférieure à celle observée sur le territoire du Maine-et-Loire. Dans ses réponses, la société informe avoir réalisé des actions sur les sites des Savarières à Saint Sébastien-sur-Loire depuis l'été 2019 et sur les Roches à Nantes depuis le début 2020. Des diagnostics de terrain ont ainsi été engagés réunissant différents services et le personnel de proximité. Elle précise qu'un audit interne va être mené durant le second semestre 2020 avec les équipes de l'agence de Loire-Atlantique et le service réhabilitation et travaux de maintenance sur une liste de groupes immobiliers identifiés par la direction générale. Ce travail permettra de déployer un plan d'actions pluriannuel à compter de 2021 en informant et en s'appuyant, le cas échéant, sur les partenaires locaux (mairies, centres sociaux, associations de quartier...).

Par ailleurs, si le traitement des réclamations techniques est globalement assuré, l'analyse de plusieurs situations relevées sur le terrain montre quelques difficultés à opérer le suivi des interventions et à en récapituler le déroulement. Le constat vaut notamment lorsque le dysfonctionnement signalé par un locataire au gardien n'est pas directement répertorié dans le logiciel d'enregistrement. La traçabilité du traitement est alors rendue difficile ne permettant pas d'en attester clairement l'effectivité. La société n'a pas fourni de réponse sur ce point. Bien que les limites ne soient pas de nature à remettre en question la qualité de service d'ensemble, elles constituent tout de même des pistes d'amélioration que la société doit intégrer dans ses évolutions.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Le rapport Ancols de 2015 alertait sur la dégradation du recouvrement sur la période contrôlée : l'ensemble des restes-à-recouvrer étant passé de 16 jours de quittance fin 2010 à 33 jours fin 2014 pour un montant, corrigé des admissions en non-valeur, approchant sur ce dernier exercice 2,5 millions d'euros.

Ce même rapport de contrôle pointait également les limites de l'ancien système informatique AS400 et les difficultés persistantes depuis le basculement sous Estia en 2011.

Il préconisait :

- en application des nouvelles dispositions comptables, de rechercher de nouvelles modalités de provisionnement de ce risque locatif, approchant au plus près ce risque ;
- une meilleure implication du CA dans la politique d'admission en non-valeur ou d'effacement de créances qui relevait de la seule décision du directeur de la gestion immobilière avec une simple information indirecte du conseil via le rapport financier annuel.

4.4.1 Organisation du recouvrement

Le service social et contentieux est rattaché à la Direction de la Gestion Immobilière ; sa responsable est de formation CESF.

Le service est composé de :

- deux chargés de recouvrement, récemment recrutés ;
- deux conseillères sociales mises à disposition des agences.

Les chargées de clientèle sont, depuis peu responsabilisées sur le suivi des locataires entrés dans les lieux⁸ pendant les cinq premiers mois suivant l'attribution.

Il existe une procédure simplifiée sous forme de synoptique détaillant les différentes étapes du recouvrement pour les locataires présents.

La direction de la société réfléchit à une modification des processus de recouvrement des créances sur les locataires partis avec un renforcement des actions dans les premiers mois suivant le départ et une éventuelle cession des créances à une société d'affacturage au-delà d'un certain délai. Elle a également initié une démarche pilotée par la référente qualité, visant à l'optimisation de l'activité sociale et contentieuse axée sur l'amélioration du management du service, la fixation de règles générales de fonctionnement ou encore la définition d'indicateurs de suivi de l'activité.

4.4.2 Evolution du recouvrement et analyse du risque d'impayés

La cheffe du service contentieux suit depuis mai 2014 un tableau de bord mensuel simplifié de la situation des impayés (présents/partis par agence avec une ventilation précontentieux/contentieux).

Les tableaux de bord mensuels de direction reprennent deux indicateurs de suivi de ce risque locatif : le taux de recouvrement et l'évolution du stock d'impayé sur chiffre d'affaires sur 12 mois glissants.

Le groupe met également à disposition différents « rapports », issus de « *Cognos Analytics* ». Ces derniers ne sont ni exploités, ni sauvegardés ; l'historique n'ayant pas été conservé, il n'a pas pu être exploité dans le cadre du présent contrôle.

L'approche d'une segmentation du risque d'impayés fondée sur la cotation de différents critères constitutifs de ce risque ou susceptibles de sécuriser la créance, initiée en cours de contrôle n'a pu aboutir dans le temps de la mission sur place. Elle a été néanmoins intégrée dans la démarche pilotée par la référente qualité et sera poursuivie dans ce cadre. Elle devrait, une fois aboutie :

- permettre d'identifier et de suivre des indicateurs plus précis mesurant la performance du service ;
- en lien avec le service comptable proposer une méthode de dépréciation des créances locatives corrélée à la perte de valeur sous-jacente à chaque segment de risque.

⁸ Suivi et relances téléphoniques

Tableau 6 : Évolution du taux de recouvrement des loyers

Montants en milliers d'euros

	2014	2015	2016	2017	2018
Loyers et charges logements quittancés	28 449	29 357	29 905	26 966	25 888
Créances locatives N-1	2 296	3 932	4 073	4 158	3 785
Créances locatives N	-3 932	-4 073	-4 158	-3 785	-3 754
ANV (c/654) + plan surendettement	-184	-238	-249	-188	-337
Recouvrement suite ANV	12	10	9	10	14
Variation stock créances locatives corrigée	-1 808	-369	-325	195	-292
Encaissements de l'exercice	26 641	28 988	29 580	27 161	25 596
Taux de recouvrement	93,64%	98,74%	98,91%	100,72%	98,87%
Valeur de référence (1)	98,68 %	98,82 %	98,80 %	98,72 %	

(1) Source : Ancols DiagFin OLS ESH province

Comme déjà identifié dans le dernier rapport de contrôle le taux de recouvrement opéré sur l'année 2014 a été médiocre, cinq points de pourcentage en deçà de la valeur de référence constatée sur ce même exercice pour les ESH de province.

Il s'est très sensiblement redressé dès 2015 à un niveau de performance maintenu sur les exercices suivants. Avec un taux moyen de recouvrement de 99,3 % des loyers quittancés sur la période 2015/2018, la société dépasse dorénavant de 0,5 point de pourcentage la valeur de référence du secteur.

A noter que, hormis sur 2018, le taux d'admission en non-valeur et d'abandon de créances rapporté aux loyers quittancés, a toujours été inférieur aux références nationales⁹. La correction de cet écart, estimé à 0,08 % des loyers quittancés infléchirait de l'ordre de 110 milliers d'euros le niveau des impayés encore inscrits en créances fin 2018.

Tableau 7 : Évolution de l'impayé locatif au 31/12

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2015		2016		2017		2018	
	Nb dossiers	Montants	Nb dossiers	Montants	Nb dossiers	Montants	Nb dossiers	Montants
Locataires présents	785	869	806	818	648	669	675	749
Locataires partis (après ANV)	831	1 618	848	1 724	782	1 660	655	1 573
Impayés totaux	1 616	2 487	1 654	2 542	1 430	2 329	1 330	2 322
Dossiers ANV ou abandonnés	218	125	104	130	107	135	166	280
Impayés totaux corrigés	1 834	2 612	1 758	2 672	1 537	2 464	1 496	2 602

Sources : données communiquées par la société - service Contentieux de la DGI

L'inflexion sensible du nombre de locataires en impayés fin 2017 s'explique par la cession à la société Scalix du patrimoine tourangeau. En effet, à la clôture de l'exercice précédent, 108 locataires relevant du périmètre de l'agence d'Indre et Loire étaient en impayés de loyers pour un montant de 135 milliers d'euros. La créance sur ces locataires a été intégrée au transfert partiel d'actifs opérés courant 2017.

Si l'impayé moyen sur locataires présents est demeuré stable sur toute la période, à un niveau proche de 1 100 euros, la créance moyenne sur locataires partis a augmenté de 18 % depuis 2016 pour dépasser les 2 400 euros fin 2018.

⁹ Source : DIS annuel – Fédération des ESH.

Corrigée des admissions en non-valeur et des abandons de créances, la créance totale inscrite dans les comptes sociaux retrouve fin 2018 un montant proche de celui de décembre 2016 avant la cession du patrimoine tourangeau et des créances associées ce qui pourrait masquer une augmentation de ce risque locatif.

D'autre part, il est relevé que l'impayé moyen sur l'agence de Loire-Atlantique est de 1 312 euros, soit 353 euros supérieur à celui des ménages défaillants relevant de l'agence de Maine-et-Loire. Au 28 février 2019 cet écart s'était sensiblement réduit sous le double effet d'une augmentation du coût du dossier moyen en Maine-et-Loire et de sa légère inflexion en Loire-Atlantique. Il n'est pas imputable aux impayés sur locataires présents, dans la mesure où l'analyse des impayés ne révèle pas de sur représentativité des ménages en impayés sur l'agence de Loire-Atlantique au regard du poids de son patrimoine dans le parc locatif total de la société ni dans la ventilation du portefeuille entre le précontentieux et le contentieux.

La société est encouragée à poursuivre ces travaux d'analyses sur la cotation de ce risque locatif et l'évaluation de la performance des actions de recouvrement mises en œuvre.

4.5 CONCLUSION

Les populations logées présentent des caractéristiques sociales plus marquées que les références des bailleurs sociaux sur leurs deux principaux territoires d'implantation. Par ailleurs, une forte précarisation du flux entrant est observée, en corrélation avec la demande à satisfaire. Il n'a pas été relevé de pratiques sélectives visant à satisfaire en priorité la demande la plus récente malgré l'absence de cadrage des équipes en la matière ; a contrario, le taux de mutation est anormalement faible au regard de la proportion de demandeurs internes.

D'un point de vue réglementaire, le taux de situations pour lesquelles la CAL n'avait eu à statuer sur un seul dossier est anormalement élevé, ce qui nécessite une reconsidération du processus d'attribution. La société a fait le choix d'une gestion décentralisée de sa proximité ; le contrôle a révélé une qualité de service perfectible sur l'agence de Nantes. La société a obtenu de bons résultats en matière de recouvrement de loyer dès 2015 avec des indicateurs qui atteignent ou dépassent ceux de la profession. Elle est cependant invitée à suivre des indicateurs plus précis pour évaluer l'évolution du risque locatif et mieux mesurer la performance du service en matière de recouvrement.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

Le plan stratégique de patrimoine (PSP) révisé en octobre 2015 avait reconsidéré la politique de développement de la société, en particulier sur le département du Maine-et-Loire, en raison d'un marché assez détendu se caractérisant par une progression de la vacance et une convergence des loyers avec ceux du parc privé. Le PSP prévoyait alors de ne plus engager de nouvelles opérations sur le département jusqu'en 2017 et de limiter le développement sur les zones tendues de Loire-Atlantique néanmoins sans quantification des objectifs.

Le niveau de réhabilitation envisagé sur la période 2015-2019 était de l'ordre de 2,8 millions d'euros par an ; il s'accompagnait d'un programme annuel de renouvellement de composants d'un peu moins d'un million d'euros, avec une rupture en 2019 où son montant était ramené à 190 000 euros pour plafonner le montant de l'investissement à 4,1 millions d'euros.

Deux opérations d'amélioration y étaient identifiées sans toutefois être planifiées :

- les deux tours des Jardins Dumnac aux Ponts-de-Cé (62 logements) avec le principe retenu d'engager une réflexion architecturale pour améliorer l'attractivité d'ensemble ;
- les deux tours de la Haute Gagnerie (81 logements) avec le projet d'une démolition reconstruction d'un coût prévisionnel de 8,6 millions d'euros.

Enfin, le plan intégrait un élargissement du périmètre du plan de ventes HLM à 200 logements pour permettre l'atteinte de l'objectif annuel de 20 cessions.

Les nouveaux objectifs de la politique patrimoniale sont désormais :

- issus du plan stratégique à moyen terme (PSMT) de la société établi pour la période 2019-2027 et validé par le CA en décembre 2018 ;
- et adossés à un PSP (2019 – 2028) élaboré à l'échelle du groupe. Ce dernier, approuvé en juin 2019 par le CA de LogiOuest définit pour l'ensemble des filiales un cadre commun d'élaboration de la stratégie patrimoniale, la nouvelle méthodologie ayant pour objectif de classer le patrimoine en « familles de décisions ». Les orientations sont déclinées de manière opérationnelle dans un plan de travaux 2020 – 2029 et validé par le CA concomitamment au PSP.

En matière de développement, la société affiche la volonté de maintenir un rythme moyen de construction à hauteur de 100 logements par an à compter de 2022 dont 60 % en Loire-Atlantique et 40 % en Maine-et-Loire, ramené à 70 à compter de 2024 sur la base du même ratio de ventilation territoriale.

Au total et en intégrant les opérations engagées et livrables entre 2019 et 2021, la société table sur une production de 559 logements sur la période 2019-2023 soit environ 112 logements chaque année. Le rythme de production permettrait d'atteindre un parc de 5 000 logements fin 2022 et un niveau comparable à celui qui précédait la vente du patrimoine à SCALIS, début 2027 soit dix ans après la cession en bloc.

Le développement du parc s'accompagne d'une politique de maintenance reconsidérée, la société ayant fait le choix, dès 2020, de substituer aux opérations de réhabilitation un renforcement des programmes de renouvellement de composants (cf. § 5.3.2).

Ces actions menées sur le parc existant s'accompagnent de la démolition actée de 81 logements situés sur la commune de Trignac. Les tours concernées sont désormais vidées de leurs occupants permettant d'escompter une déconstruction en 2020 compensée par une opération nouvelle en cours de concertation avec les élus de

la ville. Le débouclage de ce dossier constitue une avancée notable qu'il convient de souligner ; ce programme considéré comme un « point noir » dans son environnement était positionné en dilemme depuis de nombreuses années avec pour autre conséquence une gestion locative rendue très difficile.

L'ensemble de ces orientations sont partiellement financées par les produits issus du plan de ventes de logements dont les objectifs sont portés de vingt cessions par an à un objectif de trente-cinq permettant d'escompter des plus-values annuelles de l'ordre de 2,2 millions d'euros soit une augmentation attendue d'environ 500 000 euros par an.

L'accession sociale n'est plus considérée comme une activité stratégique au regard des résultats déficitaires des projets antérieurement réalisés par la société.

5.1 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.1.1 Offre nouvelle et réhabilitation

Entre 2014 et 2018, la société a mis en service 512 logements soit une moyenne de l'ordre de 100 livraisons annuelles. L'année 2014 a marqué une forte inflexion dans l'activité de production nouvelle, LogiOuest ayant produit en moyenne 230 logements sur la période 2011-2013.

Sur la période du contrôle, le niveau de développement n'a toutefois pas été suffisant pour compenser d'une part la démolition de 162 logements et d'autre part la vente de 729 logements dont deux ventes en bloc :

- L'une de 15 logements collectifs à l'office Saumur Habitat ;
- et l'autre de 609 logements situés sur le département d'Indre-et-Loire à la société SCALIS.

In fine, en intégrant la vente HLM, le parc de LogiOuest a diminué de près de 7,4 % au cours des cinq années.

Tableau 8 : Évolution du patrimoine

	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2014	33		1	10	150	5 010	-2,45%
2015	192			20	12	5 170	3,19%
2016	97		14	26		5 255	1,64%
2017	81			644		4 692	-10,71%
2018	93		1	29		4 757	1,39%
Total	496	0	16	729	162		-7,4 %

Sources : base de données / données transmises par l'organisme

La part des financements très sociaux a progressé et représente désormais environ un quart de la production nouvelle contre moins 20 % sur la période précédente. Cette évolution est de nature à améliorer l'accessibilité économique de certains programmes neufs dont le niveau des loyers est parfois peu compatible avec les capacités financières des demandeurs.

Parallèlement à la mise en service de nouveaux logements, la société a réhabilité 304 logements depuis 2014 pour un coût total de près de 7,5 millions d'euros, soit un investissement moyen approchant 25 000 euros par logement. Les six opérations concernées ont mobilisé en moyenne 10 % de fonds propres et ont bénéficié d'un peu moins de 9 % de subventions. Elles concernent principalement les opérations inscrites dans le PSP au titre des années 2015, 2016 et 2017. A ce titre, l'opération réalisée la plus importante concerne la résidence « Les

gémeaux » de 137 logements. Les travaux ont été achevés en juin 2016 pour un coût total de 3,65 millions d'euros, soit six mois avant la vente à la société SCALIS.

Les projets de réhabilitation dont l'engagement était planifié en 2017 et 2018 dans le PSP de 2015 n'ont pour l'heure pas donné lieu à un début de travaux. Cette situation s'explique tant par les effets induits par la forte mobilité des personnels de la maîtrise d'ouvrage que par la refonte de la politique d'entretien du parc.

La réalisation des deux opérations d'importance les Balconnières à Nantes (98 logements) et des Balcons de la Maine à Angers (105 logements) était prévu en deux tranches respectivement programmées en 2017-2018 pour un montant de 3,0 millions d'euros en 2018-2019, pour 5 millions d'euros. La première, engagée en 2019 a conservé le caractère d'un programme coordonné de travaux de 4,25 millions d'euros soit 43 milliers d'euros au logement ; elle s'accompagnera de la construction de 35 logements supplémentaires sur les espaces extérieurs de la résidence avec une livraison prévisionnelle en 2021 pour un coût total de 4,3 millions d'euros. La deuxième est reprogrammée dans le plan d'entretien avec un premier bouquet de travaux en 2020 et 2021 à hauteur de 2,3 millions d'euros soit 22 milliers d'euros par logement.

5.2 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.2.1 Recomposition de l'organisation

Le précédent rapport avait relevé une rotation importante du personnel de la direction de construction immobilière au cours de la période 2011–2014 avec un impact notable sur l'organisation des activités, le déroulé et la qualité des opérations. Il avait également identifié une prise de risques importante dans l'engagement de certains projets ne préservant pas les intérêts financiers de la société.

L'instabilité observée a conduit au cours de l'année 2015 à regrouper l'activité de la maintenance, précédemment placée sous la responsabilité du directeur de la gestion locative, avec celle de la construction.

Pour autant, les mouvements de personnel se sont poursuivis sur la période 2015-2018 avec notamment le licenciement de la directrice construction réhabilitation et la rupture de la période d'essai de son successeur, la démission de deux responsables de la construction ainsi que le départ de trois chargés d'opération et de deux techniciens de maintenance immobilière.

Cette mobilité, très accentuée en 2018 avec le départ de quatre collaborateurs, a été très préjudiciable à la bonne gestion des opérations engagées notamment pour celles relevant des programmes d'entretien et à l'engagement des programmes de réhabilitation.

Ainsi, outre l'arrivée de la chargée d'opérations de construction en janvier 2017, l'année 2018 a été marquée par le recrutement d'un chargé de travaux en septembre, d'une nouvelle responsable de la maîtrise d'ouvrage en octobre et d'un chargé d'opérations immobilières en février 2019. Dans ce contexte de renouvellement de la totalité de l'effectif en moins de deux ans, la stabilisation de l'organisation du service en charge de la maîtrise d'ouvrage constitue un enjeu majeur pour permettre la bonne réalisation des programmes d'investissement et d'entretien.

5.2.2 Engagement des opérations

Depuis 2016, les projets sont analysés dans le cadre d'un comité d'engagement dont la composition est partagée entre des représentants de la société et des membres issus du groupe PolyLogis. Ainsi, assistent à ces réunions pour le compte de la société, le DG, un administrateur de la société, le responsable de la construction et pour le groupe un représentant du secrétariat général et de la direction financière. Les séances

se tiennent en visio conférence. Le cadrage de cette commission est validé par le conseil d'administration qui délègue sa compétence décisionnelle à cette instance pour toutes les opérations d'investissements fonciers et immobiliers. Le conseil d'administration reçoit en retour une simple information du relevé des décisions actées.

Les décisions sont arbitrées sur la base d'un dossier permettant aux membres du comité de se forger un avis sur la pertinence technique et financière de l'opération proposée. L'équilibre financier d'exploitation des opérations est apprécié au regard d'une grille fixant très précisément les critères de la simulation économique.

Le dispositif d'engagement ainsi en place a permis de garantir un niveau de production prudentiel et cohérent avec le contexte territorial du parc existant. Ponctuellement, L'Agence interroge l'opportunité de l'acquisition de la résidence Arago à un propriétaire privé, qui apparaît discutable et hors objet social. Située dans un quartier résidentiel proche du centre-ville de Nantes, cet ensemble immobilier du début du 20^{ème} siècle est composé de 14 petits logements (11 T1, 1 T2 et 2 T3). Acheté pour un montant de 1,256 millions d'euros en 2016, ce programme non conventionné présente des besoins d'interventions techniques et de mise en sécurité avérés. De plus, la résidence présente des niveaux de loyers élevés. Dans ces conditions, la résidence s'avère difficile à commercialiser ce qui a amené la CAL à transgresser les dispositions des règles internes. Le comité d'engagement du 9 décembre 2015 qui avait validé l'opportunité de l'opération avait davantage considéré l'intérêt de la localisation des logements que l'attractivité commerciale des logements. Par ailleurs, le plan de travaux associé à la décision d'engager l'opération¹⁰ n'a toujours pas été mis en œuvre. Questionnée sur ce point, la société a indiqué la programmation des interventions en 2020.

5.2.3 Valorisation des coûts internes

Jusqu'en 2018 la société a assuré la valorisation de ses coûts internes immobilisés ou stockés selon une méthode forfaitaire limitée aux seules opérations d'offre nouvelle en locatif (en maîtrise d'ouvrage directe ou VEFA) ou en accession (PSLA ou accession directe).

Un taux unique de 1,3 % du montant HT des opérations était appliqué pour déterminer le niveau des coûts internes à intégrer aux prix des opérations concernées selon un échéancier segmentant la conduite d'opération, à savoir :

- l'ordre de service (30 % du montant forfaitaire) ;
- l'engagement de la moitié des travaux prévisionnels (30 %) ;
- la réception des travaux (25 %) ;
- la garantie de parfaite achèvement (15 %).

Les règles internes de valorisation de la conduite d'opération ont évolué à compter des opérations engagées en 2018, le calcul forfaitaire passant à 3 % du montant HT des travaux pour les constructions neuves, les réhabilitations ou renouvellements de composants, sous maîtrise d'ouvrage directe et à 1,50 % pour les opérations acquises en VEFA.

L'application de ces méthodes a conduit à une valorisation des coûts internes immobilisés (via le c/722) ou stockés (via le c/713) qui est demeurée d'un niveau modeste sur toute la période contrôlée, à un niveau annuel moyen de 137 milliers d'euros, très en deçà du niveau des coûts réels potentiellement affectables aux opérations.

¹⁰ Le remplacement des portes de hall et des portes palières, la réfection des parties communes, l'isolation des combles et la mise en conformité électrique de l'immeuble.

Tableau 9 : Valorisation des coûts internes immobilisés ou stockés

Montants en euros

Années	Coûts salariaux		Coûts internes immobilisés ou stockés (3)	% de valorisation / coûts réels valorisables	
	Direction technique (1)	Dont responsable technique et chargés d'op° (2)		3/1	3/2
2014	484 259	279 484	130 447	26,9%	46,7%
2015	325 057	200 432	177 905	54,7%	88,8%
2016	633 573	369 293	132 463	20,9%	35,9%
2017	667 649	345 143	68 992	10,3%	20,0%
2018	494 075	248 055	174 575	35,3%	70,4%
Moyenne 2014/2018	520 923	288 481	136 876	26,3%	47,4%

Sources : données LogiOuest

Même limitée aux seuls coûts salariaux des personnels techniques directement en charge des opérations, le coefficient de valorisation dans les coûts internes est en moyenne demeuré en deçà de 50 % au cours de la période récente.

Ce constat peut interpeller sur une éventuelle sous activité de la direction ou sur une délimitation trop restrictive des opérations éligibles à une valorisation de coûts internes cumulée à une méthode de valorisation notoirement très en deçà des coûts réels observés.

Intéressée notamment par l'incidence induite d'une sous valorisation des coûts internes sur le niveau des coûts de gestion, la société a été amenée à développer une réflexion en cours de contrôle sur la définition du point mort d'activité du service en confrontant le chiffre d'affaires issu du plan de charge prévisionnel valorisable¹¹ à différents coefficients de valorisation¹².

L'exercice a porté sur l'identification des personnels valorisables et de leur quotité de temps affectables aux opérations susceptibles de supporter des coûts internes immobilisés ou stockés.

Le coût salarial ainsi isolé a été majoré de 30 % au titre des frais généraux.

Le coût de gestion ainsi obtenu a été divisé par les trois coefficients retenus, donnant ainsi le niveau du point mort d'activité permettant d'imputer la totalité des charges affectables, soit pour le coefficient de 3,0 % applicable depuis 2018, un chiffre d'affaires HT de 12,2 millions d'euros.

Les travaux de réinvestissement sur le patrimoine peuvent garantir un chiffre d'affaires de l'ordre de 3,5 millions d'euros annuels, l'atteinte du « point mort », dans l'hypothèse du maintien du coefficient de 3,0 %, serait possible avec une production neuve annuelle de l'ordre de 70 logements livrés ; hypothèse notablement dépassée sur les prochains exercices avec une livraison moyenne programmée de 120 logements sur la période 2019/2021.

5.2.4 Suivi des opérations

Le coût de construction des opérations réalisées ou en cours est établi à un peu moins de 2 000 euros TTC/m² de surface habitable, soit un niveau cohérent avec les prix observés dans la région Pays-de-la-Loire. L'analyse

¹¹ Constructions nouvelles identifiées et programme de réhabilitation inscrit au PMT.

¹² 2,1, 3,0 et 3,5 % des coûts HT des opérations éligibles.

ne montre par ailleurs pas d'écart notable entre les coûts de production en VEFA et ceux de la maîtrise d'ouvrage interne.

Le précédent rapport avait noté que l'instabilité des effectifs de la direction de la construction immobilière dans une période de forte production s'était accompagnée d'un constat de multiples désordres et non-conformité techniques altérant la qualité des immeubles livrés entre 2010 et 2014.

Si les mouvements de personnels se sont poursuivis au cours des cinq années suivantes, la récurrence des dysfonctionnements précédemment relevés n'est plus observée, en lien avec une diminution du plan de charges mais également la mise en place d'une procédure très détaillée. Cette dernière constitue un cadrage paramétré précis des conditions de déroulement des opérations et de leur suivi. Le re paramétrage de l'ensemble du circuit décisionnel et opérationnel apporte la garantie d'un meilleur exercice de la fonction de maîtrise d'ouvrage.

Néanmoins, le service nouvellement recomposé est confronté à la difficulté de devoir gérer quelques opérations très anciennes rendues complexes par les nombreuses évolutions apportées au programme initial. Deux opérations sont particulièrement caractéristiques de cette situation :

- la réhabilitation du programme « les Balconnières » ;
- le projet de construction « Maître Ecole ».

Les différentes reconfigurations des programmes de ces deux projets ont nécessité la passation d'avenants au contrat de maîtrise d'œuvre. Ces derniers ont été conclus sans nouvelle mise en concurrence malgré l'importance des évolutions apportées au marché initial ; la société a considéré que les modifications apportées avaient été rendues nécessaires par des circonstances imprévues. Compte-tenu du caractère dérogatoire de cette pratique, la procédure aurait justifié d'être présentée et entérinée en CAO.

Dans les deux cas, la société a contractualisé un avenant avec l'ensemble des intervenants de l'équipe de maîtrise d'œuvre alors que le marché désignait l'architecte mandataire commun. En l'absence d'un tableau de ventilation des coûts supplémentaires annexé aux différents avenants et d'une confusion dans la désignation des montants HT et TTC, il a été difficile d'en opérer le rattachement avec le contrat initial et d'en apprécier l'impact financier total.

La société doit se montrer attentive à garantir le bon formalisme de passation des avenants.

5.3 MAINTENANCE DU PARC

5.3.1 Etat des lieux du parc

L'état des lieux du patrimoine réalisé à l'occasion de l'élaboration du PSP en 2015 avait identifié une zone de vigilance pour 37 % du parc de la société¹³ ;. La comparaison avec le diagnostic réalisé en 2009 précise que malgré une amélioration de la note moyenne technique de 2,5 points, la part des résidences les moins bien classées demeure stable. Le PSP approuvé en 2019, identifie quant à lui, à partir d'une cotation remaniée, 517 logements présentant un fort besoin d'investissement (montant estimé à 25 000 euros par logement) et 1 638 un besoin modéré. Environ 40 % du parc est considéré comme nécessitant une faible intensité

¹³ Sur la base d'une évaluation technique et de l'environnement un peu plus de 1 800 logements relevaient des gammes 5 et 6 (les moins favorables du classement), avec pour un peu moins de 1 700 d'entre eux une note technique inférieure à la moyenne.

d'intervention, de l'ordre de 5 000 euros au logement ; le reste du patrimoine est destiné à la mise en vente (12 %) ou à la démolition (3 %).

Les différentes visites de patrimoine réalisées dans le temps du contrôle corroborent le diagnostic du PSP en faisant ressortir un bilan contrasté de l'état du parc. Le patrimoine de Loire-Atlantique, bien qu'implanté à l'extérieur des grands quartiers d'habitat social dans un environnement plus favorable que celui du Maine-et-Loire est considéré comme techniquement moins qualitatif.

S'il n'a pas été relevé un défaut caractérisé d'entretien préjudiciable à l'intégrité des immeubles, de nombreuses résidences affichent un déficit d'attractivité inhérent à un retard d'intervention notamment en matière de ravalement des façades et de réfection des halls et cages d'escalier. Les effets du retard observé sont cependant atténués par le bénéfice d'une localisation souvent favorable des résidences concernées. Les insuffisances constatées en matière de gros entretien pourraient néanmoins devenir préjudiciables commercialement dans un contexte de marché qui redeviendrait un peu moins dynamique.

L'année 2018 a été marquée par une baisse très sensible de l'effort total de maintenance passant d'un montant moyen de 1 134 euros au logement sur la période 2014-2017 à 896 euros, pour une valeur de référence DiagFin ESH de 1 139 euros. Cette forte diminution s'explique par une attitude prudentielle face à la mise en place de la RLS doublée d'une incapacité à mener à bien les programmes tels qu'ils avaient été envisagés en raison des nombreux mouvements de personnel au sein du service. Le faible niveau de réalisation concerne tant les dépenses de gros entretien que celles consacrées au renouvellement de composants qu'aux travaux d'amélioration.

La résorption du déficit d'attractivité inhérent à un retard d'intervention sur un certain nombre de résidences constitue un enjeu important. Les décisions récentes d'augmenter les budgets de travaux s'inscrivent dans la direction souhaitée ; elles nécessitent d'être concrétisées dans la durée.

La société a pris acte de l'observation dans ses réponses. Elle mentionne que le plan de travaux voté en juin 2019 par le conseil d'administration avait précisément vocation à inscrire l'augmentation de l'effort d'entretien du parc dans la durée. Elle précise que le CA du 23 juin 2020 a acté un budget travaux supplémentaires de 6,4 millions d'euros pour les années 2020 à 2022 au titre de la participation de LogiOuest à l'effort national de relance économique suite au COVID19. A ce titre et pour en faciliter la bonne exécution, elle mentionne la création d'un poste supplémentaire de chargé d'opération fin 2019 dont la mise en recrutement a été engagée en 2020. Parallèlement, la société informe avoir initié la mise en place d'un marché d'assistance à maîtrise d'ouvrage la même année.

5.3.2 Refonte de la politique d'entretien

Soucieux d'optimiser les financements dédiés à l'entretien du patrimoine et d'assurer une meilleure continuité dans les fréquences d'intervention, le nouveau directeur général a souhaité redéfinir la politique de LogiOuest en la matière en décidant de ne plus engager de nouvelles opérations lourdes de réhabilitation au profit d'une approche par composant, considérant le recours à cette pratique courante dans la gestion de copropriété et chez d'autres bailleurs sociaux notamment au sein du groupe PolyLogis.

Une telle politique de concentration des interventions sur quelques groupes immobiliers, qui était en pratique à LogiOuest, commençait à créer du retard d'entretien non seulement sur les groupes immobiliers qui n'étaient pas inscrits en programmation réhabilitation, mais aussi pour ceux dont les travaux étaient inscrits mais retardés dans la programmation (décalage dans le temps). Avec la perspective de dresser un état des actions à engager par programme, LogiOuest a sollicité l'intervention d'un prestataire pour mener à bien un diagnostic complet du parc. Cette analyse s'est doublée d'une visite exhaustive du parc par le nouveau chargé

d'opérations appelé à mettre en œuvre les programmes d'entretien pour en vérifier la cohérence et la pertinence. C'est à ce stade d'avancement que le plan d'entretien a été présenté à l'équipe de contrôle qui a pointé les risques suivants au regard du contexte de la société :

- une approche trop segmentée des travaux à réaliser faisant perdre la cohérence technique des interventions ;
- une dilution dans le temps des travaux préjudiciable à la tranquillité des locataires en augmentant la récurrence de la présence sur les sites concernés et par conséquent les gênes occasionnées.

Par ailleurs, cette démarche très séquencée constituait également une contrainte pour les équipes opérationnelles, la fragmentation des travaux créant un risque d'alourdissement du plan de charge et de renchérissement des prix de revient.

Reconsidéré sur la base des remarques précitées le plan a été modifié en conséquence pour en limiter les effets :

- concentration des interventions sur les groupes immobiliers classés comme prioritaires dans le nouveau PSP ;
- regroupement des interventions par bouquet de travaux pour avoir une cohérence technique mais aussi pour limiter la trop grande fragmentation des travaux et garantir la capacité opérationnelle à les mener à dimensionnement constant des équipes.

L'opération des Balcons de la Maine (cf. § 5.1.1) est particulièrement illustrative de ce travail de reconfiguration du plan d'entretien. Alors que dans sa version initiale présentée en mai 2019 les travaux étaient prévus sur la période 2020-2022, ils sont désormais essentiellement programmés sur l'année 2020 avec un reliquat traité en 2021. La recherche de cohérence dans l'organisation des travaux est d'autant plus légitime que la société a résidentialisé les abords de la résidence en 2018, ce qui pourrait s'avérer une contrainte forte dans le déroulement futur du chantier.

Outre la reconfiguration programmatique du plan d'entretien, les enveloppes dédiées à sa réalisation (renouvellement de composants et gros entretien) ont également été revues pendant le contrôle. D'un montant de 23,1 millions d'euros sur la période 2020-2025 dans sa version initiale, l'enveloppe financière a été portée à près de 29 millions d'euros en juin 2019. La réévaluation telle que prévue constitue une augmentation sensible de plus de 25 % des montants initialement envisagés et de plus de 50 % des dépenses annuelles réalisées sur la période 2014-2018. En particulier, les travaux immobilisés qui représentaient près de 2,5 millions d'euros en moyenne annuelle sur les cinq derniers exercices seront portés à environ 4 millions dans les nouvelles prévisions budgétaires. Pour leur part, les travaux programmés de gros entretien enregistrent une moindre évolution ; ils étaient de l'ordre de 700 milliers d'euros par an sur les cinq années antérieures, ils sont désormais estimés à près de 800 milliers d'euros.

Complété de la maintenance courante et de la remise en état des logements, le niveau des dépenses d'entretien du parc devrait être de l'ordre de 1 400 euros au logement soit une évolution très sensible de l'effort de maintenance comparée aux chiffres constatés sur les cinq dernières années

En outre, il est à signaler l'identification d'un budget spécifique sur trois ans dédié à la réfection des halls d'entrée. Bien que d'une portée assez limitée, son activation contribuera à réduire le déficit d'attractivité particulièrement marqué de certaines entrées d'immeubles.

Le plan d'entretien ainsi remanié s'accompagnera à court terme de la mise en place de nouveaux marchés à bons de commande de travaux et d'accords-cadres de maîtrise d'œuvre qui devraient faciliter sa mise en œuvre opérationnelle.

5.3.3 Remise en état des logements

Les adjoints au responsable d'agence réalisent les états des lieux sortants (EDLS) sur tablette permettant d'établir le calcul des réparations locatives. Ils déterminent ensuite les travaux à réaliser puis saisissent les ordres de service (OS) sous EDIFICE (l'outil de gestion) jusqu'à concurrence d'un engagement de 3 500 euros, ou 5 000 euros pour les responsables d'agence.

Les gardiens ont en charge le suivi et la réception des travaux qu'ils valident par un « bon d'exécution » sur EDIFICE. Sur le même mode et selon les délégations en vigueur, les factures dématérialisées sont validées par les adjoints ou le responsable d'agence via un workflow.

Plusieurs entreprises en corps d'état séparé ont été retenues par secteur géographique après appel d'offres avec intégration des bordereaux des prix unitaires dans EDIFICE. Un nouveau marché doit être relancé courant 2019 au niveau du groupe.

La politique de remise en état de logements justifie d'être réinterrogée au regard d'une évaluation des besoins et le processus reconsidéré pour en garantir une bonne gestion comptable. En effet, outre le déficit de gros entretien sur une partie du parc, les différentes visites de patrimoine ont également mis en évidence des niveaux assez hétérogènes de remise en état des logements avant relocation ne prenant pas toujours en considération le risque de déqualification commerciale de certains logements. Le constat interpelle d'autant plus que le budget de remise en état des logements a été restreint en 2018 sur la base d'un objectif de 1 000 euros par logement reloué¹⁴, alors qu'il était en moyenne de 1 180 euros sur les trois années précédentes. La réduction mécanique des interventions réalisées n'apparaît pas compatible avec les besoins de travaux relevés dans certains logements, en particulier pour faire face à la nécessité croissante de renouvellement des sols. En la matière, l'enquête de satisfaction téléphonique menée par le groupe PolyLogis¹⁵ sur la qualité des logements et des résidences (propreté, équipements, ...), confirme le constat de l'Agence. Le degré de satisfaction sur le composant revêtement de sols s'avère être le plus faible de l'ensemble des équipements évalués ; le taux de satisfaction est établi à 61 % pour un taux moyen de 84 %. L'insatisfaction est encore plus marquée en Loire-Atlantique où le taux n'est que de 55 % contre 65 % en Maine-et-Loire. L'examen de ces différents constats au cours du contrôle ont amené le directeur général a décidé d'une revalorisation immédiate du budget de remise en état des logements pour le porter à 1 200 euros au logement reloué, soit proche de son niveau antérieur. Une évaluation des résultats est prévue à la fin du premier trimestre 2020 pour en mesurer les effets avec réadaptation du montant si nécessaire. La société confirme dans sa réponse écrite l'augmentation sur l'année 2020 des budgets consacrés à la remise en état de logements déjà initiée pendant le contrôle.

Par ailleurs, dans le cadre de la mise en place d'une cartographie des risques de corruption au 1^{er} trimestre 2018 (Loi Sapin 2) par le groupe PolyLogis, le processus de remise en état des logements a été audité en février 2019. Centré sur la bonne exécution des travaux commandés et le bon exercice du contrôle interne, l'audit n'a pas été amené à critiquer la bonne adéquation entre le besoin initialement prévu et le niveau d'intervention facturé.

Sur la base d'une extraction comptable, le contrôle a révélé une anomalie dans le classement des dépenses de remise en état, une partie d'entre elles étant imputées en entretien courant et non en gros entretien. La ventilation est opérée non pas à partir de la nature des travaux mais sur la base du seuil de délégation de

¹⁴ Hors coûts induits par la réalisation des repérages amiante avant travaux.

¹⁵ L'échantillon enquêté représente 500 ménages occupants soit un peu plus de 10 % des locataires.

signature de 3 500 euros. Dans le souci d'en mesurer l'impact éventuel sur la réalité des dépenses engagées, l'équipe de contrôle a été confrontée à la difficulté de rapprocher les coûts enregistrés comptablement sous le logiciel Estia et ceux émanant des ordres de service inscrits sous Edifice. Ce travail de consolidation a nécessité plusieurs retraitements par le service comptable pour en établir la cohérence limitant de facto les possibilités de contrôle interne.

Les vérifications engagées à cette occasion ont par ailleurs mis en évidence une défaillance dans la chaîne de traitement comptable, certaines factures ayant été payées alors que leur montant excédait celui de l'ordre de service pour des prestations non initialement prévues. S'il n'est pas anormal que des travaux supplémentaires puissent être engagés au cours du chantier, la facture ne peut être liquidée sans qu'il y ait de concordance avec le bon de commande tant dans la nature des travaux réalisés que dans les montants à payer.

La chaîne de traitement des bons de commande et des factures doit être reconsidérée en conséquence. Dans sa réponse écrite, la société prend acte de l'observation et indique que les dépenses de remise en état de logements de l'année 2019 ont toutes été reclassées pendant le contrôle en gros entretien indépendamment du montant des travaux réalisés. La réaffectation comptable a été contrôlée par le commissaire au compte lors de la clôture des comptes de l'exercice 2019.

S'agissant des écarts de montants parfois constatés entre la commande initiale et les travaux facturés. La société les explique par des ajustements de mètres réalisés par les entreprises. Elle informe que le nouveau marché de remise en état notifié en avril 2020 a mis un terme à cette distorsion ; le bordereau des prix de certaines prestations particulièrement concernées est désormais établi sur la base de prix forfaitaires et non plus de prix unitaires comme précédemment.

5.3.4 Exploitation et sécurité du patrimoine

5.3.4.1 Mise aux normes électriques

La société a engagé une campagne de mise aux normes électriques de son patrimoine via la passation d'un marché conclu pour un montant total de 571 591 euros TTC. Une première tranche, décomposée en deux lots géographiques, est engagée au titre de l'année 2019 ; elle concerne 830 logements dont 675 sur les départements du Maine-et-Loire et de la Sarthe. L'essentiel des travaux consiste à remplacer le tableau électrique des logements avec pose d'un différentiel 30 mA. Une deuxième phase est envisagée sur la base d'un recensement en cours des sites concernés. La société devra se montrer attentive à réaliser, dans les meilleurs délais, l'ensemble des travaux nécessaires à la résorption du retard observé en la matière, en particulier sur la résidence Arago, non inscrite dans la programmation 2019 (cf. § 5.2.2).

5.3.4.2 Gestion des contrats

Les contrats d'entretien font l'objet d'un suivi régulier et sont régulièrement renouvelés. Ils complètent le contrat multi services mis en place par la société. Cette dernière fait appel à deux prestataires pour des interventions d'assistance à maîtrise d'ouvrage (AMO) d'une part pour la gestion technique des équipements de chauffage qu'ils soient collectifs ou individuels et d'autre part pour les ascenseurs.

Les exigences dans le suivi de l'entretien des appareils à gaz individuels ne sont pas suffisantes pour garantir pas la bonne exécution des contrats.

La société se substitue aux locataires pour l'entretien des 1 851 appareils à gaz du parc de l'office. Deux entreprises sont missionnées pour assurer l'entretien des appareils, l'une sur le territoire de l'agence d'Angers et l'autre sur celui de l'agence de Nantes. Le prestataire d'AMO est en charge d'établir un bilan des visites assurées au cours de l'année.

La dernière synthèse établie le 19 octobre 2018 pour le secteur du Maine-et-Loire couvre la période du 1^{er} juillet 2017 au 31 mai 2018. Le document communiqué par l'organisme fait état pour les 1 003 équipements concernés d'un taux de réalisation de 64 % ; 81 appareils n'avaient pu être contrôlés après trois avis de passage et les démarches étaient en cours auprès de 243 locataires. Questionné sur les mesures engagées pour satisfaire à son obligation de résultat, la société a fait valoir l'envoi de courriers aux locataires au cours du mois de juin sur la base de fichiers communiqués par le prestataire AMO :

- 17 pour une prise de contact prochaine destinée à de nouveaux occupants ;
- 7 relances au motif d'une visite non effectuée au cours des deux dernières années ;
- 31 mises en demeure en recommandé avec accusé de réception pour absence de vérification depuis plus de deux ans.

La société n'a pu communiquer d'autres éléments permettant d'attester l'état actualisé de la situation.

Sur le secteur de l'agence nantaise, aucun bilan n'a pu être fourni, LogiOuest ayant fait valoir des difficultés avec l'entreprise titulaire du contrat. En l'état, la société n'est donc pas en mesure de confirmer le niveau de réalisation des visites auprès des 786 locataires concernés.

L'Agence rappelle que l'entretien des équipements à gaz relève des dispositions des articles R. 224-41-4 et suivants du code de l'environnement. A ce titre, l'absence de la vérification annuelle constitue une source de risques pour la sécurité des biens et des personnes susceptibles d'engager la responsabilité des dirigeants.

Au regard des éléments fournis en cours de contrôle, le suivi d'ensemble n'apparaissait pas assez rigoureux pour disposer d'un état d'avancement précis et actualisé du dispositif et garantir son efficacité. Dans ses réponses, la société a communiqué les résultats des bilans établis du 1^{er} juillet au 30 juin pour les périodes 2018-2019 d'une part et 2019-2020 d'autre part. Les données produites par les prestataires positionnent les taux de pénétration à un niveau plus habituel à ceux de la profession, respectivement de 93 % et 95 % sur le département de la Loire-Atlantique et de 90 % et 56 % sur le Maine-et-Loire et la Sarthe. Pour ces deux derniers départements, la société reconnaît des marges de progrès même si la crise sanitaire a impacté la bonne réalisation du programme d'entretien au 1^{er} semestre 2020. Si les résultats apparaissent en nette amélioration, la société doit néanmoins maintenir un suivi régulier et une vigilance particulière auprès des prestataires pour garantir l'effectivité des interventions et être en mesure d'engager les actions nécessaires auprès des locataires défaillants.

5.3.4.3 Risque amiante

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

Le précédent rapport avait attiré l'attention de LogiOuest sur la nécessité de réaliser les diagnostics amiante en partie privative (DAPP), ces diagnostics portant sur le repérage de l'amiante sur les matériaux classés en liste A, à savoir les calorifugeages, faux plafonds et flocages.

Pour répondre à cette obligation, le CA du 26 octobre 2016 a acté la mise en place d'un marché en deux tranches pour réaliser à compter de 2017 la totalité des diagnostics requis sur deux ans. Dans les faits, LogiOuest s'est associée à deux autres sociétés du groupe PolyLogis pour la mise en place d'un accord cadre à bons de commande multi attributaires. La notification du marché aux deux prestataires retenus pour le lot dédié à LogiOuest est intervenue le 15 novembre 2018. Les diagnostics sont réalisés non pas en bloc pour l'ensemble du patrimoine concerné mais à la relocation de chaque logement. Dans ses réponses, la société confirme le mode opératoire mis en place à chaque libération de logements. Elle précise que depuis la mise en place du marché des diagnostics immobiliers 372 Diagnostics Amiante Parties Privatives ont été réalisés

dont seulement quatre ont détecté des matériaux de la liste A. L'Agence maintient que le calendrier de réalisation des DAPP ainsi calé sur le rythme de la rotation n'est pas conforme aux dispositions réglementaires qui imposaient une échéance au 1^{er} février 2012 et invite la société à réinterroger son procédé.

5.4 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Le contrôle précédent de l'Agence relevait dans son rapport de 2015 :

- 47 ventes effectives sur la période 2010/2014, soit 50 % de l'objectif cible (20 ventes annuelles) ;
- 94 nouveaux logements mis en vente sur ces 5 années ;
- un ratio ventes annuelles/stock disponible qui était de 37 % en 2010, n'était plus que de 11 % en 2014 ;
- l'absence d'explicitation, jusqu'en 2015, des critères amenant un programme immobilier à être proposé à la vente dans le PSP ou la CUS ; avec un travail de ciblage mené en ce sens sur le PSMT 2015/2022.

Les ventes étant faites aux deux tiers au bénéfice d'acquéreurs extérieurs au parc de LogiOuest et essentiellement sur des T2 ou T3.

Sur la période du présent contrôle (2014-2018), la société a enregistré 104 ventes effectives, soit en moyenne 21 ventes annuelles à un niveau très proche du flux comptabilisé sur la période précédente, aux deux tiers dans des programmes collectifs et à l'exacte moitié sur des logements de type 1 à 3.

Le contrôle a mis en évidence la conformité réglementaire des dossiers contrôlés¹⁶ et le suivi précis et rigoureux de ces derniers.

Les ventes ont été réalisées à 45 % au bénéfice de locataires du parc social¹⁷ à, en moyenne à 92 % de l'estimation de France Domaine (ou à 95 % de son estimation pour les acquéreurs extérieurs).

Le prix de vente moyen au m² de surface habitable a été de 1 447 euros, avec une amplitude allant de 610 euros pour un T4 atypique sur la commune de Montrelais, jusqu'à 1 903 euros pour un appartement en centre-ville d'Angers.

L'âge moyen des logements vendus sur la période a été de 24 ans, soit près de la moitié de la durée de l'emprunt correspondant à leur financement.

La plus-value comptable cumulée sur la vente des 104 logements familiaux a été de 7 129 milliers d'euros, soit une plus-value moyenne au logement de 68,6 milliers d'euros.

Le contrôle a, d'autre part, été l'occasion de confronter le résultat valorisé via la plus-value comptable¹⁸ à celui issu d'une approche plus économique de la vente HLM.

L'exercice a consisté à réduire des produits tirés de l'ensemble de l'activité ventes (vente HLM, accession, vente en bloc) les charges ou pertes de produits qui lui étaient directement imputables, à savoir :

- les charges salariales des deux agents intégralement dédiés à cette activité (DAP) ;
- les budgets connexes affectés ;

¹⁶ 28 dossiers, soit plus d'un quart des ventes réalisées.

¹⁷ Occupant ou descendant, ou locataire du parc de LO ou autre bailleur social.

¹⁸ Prix de vente inscrit au c/775 réduit de la valeur nette comptable du bien vendu inscrite au c/675.

- les pertes de produits locatifs inhérents liés au maintien en disponibilité des biens à commercialiser¹⁹ ;
- les honoraires versés aux syndics assurant la gestion des copropriétés nouvelles constituées du fait de ventes à l'unité dans des programmes collectifs;
- du remboursement anticipé du capital restant dû sur les emprunts initialement souscrits pour financer le programme locatif social.

La marge ainsi calculée approchait une moyenne de 66 milliers d'euros par bien vendu, à un niveau proche de la plus-value nette comptable dégagée sur une vente HLM.

Contrairement à la période précédente, le nouveau périmètre de ventes HLM a fait l'objet d'une analyse multi-critères permettant d'arbitrer la délimitation du nouveau plan de ventes²⁰ ; les plus-values escomptées devant alimenter le niveau de fonds propres visant à maintenir d'une politique de construction active.

Dans cette perspective, les objectifs de ventes ont été portés à 35 ventes annuelles dans le plan stratégique à moyen terme 2019-2027. A cette fin, le conseil d'administration du 13 décembre 2018 a intégré trois nouveaux programmes au plan de ventes de la société afin de maintenir le périmètre des logements potentiellement réalisables au niveau de 350 unités. Les ventes HLM ont alimenté plus d'un tiers des bénéfices comptables sur la période.

5.5 ACTIVITE ACCESSION

L'activité d'accession est demeurée marginale sur toute la période contrôlée. Le chiffre d'affaires cumulé s'est élevé à 4,2 millions d'euros, dont la moitié sur le seul exercice 2015.

Au cours des cinq derniers exercices la société a ainsi vendu :

- 12 PSLA répartis sur trois programmes ;
- 10 logements en VEFA (sur les programmes de Bois du Roy et des Pépinières) ;
- 4 commerces (sur le programme de Bois du Roy) ;
- 1 terrain (commune de St-Martin d'Acre).

La marge brute moyenne annuelle dégagée par cette activité a été de l'ordre de 100 milliers d'euros, représentant 12 % du chiffre d'affaires dégagé par les différentes ventes. Cette marge brute intègre des coûts internes de production valorisés de manière identique à ceux intégrés à la production locative²¹.

Les stocks inscrits au bilan en clôture de l'exercice 2018 étaient valorisés pour un montant brut de près de 5,2 millions d'euros, valeur dégradée d'une provision pour dépréciation de 2,1 millions.

L'essentiel de ces stocks était constitué de réserves foncières pour un montant brut de 3,3 millions, dont plus de 2 millions pour l'opérations Maître école à Angers (dépréciée à hauteur d'1,4 million) et de plus d'un million d'euros pour les fonciers détenus sur la commune de Trignac (dépréciés à hauteur de 200 milliers d'euros).

D'autres opérations enregistrent également une décote de leur valeur brute stockée. Il s'agit :

¹⁹ Réduites du taux de vacance commerciale constaté sur les logements locatifs.

²⁰ Projection de l'autofinancement à 10 ans, niveau du capital restant dû, estimation de la plus-value financière, position des communes d'implantation des programmes...

²¹ Soit 3 % du coût d'opération enregistrés via c/7133 et par erreur en c/722 en 2014.

- de 7 terrains aménagés sur la commune de St Martin d’Arcé, dépréciés à hauteur de 105 milliers d’euros ;
- de 6 commerces sur l’opération de Bois du Roy sur Avrillé, dépréciés à hauteur de 140 milliers d’euros ;
- des parkings sur l’opération de la Villa Garden à Nantes (quartier Bottière Chénaie), dépréciés à hauteur de 268 milliers d’euros.

5.6 CONCLUSION

Le parc locatif a été fortement impacté par le transfert partiel d’actifs à la filiale Scalix (609 logements) générant une période de dix ans pour le reconstituer. La période 2014-2018 a été très délicate pour le service de la maîtrise d’ouvrage, fortement perturbé par les nombreux mouvements de personnel, qui ont impacté de manière très significative sa capacité à faire.

Le formalisme donné au processus d’engagement des opérations mis en place par le groupe PolyLogis sécurise le dispositif avec une volonté de resserrer les secteurs de développement autour des principaux pôles d’implantation déjà existants, mais très concurrentiels.

La valorisation forfaitaire des coûts internes jusqu’en 2018 a été notoirement basse avec en contrepartie une incidence sur le niveau des coûts de gestion calculé.

Les ventes HLM ont alimenté plus d’un tiers des bénéfices comptables sur la période.

Les visites de patrimoine et les différents échanges menés au cours du contrôle ont conduit à une réinterrogation de la politique générale d’entretien du parc tant en réinvestissement qu’en dépenses de gros entretien avec notamment une augmentation sensible de l’effort global de maintenance.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 Tenue des comptes

Le contrôle de la tenue des comptes sociaux a révélé plusieurs anomalies contrevenant à des dispositions de la réglementation comptable applicable au secteur HLM. La société est appelée à les corriger. L'Agence attire également l'attention de la société sur la pertinence d'un certain nombre d'options comptables sur lesquelles une réflexion d'opportunité serait souhaitable.

Certains de ces points ont déjà été traités ou actés en cours de contrôle :

- l'anomalie concernant les écritures neutralisant l'écart des charges récupérées au regard des charges récupérables (traité en 2018) ;
- la consolidation des budgets de remise en états des logements à la relocation en limitant leur inscription au c/6151 aux seuls travaux de nettoyage (acté et modifié en cours de contrôle) ;
- l'inscription en engagement hors bilan de la fraction des redevances perçues auprès des gestionnaires de foyer restant disponibles pour des travaux non programmés (acté pour la clôture des comptes 2019²²).

D'autres restent à analyser ou entériner tels que :

- la reconsidération des durées d'amortissement des immeubles locatifs acquis d'occasion²³ et des clefs forfaitaires permettant leur segmentation ; la société appliquant une règle unique à tout le patrimoine locatif construit ou acquis²⁴ ;
- la mise en place d'un dispositif permettant l'apurement progressif des derniers travaux de réhabilitation encore inscrits à son actif et comptabilisés avant la réforme de 2005 au c/2134 ; les sorties d'actif des éléments des neuf derniers programmes concernés devant être justifiées par leur « fin d'utilisation » et non au seul motif d'une valeur nette comptable nulle, argument qui a fondé la sortie d'actif en 2018 de 8,1 millions de travaux immobilisés ;
- la correction de l'erreur commise en 2006 consistant à identifier sans discernement sur l'ensemble du patrimoine un composant « ravalement avec amélioration » alors même que ce dernier aurait dû être limité aux seuls programmes ayant bénéficié avant 2005 de travaux spécifiques de leurs façades²⁵ ;
- l'abandon de l'adossement de la provision pour dépréciation des créances locataires à un dispositif forfaitaire au profit d'une cotation du risque et d'une appréciation de la perte potentielle de valeur des créances concernées ;

la refondation pragmatique de la provision pour gros entretien, faisant l'objet d'un développement particulier ci-dessous.

²² 313 milliers d'euros fin 2018, soit un tiers de la PGE inscrite au c/1572.

²³ 22 programmes / 471 logements.

²⁴ Hors ULS.

²⁵ Valeur brute du composant fin 2018 = 10,9 millions d'euros – VNC = 4,5 millions d'euros.

6.1.2 Adossement de la PGE

Le niveau de la provision pour gros entretien (PGE) est calculé, à la clôture de chaque exercice sur la base du plan pluriannuel de travaux provisionnables, identifiés par immeubles ou groupes d'immeubles et ventilés selon la nature des interventions programmées à un horizon de trois ans.

La provision est donc ajustée par :

- une dotation nouvelle destinée à couvrir les travaux prévisionnels entrant dans l'horizon des trois exercices à venir ;
- une reprise de la provision pour les montants consommés ou pour des travaux devenus sans objet (abandon, report au-delà de l'horizon, transfert en investissements).

La provision ainsi comptabilisée sur les logements familiaux, qui dépassait le million d'euros à la clôture des comptes 2014 et 2015, a été fortement réduite après application en 2016 du nouveau règlement comptable (ANC n°2015-04) du fait de la limitation des travaux éligibles, pour l'essentiel, aux ravalements des façades et à la réfection des parties communes.

Le contrôle de l'adossement de la PGE et des modalités de ses reprises annuelles appelle deux observations principales :

- au-delà des travaux programmables sur les logements familiaux inscrits au PSMT, le c/ 1572 enregistre également la fraction de redevance perçue auprès de deux gestionnaires de foyer²⁶ et restant disponible pour des travaux non programmés.

Tableau 10 : Ventilation de la PGE entre logements familiaux et foyers

PGE	Montants en euros		
	2016	2017	2018
Sur logements familiaux	471 770	232 487	633 133
Sur logements foyers	216 727	206 217	312 999
Total inscrit au c/1572	688 497	438 704	946 132
Part foyers dans PGE	31,5 %	47,0 %	33,1 %

Sources : Etats réglementaires 2014/2018

La part de redevance inscrite sans adossement à des dépenses de gros entretien programmées a été, en moyenne sur les trois derniers exercices clos, de l'ordre de 37 % du montant total de la provision inscrite au c/1572.

Si le principe de calcul des redevances facturées aux gestionnaires de foyers répond avant tout à un souci de transparence, les montants quittancés sont, en dehors de clause particulière, définitivement acquis au propriétaire. Ainsi, sauf à ce que les conventions signées entre les bailleurs et les gestionnaires précisent que la fraction de redevance, matérialisant l'obligation d'entretien du bien loué pesant sur le bailleur, serait reversée à la collectivité ou au gestionnaire, pour sa fraction non utilisée au terme de la convention, la réserve disponible pour des travaux non-inscrits dans le plan d'entretien doit être suivie de manière extra-comptable.

Ce point de doctrine est précisé dans le règlement ANC n° 2015-04 du 4 juin 2015 et repris dans les commentaires de l'Instruction comptable subséquente.

²⁶ « Les amis de Raymond » à la Chapelle St Sauveur et « Les aubépines » à St Vincent de Lorouer.

La société devra donc reprendre la provision de 313 milliers d'euros comptabilisée au c/1572 au titre des redevances sur foyers et inscrire le résultat de ce suivi extra-comptable en engagement hors bilan.

- au-delà de la nature des travaux inscrits au PSMT sur les programmes de logements familiaux et provisionnés à ce titre sur un horizon de 15 ans, les contrôles opérés sur les trois derniers exercices sur le taux de réalisation annuel des travaux programmés et précédemment provisionnés à ce titre met en évidence un manque flagrant de fiabilité du programme prévisionnel d'intervention.

Tableau 11 : Part des travaux réalisés dans la reprise de PGE

Montants en euros			
Reprise PGE	2016	2017	2018
Sur travaux réalisés	97 061	81 003	3 629
Sur travaux abandonnés ou reportés	548 296	308 382	228 858
Reprise PGE inscrite au c/7815	645 357	389 385	232 487
Part utilisée dans reprise	15,0 %	20,8 %	1,6 %

Sources : Etats réglementaires 2014/2018

En effet, sur cette période la reprise annuelle opérée sur la provision constituée a été justifiée à moins de 15 % par la réalisation effective de travaux précédemment provisionnés ; le solde l'étant par leur report au-delà de trois ans ou par leur abandon pur et simple.

Si des difficultés organisationnelles et un contexte spécifique sur 2018 expliquent en partie cette situation, la société doit impérativement refonder le périmètre et les modalités d'adossement des travaux inscrits dans sa PGE.

6.2 ANALYSE FINANCIERE RETROSPECTIVE

6.2.1 Gestion de la dette financière

6.2.1.1 Crise financière de 2014

Le dernier rapport de contrôle de l'Agence soulignait la dégradation de la situation financière de la société, masquée par deux lignes de trésorerie, souscrites respectivement en :

- 2008 pour 5 millions d'euros ;
- et 2012 pour 20 millions d'euros.

Ces ressources, a priori courtes, devaient permettre le portage des stocks et préfinancer le développement des opérations locatives. Elles sont rapidement devenues une ressource de financement quasi-pérenne.

A la clôture des comptes 2014 leur reclassement en concours bancaire aurait dégradé le FRNG de 24 millions d'euros²⁷, le ramenant à 1,3 million d'euros, ce qui n'aurait permis de couvrir que 9 jours de dépenses.

La gouvernance de la société prenant conscience du risque d'une crise financière a présenté un plan d'actions au CA du 19 décembre 2014. Ce dernier prévoyait, entre autres, la restructuration du bilan en substituant les lignes de crédit par des capitaux permanents ou semi permanents. Outre une augmentation du capital social,

²⁷ 1 million d'euros ont été remboursés en 2014 sur le prêt relai de 5 millions d'euros souscrit en 2010.

la société a opté, après remboursement des concours bancaires, pour la souscription en mai 2015 d'un prêt de consolidation de 10 millions d'euros sur 15 ans au taux fixe de 1,55 %.

Les ressources bancaires classiques de la société sont également complétées depuis 2017 par une ligne de crédit souscrite chaque année en janvier et remboursée avant la clôture de l'exercice. Ces ressources, qui ont été respectivement de 7 millions d'euros en 2017, 4 en 2018 et 9 en 2019, sont destinées au préfinancement des opérations locatives en cours.

6.2.1.2 Gestion active de la dette

Le CA du 29 juin 2016 a été amené à se prononcer sur un réaménagement partiel de son encours de dette CDC. Cette démarche, menée par l'ex-directrice administrative et financière du groupe PolyLogis, par ailleurs administratrice de LogiOuest, s'inscrit dans le cadre d'une politique de groupe.

Le premier objectif était de baisser pendant au moins cinq ans les annuités de l'ordre de 300 à 400 milliers d'euros annuels afin de dégager des marges de manœuvre supplémentaires favorables aux objectifs de développement de la société et de fixer une partie des index de la dette financière en anticipation du risque de hausse du taux du Livret A.

Ce réaménagement a porté sur 54 prêts, représentant 13 % de l'encours CDC pour un capital restant dû de 19 millions d'euros, se traduisant par des changements d'index, à savoir :

- indice des prix à la consommation (IPC) v/s Livret A (pour un encours de 8,5 millions d'euros) ;
- taux fixes v/s Livret A (pour un encours de 2,2 millions d'euros) ;

et des baisses de marges sur Livret A (pour un encours de 8,3 millions d'euros).

Le second objectif visait à couvrir par des contrats d'échanges de taux les prêts nouvellement indexés sur l'indice des prix à la consommation et les prêts déjà adossés sur l'Euribor, sachant qu'une part de l'encours CDC faisait déjà depuis 2011 l'objet d'un échange de taux (Euribor v/s taux fixe à 2,25 %).

En effet, cette politique de couverture n'est pas récente : les rapports de contrôle précédents soulignaient déjà la politique active de gestion de la dette financière mise en place au niveau du groupe. Si les décisions entérinées par le CA de la société ont toujours visé à l'optimisation et la sécurisation de la dette financière, sans dimension spéculative, les options retenues se sont néanmoins avérées déficitaires avec une charge nette cumulée supplémentaire de 3,7 millions d'euros sur les années 2010-2014.

La société a néanmoins conclu en 2016 et 2017, après en avoir été autorisée par son CA, différents contrats de couverture auprès de deux établissements financiers pour des durées allant de 10 à 18 ans, échangeant les index :

- Euribor 3M contre des taux fixes compris entre 0,315 % et 0,76 % ;
- IPC contre un taux fixe de 1,44 %.

L'ensemble de ces contrats est classé au niveau de risque « 1B » dans la charte Gissler.

Ainsi fin 2018, l'encours couvert par les différents contrats d'échange de taux était de 32,2 millions d'euros pour un notionnel initial de 41 millions d'euros, soit 22 % de l'encours total de la dette financière.

Au 1^{er} juin 2019 le capital restant dû (CRD) total était de 146,7 millions d'euros adossés à hauteur de :

- 62,2 % sur Livret A ;
- 16,2 % sur Euribor 3M ;
- 15,7 % sur taux fixes ;
- 5,9 % sur l'indice des prix à la consommation (IPC).

Sachant que les risques sous-jacents aux contrats indexés sur taux variables (Euribor et IPC) faisaient l'objet de couverture par des contrats de swaps à taux fixes de 0,32 à 2,25 %.

Dans le contexte actuel, ces différentes opérations se traduisent par un surcoût net annuel. Il a été de 461 milliers d'euros en 2018 et a dépassé les 2,5 millions d'euros depuis le début des contrats actuellement en cours ou encore près de 3,7 millions d'euros en charges nettes cumulées sur les exercices 2014-2018 en intégrant le coût des contrats précédents arrivés à échéance en cours de période.

6.2.1.3 Allongement de la dette CDC comme mesure de compensation partielle de la RLS

Dans le cadre des mesures d'accompagnement des opérateurs HLM après la mise en place de la RLS, la société a opté en juin 2018 pour un allongement de 10 ans de 28 prêts représentant un encours total de près de 15,8 millions d'euros.

L'impact immédiat sera une réduction du montant de l'annuité de l'ordre de 450 milliers d'euros sur les exercices 2019/2021, puis de l'ordre de 385 milliers sur les exercices 2022 à 2029 ; le montant des échéances augmentant par la suite jusqu'au terme de la prolongation, soit en 2056 pour l'amortissement du dernier prêt rallongé.

L'impact de cette décision devrait améliorer l'autofinancement prévisionnel cumulé au terme de 2027 de près de 3,7 millions d'euros par la conjonction d'une dégradation de la CAF de 258 milliers d'euros de charges d'intérêts supplémentaires et d'une réduction de l'amortissement financier de plus de 3,9 millions d'euros.

Au terme de la projection l'impact net estimé de ce rallongement serait une majoration de la charge d'intérêt de près d'1,4 million d'euros.

D'autre part, à la date du contrôle, la société avait, sur une enveloppe de 989 milliers d'euros, pré affecté 282 milliers d'euros de Prêts de Haut de Bilan (PHB) et intégré 721 milliers d'euros de prêts « Booster » au financement de six opérations.

6.2.2 Analyse de l'exploitation

Tableau 12 : Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Marge sur accession	92	213	277	-104	24
Loyers	23 056	23 546	24 365	21 864	21 522
Coût de gestion hors entretien	-6 465	-6 630	-6 174	-6 208	-6 027
Entretien courant	-1 371	-1 979	-2 021	-1 849	-1 438
GE	-1 737	-1 117	-1 280	-1 313	-1 006
TFPB	-2 276	-2 363	-2 533	-2 434	-2 460
Flux financier	-618	-544	-456	-233	-184
Flux exceptionnel	-1 200	99	130	454	244
Autres produits d'exploitation	825	991	673	677	603
Pertes créances irrécouvrables	-110	-134	-249	-188	-337
Intérêts opérations locatives	-2 888	-2 650	-2 150	-1 797	-1 853
CAF Brute	7 308	9 432	10 582	8 869	9 088
Remboursements d'emprunts locatifs	-6 919	-7 940	-8 072	-6 858	-6 633
Autofinancement net (1)	389	1 492	2 510	2 011	2 455
% du chiffre d'affaires	1,60 %	5,68 %	9,69 %	8,71 %	10,82 %

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

Sources : Etats réglementaires 2014/2018

L'exercice 2014 a été fortement impacté par la comptabilisation en charges exceptionnelles de l'abandon d'opérations d'accession sur Nantes, Angers et Ancenis. Corrigé de ce seul impact, l'autofinancement de ce premier exercice aurait atteint les 6,5 %, éloignant ainsi la société du ratio d'alerte²⁸ mis en place pour la première année sur ce même exercice.

La profitabilité tirée de l'exploitation qui était très faible en 2014, exercice atypique, s'est redressée progressivement sur les années suivantes pour atteindre en 2018, et malgré l'incidence de la RLS, le niveau du ratio professionnel médian.

En dehors de différentes mesures de gestion prises au cours de la période récente, l'analyse de l'exploitation a été sensiblement impactée par la cession d'actifs opérée en 2017 au bénéfice de la société Scalix, ceci tant dans le volume des loyers quittancés que du service de la dette et, dans une moindre mesure, sur le niveau des coûts de gestion et des dépenses d'entretien du patrimoine.

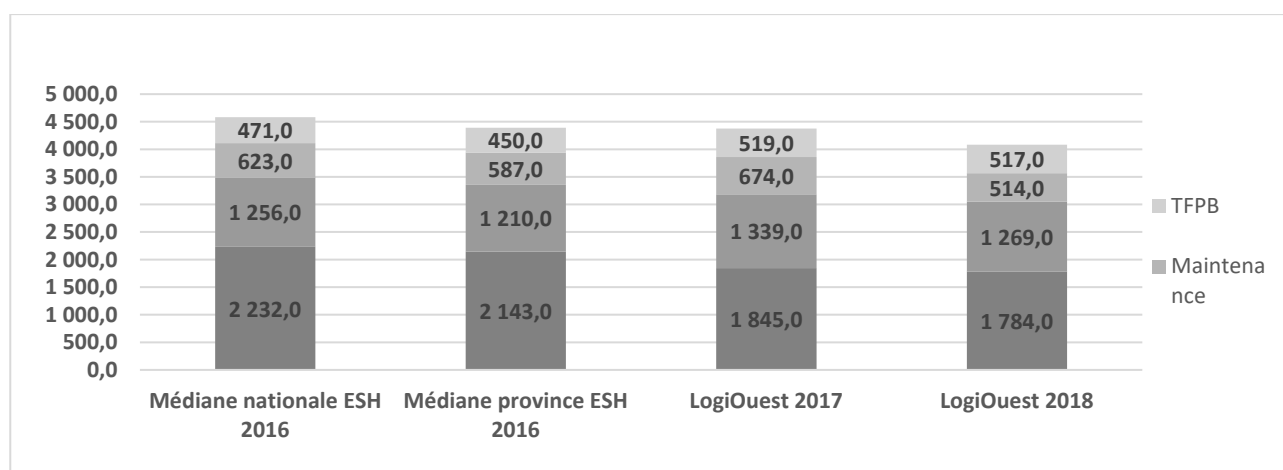
La société tire l'essentiel de ses produits d'exploitation de son activité locative. Le niveau de l'activité d'accession sociale est demeuré modeste sur toute la période récente avec un chiffre d'affaires cumulé de 4,2 millions d'euros entre 2014 et 2018²⁹ et une marge brute moyenne annuelle de l'ordre de 100 milliers d'euros.

²⁸ Autofinancement net moyen 2012/2014 = 3,7 % v/s seuil d'alerte à 3,0 %.

²⁹ Pour un volume de ventes de 12 PSLA, 10 VEFA, 4 commerces et un terrain.

Le niveau des loyers appliqués est très proche des valeurs moyennes constatées ; rapporté au logement géré, l'écart favorable de 100 euros annuels par rapport à la valeur médiane peut s'expliquer à 75 euros par la faiblesse de la vacance locative (effet volume) et à 25 euros par l'effet prix. La cession du patrimoine tourangeau à une filiale du groupe PolyLogis a fait baisser le volume des loyers quittancés de l'ordre de 2,5 millions d'euros, entraînant une inflexion du chiffre d'affaires 2017 de la société d'environ 12 %.

Figure 3 : Indicateurs d'exploitation



Comparées aux références médianes, les principales charges d'exploitation rapportées au nombre de logements gérés sont :

- pour certaines inférieures, c'est le cas :
 - de l'annuité locative dont la charge d'intérêt a fléchi de plus d'un million d'euros sur la période sous l'effet conjugué d'une gestion active de la dette, d'une baisse générale des taux et du transfert d'une partie de la dette financière à la société Scalix, reprenneuse du patrimoine tourangeau ; elle n'atteint plus en 2018 que 39,4 % des loyers quittancés sur ce dernier exercice ;
 - des dépenses de maintenance supportées par l'exploitation, nettement réduites en 2018.
- pour d'autres supérieures, c'est le cas :
 - des coûts de gestion jusqu'en 2017, ces derniers étant revenus sur le dernier exercice à un niveau proche des valeurs médianes de référence ;
 - de la TFPB, non pas du fait du périmètre du parc assujéti mais de sa faible localisation en QPV³⁰.

En excluant 2014, l'autofinancement net moyen annuel dégagé par la société a approché les 8,8 % du chiffre d'affaires, ratio plaçant l'organisme au niveau du 4^{ème} décile des ESH de province.

³⁰ Moins de 20 % du parc locatif de la société.

Tableau 13 : Résultats comptables et plus-values de cessions

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Marge brute totale	15 540	15 839	16 754	15 293	14 099
Consommations de tiers	-7 894,00	-8 041,00	-8 041,00	-8 357,00	-7 257,00
Frais de personnel	-4 051,00	-3 783,00	-3 835,00	-3 615,00	-3 371,00
Solde provisions d'exploitation	-1 393,00	-528,00	-1 740,00	139,00	-2 209,00
Résultat d'exploitation	2 202	3 487	3 138	3 460	1 262
Résultat financier	-618	-544	-456	-233	-184
Résultat exceptionnel	570	1 042	1 309	2 004	3 080
Résultats comptables	2 154	3 985	3 991	5 231	4 158
Dont part des plus-values de cessions	34,6 %	35,8 %	40,3 %	25,8 %	48,1 %

Sources : Etats réglementaires annuels 2014/2018

La marge brute totale, issue à près de 95 % par l'activité locative, a fléchi de près 1,5 million d'euros à compter de 2017 avec le transfert partiel d'actifs à la société Scalix ; avec une moyenne annuelle de 15,5 millions d'euros, elle approche les deux tiers du chiffre d'affaires de la société.

L'excédent brut d'exploitation, calculé dans sa définition du Plan Comptable Général³¹, permet d'apprécier la performance d'exploitation de la société. L'EBE PCG rapporté aux produits annuels d'activité a en moyenne sur les cinq derniers exercices dépassés légèrement les 50 %, soit un point en dessous de la médiane du secteur³².

Malgré une contraction sensible des coûts de gestion, le résultat d'exploitation 2018 fléchit de manière importante du fait de la comptabilisation d'une dépréciation des valeurs de stocks approchant le million et demi d'euros.

Les bénéfices comptables annuels sont largement complétés par les résultats exceptionnels issus des plus-values tirées de l'activité de vente HLM ; approchant les deux millions d'euros en 2018, elles ont participé à plus de 48 % à la création du résultat comptable de ce dernier exercice.

Sur ce dernier exercice, l'impact brut de la RLS a été de 924 milliers d'euros³³. Il a été atténué par une modulation de la cotisation CGLLS de 67 milliers d'euros correspondant à l'écart entre :

- une majoration calculée sur la base de 4,19 % des loyers assujettis
- et une minoration de 353 euros par ménage éligible à l'APL.

L'allongement d'une partie de l'encours CDC, entérinée par le CA du 26 juin 2018 a été sans impact sur ce premier exercice. D'autre part, les prêts PHB et « Booster » accordés par la Caisse n'avaient pas encore été mobilisés à la clôture de l'exercice 2018.

³¹ Produits des activités – coûts de gestion – coûts de maintenance – TFPB.

³² Source Ancols – DiagFin OLS ESH province – valeur moyenne 2013/2017.

³³ Montant comptabilisé au c/70943.

6.2.3 Analyse de la structure financière

Tableau 14 : Bilans fonctionnels

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Capitaux propres	70 128	78 644	81 782	81 689	86 021
Provisions pour risques et charges	2 244	2 084	1 659	1 055	1 562
- Dont PGE	1 219	1 024	688	439	946
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	93 176	99 176	106 568	103 770	100 163
Dettes financières	171 916	195 291	189 859	155 810	149 780
Actif immobilisé brut	-336 116	-349 990	-362 376	-325 784	-321 443
Fond de Roulement Net Global (FRNG)	1 348	25 205	17 492	16 540	16 083
FRNG à terminaison des opérations (1)					10 438
Stocks (toutes natures)	4 227	4 077	3 965	2 984	5 155
Autres actifs d'exploitation	9 857	7 486	6 510	6 684	5 861
Provisions d'actif circulant	-1 941	-2 252	-3 085	-2 930	-4 231
Dettes d'exploitation	-6 835	-7 717	-6 587	-5 360	-4 593
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	5 308	1 594	803	1 378	2 192
Créances diverses	441	375	351	947	443
Dettes diverses	-5 354	-4 174	-3 960	-2 051	-1 753
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-4 913	-3 799	-3 609	-1 104	-1 310
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR (2)	395	-2 205	-2 806	274	882
Trésorerie nette	953	27 410	20 298	16 266	15 201

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

(2) La ressource ou le besoin en fonds de roulement résulte d'un décalage temporel entre les paiements et encaissements. Un montant en attente de paiement supérieur à celui des encaissements en attente crée une ressource, situation qui renforce la trésorerie de l'organisme. L'inverse crée un besoin en fonds de roulement, situation tendant à pénaliser le niveau de la trésorerie.

Sources : états réglementaires 2014/2018

Les capitaux propres inscrits aux cinq derniers bilans sociaux ont été impactés par différents événements. Outre l'inscription des bénéfices comptables annuels (17,4 millions d'euros pour les exercices 2015 à 2018), réduits des dividendes mis en paiement pour un cumul de 252 750 euros, les capitaux propres ont été affectés par :

- le reclassement en 2014 en compte de report-à-nouveau de 4,1 millions d'euros, précédemment inscrits en amortissements dérogatoires (suppression de la règle AT/AF) ;
- l'augmentation du capital social opérée en 2015, ce denier passant de 1,85 millions d'euros à 6 millions d'euros ;
- la cession partielle d'actifs au 1^{er} janvier 2017 à Scalis avec la rétrocession de 5,5 millions d'euros de subventions d'investissement³⁴ ;
- de manière plus marginale, la mise en œuvre au 1^{er} janvier 2016 du règlement ANC n° 2015-04 sur les modalités de calcul des provisions pour gros entretien et dépréciation des créances locataires, respectivement minorée de 139 milliers d'euros et majorée de 268 milliers d'euros, soit une incidence sur le compte de report-à-nouveau au bilan d'ouverture 2016 de – 129 milliers d'euros.

³⁴ c/13 net du c/139.

Tableau 15 : Flux de trésorerie

Rubriques	Montant en milliers d'euros	
	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2014		1 347
Autofinancement de 2015 à 2018	8 467	
Dépenses d'investissement	-60 911	
Financements comptabilisés	75 991	
Autofinancement disponible après investissements	23 547	
Cessions d'actifs (session Scalix incluse)	60 969	
Remboursement anticipés d'emprunts locatifs (démolitions, cessions...)	-53 274	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-16 506	
Flux de trésorerie disponible	14 736	
Fonds de roulement fin 2018		16 083

Sources : tableaux emplois-ressources 2015/2018

Après reclassement en bas de bilan des 24 millions d'euros de lignes de trésorerie inscrites dans les comptes 2014, le fonds de roulement net global (FRNG) calculé à la clôture de ce premier exercice dépassait à peine 1,3 million d'euros.

La structure financière s'est améliorée à compter de 2015 sous l'effet conjugué de l'autofinancement dégagé par l'exploitation et de la souscription d'un prêt de « consolidation » de 10 millions d'euros expliquant en grande partie l'excédent de financements comptabilisés au regard des dépenses d'investissement enregistrées sur la même période.

Le transfert partiel d'actif à la société Scalix a été sans impact sur le FRNG : l'écart entre les actifs nets transférés³⁵ et leurs financements rétrocédés³⁶ ayant été valorisé par une prise de participation au capital de la société preneuse, à hauteur de 4,6 millions d'euros inscrits en immobilisations financières à l'actif de LogiOuest.

La mise au rebut fin 2018 de plus de 8 millions d'euros de travaux de réhabilitation inscrits en actifs immobilisés avant la réforme comptable de 2005, si elle n'a pas eu d'impact sur le FRNG a néanmoins amélioré « mécaniquement » le taux de rentabilité économique dégagé par la société³⁷ ; ce dernier qui était sur l'exercice 2017 de 3,52 %, soit 0,15 point de pourcentage en deçà de la moyenne du secteur³⁸, a dépassé sur 2018 3,75 %.

Avec un capital restant dû fin 2018 de 148,2 millions d'euros et une CAF moyenne 2014/2018 de l'ordre de 9,1 millions d'euros, le ratio CRD/CAF serait de 16,4 ans. Il est à comparer à la durée résiduelle d'amortissement des constructions locatives qui était fin 2018 de 27,9 ans³⁹ et une durée moyenne pondérée de la dette financière de 38,0 ans.

Le dernier flux de trésorerie impactant le haut de bilan s'explique, pour l'essentiel, par le remboursement fin 2017 et 2018 de lignes de crédit mobilisées pour assurer le préfinancement des opérations locatives en cours⁴⁰

³⁵ Actifs nets transférés pour un montant de 50,8 millions d'euros.

³⁶ Passifs nets rétrocédés pour un montant de 46,2 millions d'euros, soit 40,7 millions d'emprunts et 5,5 millions de subventions nettes.

³⁷ (EBE PCG + c/777) / actif brut.

³⁸ Source Ancols – DiagFin OLS 2017 – ESH de province.

³⁹ Avec un âge moyen du parc de 28,9 ans.

⁴⁰ Respectivement de 7 et 4 millions d'euros en décembre 2017 et 2018.

et d'une augmentation nette des provisions pour dépréciation d'actif de 2,3 millions d'euros au cours des quatre derniers exercices.

Dépassant les 16 millions d'euros à la clôture de l'exercice 2018, le FRNG permettait d'assurer la couverture de 5,8 mois de dépenses ; ratio plaçant la société au niveau du 3^{ème} quartile des ESH de province⁴¹.

Porté à terminaison des opérations engagées fin 2018⁴², le fonds de roulement approcherait encore les 10,5 millions d'euros, soit 2 120 € par logement.

Sur les exercices 2015 et 2016 la société a dégagé une ressource complémentaire de son bas de bilan, complétant ainsi sa trésorerie de l'ordre de 2,5 millions d'euros. Le ralentissement de l'activité ayant réduit le niveau des dettes fournisseurs, le bas de bilan des deux derniers exercices a été sans impact significatif sur la trésorerie nette ; cette dernière étant d'un niveau quasi-équivalent à celui du FRNG.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Le CA du 13 décembre 2018 qui a approuvé le plan stratégique à moyen terme de la société pour la période 2019/2027 a également validé la simulation financière intégrant les différents axes stratégiques et options retenus.

Les indices de projection macro-économiques intégrés dans l'outil de projection financière sont prudents et ont été communiqués par le groupe, à savoir :

- un taux d'inflation de 0,2 point supérieur à l'ICC ;
- un taux du Livret A qui remonterait à 1,75 % à compter de 2020.

La projection table également sur :

- des dépenses de personnel et des frais généraux stabilisés à leur niveau de 2018⁴³ ;
- un taux de vacance locative stabilisée à 3 % ;
- une incidence de la RLS telles que prévisibles fin 2018⁴⁴.

Au-delà des opérations nouvelles identifiées, le développement intègre la livraison de 100 logements sur les années 2022 et 2023⁴⁵, réduite à 70 unités au-delà⁴⁶.

Le financement de ces opérations nouvelles serait assuré à hauteur de 70 % par emprunts, complétés de 10 % de subventions et de 20 % de fonds propres. D'autre part, la directive du groupe inscrite dans le projet stratégique « Vision 2022 » de réduction des coûts de construction des opérations locatives est également intégrée dans la simulation financière : le prix de revient des opérations passant en 2023 de 2 092 euros/m² à 2 015 euros/m².

⁴¹ Ratio B2 – Bolero 2016.

⁴² ACNE déduites.

⁴³ Avec une simple actualisation annuelle de 1,5 %.

⁴⁴ Avant que ne soient précisément connues les conditions de la « clause de revoyure ».

⁴⁵ 70 PLUS et 30 PLAI.

⁴⁶ 49 PLUS et 21PLAI.

La société projette également :

- une augmentation du volume des ventes HLM qui passeraient de 20 unités annuelles sur la période rétrospective à 30 unités en 2019 puis à 35 au-delà ;
- la démolition des deux tours de Trignac en 2020.

Sous ces hypothèses, l'autofinancement courant rapporté aux loyers approcherait une moyenne de 6,7 % sur la période 2019/2023 avec un fonds de roulement à long terme rapporté au nombre de logements gérés qui ne descendrait pas en deçà des 3 000 euros (cf. annexe n°7.4).

Le CA du 21 juin 2019, qui a eu à approuver le PSP ainsi qu'un de ses volets opérationnels, le Plan Pluriannuel d'entretien, a entériné une augmentation significative des dépenses prévisionnelles de maintenance à l'horizon du plan avec une augmentation annuelle de 0,5 millions d'euros des dépenses de travaux immobilisés et de 300 milliers d'euros des dépenses de gros entretien.

Ainsi, les dépenses d'entretien sur le parc existant seraient portées à près de 4,3 millions d'euros au titre de l'investissement⁴⁷. En outre, l'effort de maintenance supporté par l'exploitation approcherait les 4 millions d'euros en 2020. Avec un budget prévisionnel de maintenance totale atteignant les 8,2 millions d'euros, soit un ratio au logement de l'ordre de 1 650 euros, la société dépasserait de près de 200 € euros le ratio médian de la profession.

Sous ces dernières hypothèses (cf. Annexe n°7.4), l'autofinancement courant rapporté aux loyers fléchirait en moyenne d'un point sur la période 2019/2023, sans toutefois descendre en deçà des 4,5 %. Rapporté au logement, le FRLT fléchirait en cinq ans de plus de 1 000 euros tout en demeurant fin 2023 à un niveau très convenable approchant les 2 900 euros. Ces éléments confirment la soutenabilité d'un programme de maintenance renforcé, dont la bonne exécution constitue un enjeu essentiel pour la société.

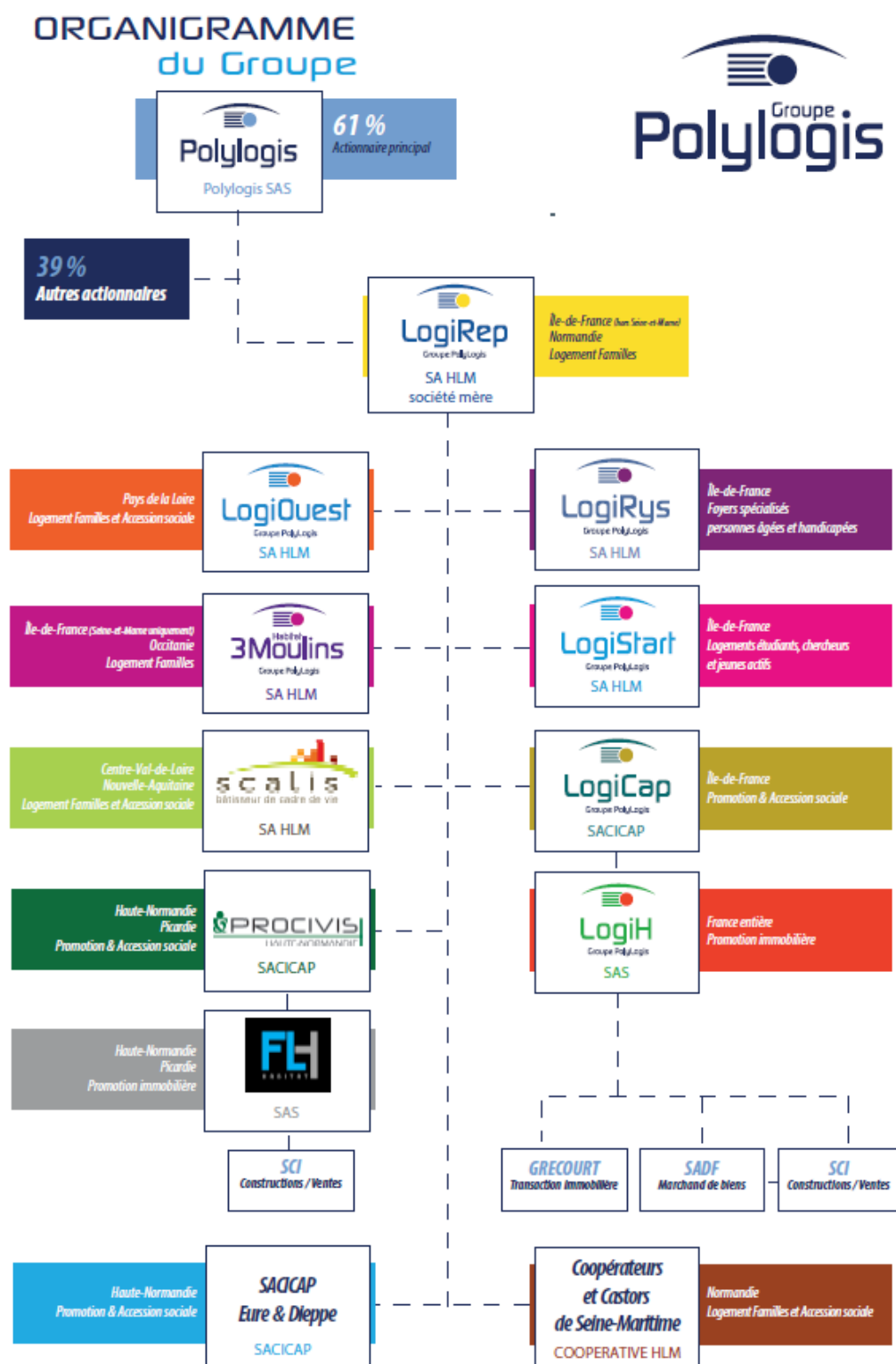
6.4 CONCLUSION

La crise financière de 2014 a été surmontée par la mise en œuvre de différentes mesures ; la gestion active de la dette est pilotée par le groupe. La rentabilité de la société est dorénavant proche des références nationales en intégrant l'impact de la RLS. La structure bilancielle s'est consolidée à partir de 2015 avec un FRNGT dépassant les 10 millions d'euros. La prévisionnelle financière est établie sur des hypothèses macroéconomiques prudentes en intégrant les dernières hypothèses actualisées en matière de développement, de ventes HLM et de politique renforcée de maintenance. Sa projection à cinq ans confirme la soutenabilité financière du programme patrimonial dont l'ambition a été, à juste titre, renforcée sur le volet maintenance compte tenu des enjeux identifiés sur le risque de perte potentielle d'attractivité d'une partie du parc. Sa bonne exécution renvoie à l'impératif de consolidation du service en chargé d'assurer sa mise en œuvre après une période d'instabilité.

⁴⁷ Elles seraient financées à hauteur de 40 % sur fonds propres.

7. ANNEXES

7.1 ORGANIGRAMME DU GROUPE



7.2 COMPOSITION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Président-Directeur Général

- Daniel BIARD

Représentant l'actionnariat de référence (catégorie 1) :

- LogiRep représenté par Christian GIUGANTI
- Action Logement Immobilier représenté par Jean-Pierre SIBERT

Représentant les collectivités territoriales (catégorie 2) :

- Angers Loire Métropole représenté par Didier ROISNE
- Communauté d'Agglomération du Choletais représentée par Frédéric PAVAGEAU
- Conseil Régional des Pays de la Loire représenté par Roselyne BIENVENU

Représentant les locataires (catégorie 3) :

- Patricia GUIHENEUF-JOLLY
- Key NTUMBA
- Sylviane TOUCHAIS

Représentant les autres actionnaires (catégorie 4) :

- Caisse d'Épargne Bretagne Pays de la Loire représentée par Gilles LECONTELLEC
- Dominique CLAUDIUS-PETIT
- Franck GIROUARD
- LogiRys représenté par Bernard JARRY
- Karine JULIEN
- Philippe JUSTEAU, Vice-Président
- APASLOG représenté par Laurence LUCAS
- Pierre MENGIN
- Jean-François MICHEL

CAPITAL et ACTIONNARIAT

Au 31 décembre 2018, le capital de LogiOuest s'élève à 6 000 000 € (375 000 actions de 16€).

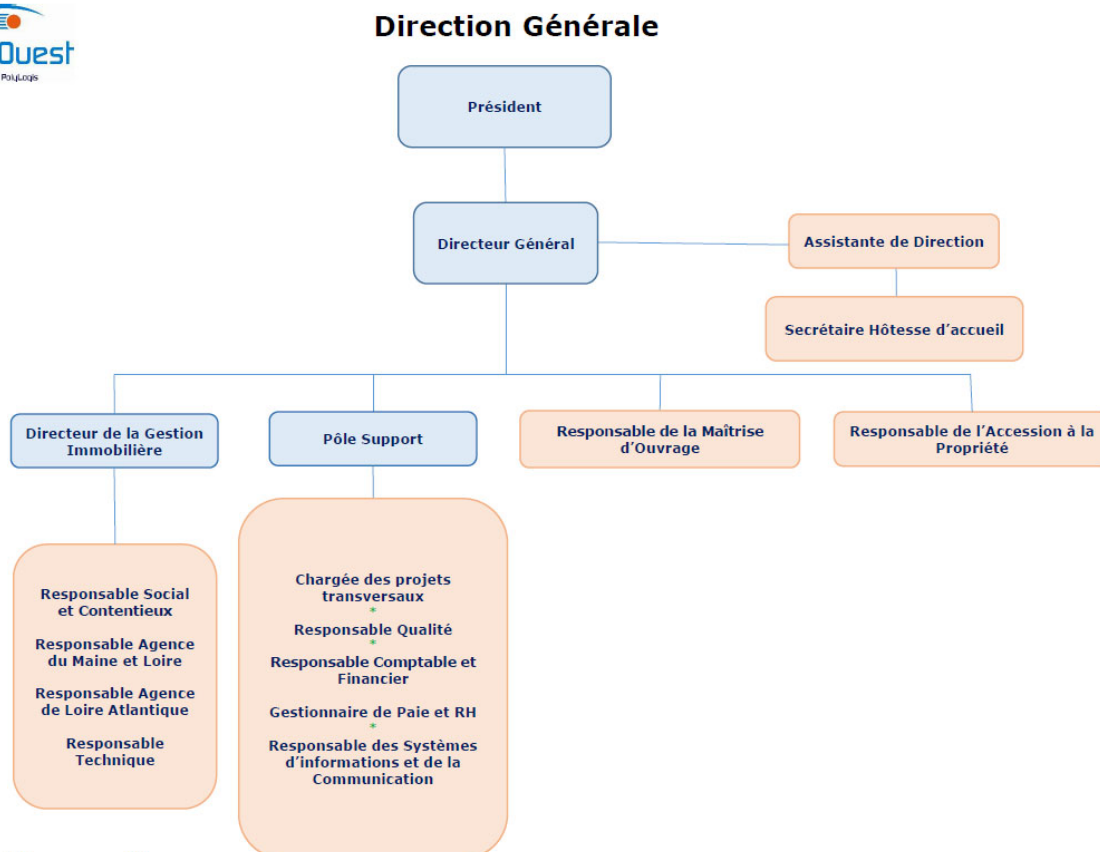
Action Logement Immobilier

- 42 400 actions

Autres actionnaires

- 144 103 actions (dont 125 912 actions LogiRys et 14 985 actions Caisse d'Épargne Bretagne Pays de la Loire)

7.3 ORGANIGRAMME DE LOGIQUEST



Mise à jour : nov.-19

* LogiStic

7.4 ANALYSE FINANCIERE PREVISIONNELLE POST CA DU 21/06/19

Simulation 18

JUILLET 2019 : Actualisation de la variante validée par le CA de décembre

- GE : + 300 K€
- RC : + 500 K€

Synthèse des résultats prévisionnels

Patrimoine locatif logts et foyers		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Livraisons			93	34	152	173	100	100	70	70	70	70
- Ventes et Démolitions			29	-30	-116	-35	-35	-35	-35	-35	-35	-35
Patrimoine logts et equiv logts au 31/12		4 859	4 923	4 927	4 963	5 101	5 166	5 231	5 266	5 301	5 336	5 371
Exploitation en K€ courants		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Loyers patrimoine de référence	Theorique logts	21 258	21 269	21 555	21 815	22 096	22 385	22 676	22 971	23 270	23 572	23 879
	Foyers	536	538	540	542	544	546	548	550	552	554	556
	Autres	1 147	1 264	1 324	1 325	1 325	1 325	1 325	1 325	1 325	1 325	1 325
Impact des Ventes et Démolitions			-64	-197	-392	-591	-762	-937	-1 117	-1 301	-1 490	-1 684
Impact des Travaux			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Loyers des Opérations nouvelles			276	444	1 093	2 098	2 821	3 327	3 774	4 160	4 556	4 961
Perte de loyers / vacance logements			-1 063	-962	-653	-674	-706	-730	-749	-765	-780	-795
Total loyers quittancés (logts et foyers)		21 888	22 321	22 993	23 709	24 768	25 585	26 190	26 738	27 226	27 722	28 227
Annuités Patrimoine de référence			-8 965	-9 338	-7 800	-7 912	-7 805	-7 551	-7 650	-7 692	-7 584	-7 328
Incidence des Ventes et Démolitions sur les annuités				30	60	95	130	165	200	235	270	305
Annuités des Travaux & Renouvel de Composants				0	-206	-123	-202	-306	-411	-518	-626	-736
Annuités des Opérations nouvelles				-42	-361	-608	-1 423	-1 630	-1 992	-2 358	-2 609	-2 862
Total annuités emprunts locatifs		-9 965	-9 350	-8 207	-8 548	-9 301	-9 322	-9 853	-10 333	-10 548	-10 621	-10 496
TPP0			-2 423	-2 558	-2 524	-2 584	-2 598	-2 678	-2 757	-2 838	-2 924	-3 011
Maintenance du parc (y compris régie)			-3 302	-2 983	-3 672	-4 064	-4 154	-4 222	-4 290	-4 351	-4 412	-4 474
Charges non récupérées			-143	-192	-131	-135	-141	-146	-150	-153	-156	-159
Coûts des Impayés			-177	-201	-207	-213	-223	-230	-236	-241	-245	-250
Marge locative directe		6 878	7 037	8 252	8 165	8 351	8 987	8 904	8 822	8 941	9 207	9 676
Marge brute des autres activités			262	100	114	115	140	133	100	100	100	100
Personnel (congé ou personnel de régie)			-3 990	-3 850	-3 908	-3 966	-4 026	-4 086	-4 148	-4 210	-4 273	-4 337
Frais de gestion, autres charges et intérêts autres emprunts			-1 819	-1 763	-1 777	-1 791	-1 805	-1 819	-1 834	-1 849	-1 863	-1 878
Production immobilière			97	135	119	292	268	351	313	288	292	296
Autres produits courants			490	400	395	400	405	410	415	420	425	430
Cotisations et prélèvements CGLLS			-560	-1 740	-1 665	-2 332	-2 336	-2 393	-2 526	-2 578	-2 624	-2 672
Produits financiers			294	222	150	150	150	150	150	150	150	150
Autofinancement courant		1 852	541	1 880	1 093	1 147	1 733	1 874	1 843	1 848	1 896	1 852
Eléments exceptionnels d'autofinancement			448	250	200	200	200	200	200	200	200	200
Autofinancement net		2 100	791	1 880	1 293	1 347	1 933	1 574	1 343	1 348	1 496	1 852
Evolution structure financière en K€ courants		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Autofinancement net			791	1 880	1 233	1 347	1 933	1 574	1 343	1 348	1 496	1 852
Remboursement emprunts non locatifs			-817	-738	-722	-701	-679	-690	-701	-713	-724	-736
Produits de cessions			1 721	1 797	2 128	2 163	2 194	2 227	2 261	2 296	2 331	2 366
Fonds propres investis en travaux			-34	-938	-616	-1 788	-1 811	-1 835	-1 859	-1 883	-1 907	-1 932
Fonds propres investis en démolitions			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis en opérations nouvelles			-1 187	-216	-4 528	-3 057	-2 854	-2 904	-1 982	-2 008	-2 034	-2 060
Autres var pot Fi y compris provisions, dette IComp et ACNÉ			-85	-85	1 915	915	-85	-85	-85	-85	-85	-85
Potentiel financier à terminalison ou livraison 31/12		14 994	15 393	17 693	16 503	15 380	14 068	12 358	11 335	10 290	9 367	8 772
Prov (PGE, IDR, SWAP) et dette IComp			645	650	675	700	725	750	800	825	850	875
Dépôts de Garantie			1 621	1 642	1 647	1 684	1 769	1 793	1 820	1 844	1 857	1 871
FDR long terme à terminalison ou livraison 31/12		17 260	17 685	19 416	18 888	17 875	16 612	14 953	13 970	12 965	12 081	11 525
Ratios		2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027
Annuités % loyers		-41,0%	-41,9%	-35,7%	-36,1%	-37,6%	-36,4%	-37,6%	-38,6%	-38,7%	-38,3%	-37,2%
Taux de vacance moyen (perte de loyers sur loyers vacants)		-5,0%	-4,5%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%	-3,0%
Autofinancement courant en % des loyers		7,5%	2,4%	7,3%	4,4%	4,6%	6,8%	5,2%	4,3%	4,2%	4,7%	5,9%
FDR long terme en €/logt et equiv logts		9 552	3 592	3 941	3 806	3 504	3 216	2 859	2 453	2 446	2 264	2 146

7.5 SIGLES UTILISES

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

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

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

www.ancols.fr

 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE
MINISTÈRE CHARGÉ DU LOGEMENT	MINISTÈRE CHARGÉ DES COMPTES PUBLICS