

SA GASCONNE D'HLM DU GERS

Auch (32)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2020

N° 2020-031

RAPPORT DE CONTRÔLE 2020

N° 2020-031

SA Gasconne d'HLM du Gers

Auch (32)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2020-031

SA Gasconne d'HLM du Gers – 32

N° SIREN : 396 920 084

Raison sociale : Société anonyme Gasconne d'HLM du Gers

Président du conseil d'administration : M. Michel Ramonet

Directeur général : M. Serge Campagnolle

Adresse : 97 Boulevard Sadi Carnot, 32 000 AUCH

Actionnaire principal : Société Coopérative d'intérêt collectif d'HLM du Gers

PATRIMOINE AU 31 DÉCEMBRE 2019

Nombre de logements familiaux gérés	1 976	Nombre de logements familiaux en propriété	1 976	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...)	175
-------------------------------------	--------------	--	--------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Région	France métropolitaine	Source
Logements vacants (%)	1,4	4,8	4,6	(2)
Logements vacants de plus de 3 mois (% hors vacance technique)	0,3	1,4	1,3	(2)
Taux de rotation annuel (% hors mises en service)	13,6	11,1	9,3	(2)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	2,7	-	1,5	(3)
Age moyen du parc (en années)	19	31	39	(2)
Locataires dont les ressources sont (en %)				(1)
< 20 % des plafonds	26,2	29,3	22,2	
< 60 % des plafonds	66,3	69,6	60,7	
> 100% des plafonds	7,6	7,0	10,6	
Bénéficiaires d'aide au logement	51,3	60,4	45,6	
Familles monoparentales	26,9	23,0	21,2	
Personnes isolées	47,5	40,6	39,5	
Médiane des loyers mensuels (EUR/m² de surface habitable)	5,5	5,6	5,9	(2)
Taux de créances locatives inscrites au bilan (% des loyers et charges)	10,6		13,4	(4)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	99,3		98,8	(4)
Effectif total en ETP	31	-		
Excédent Brut d'Exploitation en % du chiffre d'affaires	50,39		46,3	(4)
Capacité d'autofinancement PCG en % du chiffre d'affaires	39,4		39,4	(4)
Taux de rentabilité économique (EBE+Transfert Subv Rt.) /Immobilisations brutes)	2,87		3,32	(4)
Taux de rentabilité (Résultat/ Immobilisations brutes - endettement)	2,17		1,34	(4)
Fonds de roulement net global (montant en euros au logement)	2 837		2 841	(4)
Fonds de roulement net global à terminaison (montant en euros au logement)	4 108		2 560	
Capacité de désendettement : Dette / CAF courante (en nombre d'années)	30,7		17,7	(4)
Ratio d'autofinancement net HLM (R 423-9 du CCH)	0,7		10,4	(4)

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2019

(3) Evolution entre 01/01/2013 et 01/01/2018 pour les références nationales selon les données SOeS

(4) Diagfin 2019, Oph et SA HLM France entière, hors Ile de France au patrimoine < 5 000 logements

Points forts

- ▶ Patrimoine jeune et attractif
- ▶ Vacance faible
- ▶ Rythme de développement élevé
- ▶ Expertise dans les opérations d'acquisition-amélioration

Recommandations

- ▶ Recommandation 1 : La société devrait s'interroger sur le maintien de deux structures.
- ▶ Recommandation 2 : Malgré la conformité formelle de la situation de la société avec l'obligation de regroupement au 1^{er} janvier 2021 fixée par la loi Elan, et au vu de sa situation financière, la société devrait se positionner sur un rapprochement avec d'autres organismes.
- ▶ Recommandation 3 : La société devrait poursuivre ses efforts de maîtrise interne du système d'information (SI).
- ▶ Recommandation 4 : La société devrait être plus vigilante et rigoureuse dans les accès à son système d'information.
- ▶ Recommandation 5 : La société devrait réduire ses coûts de gestion.
- ▶ Recommandation 6 : La société devrait mieux maîtriser son niveau d'endettement.
- ▶ Recommandation 7 : La société devrait à l'avenir limiter le processus de déconventionnement de logements sociaux qu'elle a initié, afin de ne pas s'éloigner de sa vocation de bailleur social.

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

- ▶ Observation 1 : Le cumul du contrat de travail du DG avec un mandat social est irrégulier.
- ▶ Observation 2 : Les obligations réglementaires qui visent à garantir la protection des personnes contre les risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante ne sont pas totalement respectées (*art. R. 1334-17, R. 1334-20, R. 1334-29-5 du code de la santé publique*).
- ▶ Observation 3 : Le système de remise sur le prix de vente dont bénéficient certains locataires n'est pas conforme aux nouvelles règles introduites par la loi Elan (non conforme à l'art. L443-11, IV du CCH).
- ▶ Observation 4 : La société a pratiqué une augmentation irrégulière des loyers.

Inspecteurs-auditeurs ANCOLS :
Directeur du contrôle et des suites :
Précédent rapport de contrôle : RD 2015-003
Contrôle effectué du 22 juin 2020 au 17 décembre 2020
RAPPORT DE CONTRÔLE: Avril 2022

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2020-031

SA Gasconne d'HLM du Gers – 32

Synthèse.....	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme.....	9
2.1 Contexte socio-économique	9
2.2 Descriptif du parc.....	9
2.2.1 Structure et localisation.....	9
2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation.....	10
3. Gouvernance et management.....	11
3.1 Évaluation de la gouvernance.....	11
3.1.1 Conseil d'administration (CA).....	12
3.1.2 Direction générale.....	12
3.2 Politique de groupe et Relations intra-groupes.....	13
3.3 Procédures de restructuration et de réorganisation.....	14
3.4 Évaluation générale de l'organisation et du management	15
3.5 Système d'information.....	16
4. Diagnostic financier rétrospectif.....	17
4.1 Revue de l'information comptable.....	17
4.2 Analyse de l'exploitation	17
4.2.1 Excédent brut d'exploitation.....	17
4.2.2 Coûts de gestion	19
4.2.3 Maintenance	20
4.2.4 Résultats, capacité d'autofinancement (CAF).....	20
4.3 Analyse de la situation financière	22
4.3.1 Fonds de roulement net global et situation à terminaison des opérations en cours.....	24
4.3.2 Investissements et modalités de financement	25
4.3.3 Analyse de la dette.....	26
5. Politique patrimoniale	27
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	27
5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale	28
5.2.1 Offre nouvelle.....	28
5.2.2 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	29
5.2.3 Réhabilitations.....	29
5.2.4 Renouvellement urbain.....	30

5.2.5	Appréciation de la qualité patrimoniale	30
5.3	Sécurité dans le parc.....	30
5.3.1	Contrats d'entretien des ascenseurs	30
5.3.2	Contrats d'entretien des appareils individuels gaz.....	31
5.4	Diagnostics techniques.....	31
5.4.1	Diagnostics de performance énergétique (DPE)	31
5.4.2	Dossiers techniques amiante (DTA).....	31
5.4.3	Constats de risques d'exposition au plomb (CREP).....	32
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité.....	32
6.	Politique sociale et gestion locative	34
6.1	Caractéristiques des populations logées.....	34
6.2	Politique d'attribution	34
6.2.1	Orientations générales.....	34
6.2.2	Connaissance et gestion de la demande.....	34
6.2.3	Gestion des attributions.....	35
6.3	Accessibilité économique du parc.....	35
6.3.1	Politique de Loyers.....	35
6.3.2	Niveau des loyers.....	37
6.3.3	Supplément de loyer de solidarité (SLS)	38
6.3.4	Réduction de loyer de solidarité (RLS).....	38
6.3.5	Charges locatives	39
6.4	Qualité du service rendu et relations avec les locataires	39
6.4.1	Contrat de location.....	40
6.4.2	Politique de suivi des créances et des impayés.....	40
7.	Analyse prévisionnelle.....	42
7.1	Investissements et modalités de financement	42
7.2	Analyse de l'exploitation	42
7.3	Analyse de la situation financière.....	43
7.4	Analyse de la dette	44
8.	Annexes.....	45
8.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	45
8.2	Sigles utilisés.....	46

SYNTHÈSE

Filiale de la SCIC HLM de Gascogne (*ex-SCP d'HLM du Gers*), structure faiblement capitalisée et dont l'activité est axée sur l'accès social à la propriété et la gestion de copropriétés, la SA Gasconne d'HLM du Gers est le second bailleur social du département du Gers. Au 31 décembre 2019, la société est propriétaire de 1 976 logements familiaux.

Elle dispose d'un patrimoine récent et attractif caractérisé par la part importante de logements individuels (55 %), et une part faible de charges récupérables en raison d'une individualisation des frais de chauffage généralisée sur l'ensemble du parc. Si l'implantation du patrimoine est très diffuse, sur 86 communes, majoritairement en secteur détendu, un tiers du parc (32 %) se concentre sur Auch, principale ville du département.

Dans ce contexte, la société parvient à maintenir l'attractivité de son parc et à maîtriser la vacance (1,4 % de *taux vacance globale fin 2019*) grâce à une politique patrimoniale performante et à la qualité du service offert aux locataires. Le rythme de développement est élevé sur la période 2015-2019 pour un organisme comptant moins de 2 000 logements (319 *logements locatifs mis en service, soit en moyenne 2,7 % par an*).

Les caractéristiques de sa production sont adaptées aux besoins du département. La société privilégie les logements individuels et semi collectifs et les petites typologies (*T1 et T2*) dont la demande est croissante. La part des opérations d'acquisition-amélioration est importante (27 % *des logements livrés*), la société s'inscrivant activement dans une stratégie de requalification des centres anciens, choix pertinent en termes d'urbanisme et de préservation du patrimoine à la fois pour résorber une partie de la vacance existant dans le parc privé et limiter l'étalement urbain.

La société a développé de longue date une politique volontariste de vente dans l'objectif de favoriser le parcours résidentiel des locataires et de générer des fonds disponibles pour assurer son développement. La société a vendu 82 logements sur la période 2015-2019, chiffre élevé compte tenu de sa taille (4,4 % du parc). Elle devra néanmoins revoir sa grille de prix selon les nouvelles règles introduites par la loi Elan.

Si la société est donc globalement performante, de nombreux points problématiques doivent toutefois retenir l'attention notamment l'obligation de regroupement avant le 1^{er} janvier 2020 fixée par la loi Elan. En effet, la société est en position d'attente, elle n'a pas arrêté son choix entre rejoindre une structure importante ou rester en « groupe » et bénéficier théoriquement de l'exception de regroupement prévue par la loi Elan.

La situation financière est difficile. Globalement, l'analyse d'exploitation est faible en raison d'un coût de gestion et des charges d'intérêt importants, malgré un chiffre d'affaires porté par une faible vacance, un niveau élevé des loyers et un parc récent moins exigeant en termes de maintenance.

Du contrôle, il ressort que pour réduire l'impact de la réduction du loyer de solidarité (RLS) sur son parc locatif conventionné, la société a mis en œuvre une politique de déconventionnement et une augmentation irrégulière des loyers fin 2017. Pour le premier point, le principe est de faire sortir réglementairement des logements conventionnés de l'assiette de la RLS, se situant ainsi en activité hors service d'intérêt économique général soumis en principe à l'impôt sur les sociétés (IS). A l'horizon 2022, la société aura déconventionné 462 logements soit 23 % de son parc actuel. Si la gestion de ces logements apparaît conforme aux règles applicables aux logements sociaux en matière d'attributions et de loyers, et si la société n'est pas redevable

pour l'instant de l'IS, cette stratégie opportuniste est critiquable : en effet, ces logements conventionnés ont bénéficié d'aides spécifiques et d'exonérations fiscales, puis, alors qu'un effort financier et social (*réduction des loyers*) est demandé à la société, elle s'en soustrait en sortant des logements du champ réglementaire qu'elle ne considère plus dès lors, comme suffisamment avantageux. De plus, cette orientation est contraire aux dispositions publiques contenues dans la RLS, visant à modérer les loyers des ménages les plus modestes.

La directrice générale,



Rachel CHANE-SEE-CHU

1. PRÉAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'organisme SA Gasconne d'HLM du Gers (SAG) 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'agrément

Et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par le ministre chargé du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'ANCOLS, après examen du rapport par son comité 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.

En application de la délibération 2019-09 du conseil d'administration de l'ANCOLS du 23 janvier 2019, la SA Gasconne d'HLM du Gers n'a pas été identifiée comme devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi pour la vérification de l'absence de surcompensations. Cette délibération prescrit un examen approfondi lorsque l'organisme se situe cumulativement dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs mentionnés dans ladite délibération. Calculés en valeurs moyennes sur les trois dernières années pour lesquelles les données exhaustives sont disponibles au moment de l'arrêt de la programmation par le conseil d'administration de l'Agence, le seuil du quatrième quartile s'établit à 50,84% pour le ratio d'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires et à 2,39 % pour celui de résultat net comptable sur les immobilisations brutes nettes de l'endettement.

Le rapport de contrôle n° 2015-003 précédent relevait que la SA Gasconne d'HLM du Gers assurait pleinement son rôle social, maintenait l'attractivité de son parc grâce à une politique patrimoniale performante et à la qualité du service proposé aux locataires. Cependant, la structure financière était qualifiée de « fragile » et la rentabilité d'exploitation jugée faible.

Des anomalies ou irrégularités mineures étaient relevées en matière de commande publique, d'augmentation des loyers, constitution des baux locatifs et en matière de prise en compte de la réglementation en matière d'amiante ou de plomb.

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

La SA Gasconne d'HLM du Gers est le second bailleur social du département du Gers où elle détient environ un tiers du parc social, le premier étant l'OPH du Gers qui compte un peu plus de 3 200 logements. Enfin la SA d'HLM Altéal, basée à Colomiers dans la Haute-Garonne, détient environ 350 logements dans la partie Est du département (*secteur de L'Isle-Jourdain*).

Situé au Sud-ouest de la nouvelle région « Occitanie », le Gers est un département majoritairement rural, peu peuplé avec 190 664 habitants au 1er janvier 2016 (*source INSEE – RP 2016*) et une densité faible (30,5 hab/km²). Ces dernières années, il a cependant gagné des habitants (+ 0,2 % par an de 2011 à 2016), le flux migratoire (+ 0,5 % par an) permettant de compenser un solde naturel déficitaire (- 0,3 %). Le vieillissement de la population se poursuit avec 34 % de gersois âgés de 60 ans et plus en 2016 (28 % pour l'ensemble de la région Occitanie) contre 32% en 2011

Le parc de logements se caractérise par une part importante de logements individuels (81 % des résidences principales), de propriétaires (69 %) et par la faible proportion de logements sociaux (5,2 %). Le marché locatif est détendu avec une forte vacance, en augmentation depuis cinq ans (10,8 % en 2016 contre 9,7 % en 2011).

Auch reste le principal pôle urbain, organisé dans une intercommunalité, la « communauté d'agglomération Grand Auch Cœur de Gascogne » (CAGACG), créée le 1er janvier 2017, dans le cadre de l'application de la loi NOTRE, portant nouvelle organisation territoriale de la République. Elle rassemble 34 communes et plus de 40 000 habitants, dans une logique de bassin de vie autour d'Auch. Un autre secteur se distingue par son dynamisme économique et sa croissance démographique, la communauté de communes de la Gascogne Toulousaine (CCGT), composée de 14 communes comptant plus de 20 000 habitants. Située à l'extrémité Est du département, elle bénéficie de la proximité avec la métropole Toulousaine (*L'Isle-Jourdain, son pôle majeur, est à moins d'une demi-heure de Toulouse par la RN 124*). Avec 5 % de logements sociaux par rapport au nombre de résidences principales, la CCGT connaît une certaine tension sur les logements économiquement accessibles, compte tenu de l'évolution démographique, d'où l'intérêt de développer l'offre nouvelle dans ce secteur.

Aucune commune n'est soumise à l'article 55 de la loi SRU (*respect d'un taux de 20 % de logements sociaux*) et, en l'absence de délégation, les services de l'Etat sont responsables de la répartition des aides à la pierre et des agréments en matière de logement social.

2.2 DESCRIPTIF DU PARC

2.2.1 Structure et localisation

Au 31 décembre 2019, la société est propriétaire de 1976 logements familiaux, dont 243 ne sont pas conventionnés, du fait que la société met en œuvre une politique de déconventionnement progressive des logements. (*cf. § 6.3*)

Le patrimoine est caractérisé par sa jeunesse (*âge moyen de 19 ans*), ce qui est très inférieur à la moyenne nationale des bailleurs sociaux (39 ans, *source RPLS au 1er janvier 2018*) et également par la part importante de logements individuels (55 %).

L'implantation du patrimoine est très diffuse, sur 86 communes, majoritairement en secteur détendu (*tout le parc est en zone C et 59 % en ZRR*). Néanmoins près d'un tiers du parc (32 %) se concentre sur Auch, principale ville du département. Le classement en QPV (*quartiers prioritaires de la politique de la ville*) concerne uniquement les 64 logements de l'opération « Les Tuileries », située dans le quartier du « grand Garros » à Auch, qui fait l'objet d'une convention avec l'ANRU dans le cadre du NPRU en phase de démarrage.

La société est également propriétaire de sept foyers et résidences gérés par des tiers qui représentent 175 équivalents-logements au 31 décembre 2019.

2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation

La vacance globale (*1,4 % du parc fin 2019*) est faible et très inférieure à la moyenne de l'ensemble des bailleurs du département du Gers et de l'Occitanie (*respectivement 5,1 % et 4,8 % ; source RPLS 2019*) ce qui représente environ 2,7 % du quittance (*charges et loyers*) soit 253 milliers d'euros en 2019.

Près de la moitié de cette vacance est générée par de la vacance technique (*logements immobilisés pour travaux ou mises en vente*). La vacance commerciale, stable sur les trois dernières années, est contenue (*1 %*), avec une vacance commerciale de plus de trois mois très faible (*0,3 %*). Elle se situe très en deçà des moyennes départementale et régionale (*3,9 % et 1,7 %*). Dans un contexte de marché détendu, un tel résultat n'est possible qu'avec un parc très attractif, ce qui est le cas. Il s'agit en effet d'un parc jeune, situé majoritairement dans les secteurs les plus demandés, avec une forte proportion de logements individuels correspondant à l'aspiration prédominante de la population, dans un département rural peu dense et jouissant d'un climat agréable. Par ailleurs, la société utilise des méthodes de commercialisation efficaces (*cf. § 6.2.3 attributions*) et s'attache dans sa production neuve à adapter la typologie par rapport à l'évolution de la demande (*augmentation de la production de T1 et de T2, cf. § 5.2.1*).

Le taux de rotation (*13,6 % en 2018*) est proche des moyennes départementale et régionale.

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

3.1 ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE

La SA Gasconne d'HLM du Gers (SAG) est une société anonyme d'HLM à compétence départementale dont l'agrément a été renouvelé en mars 2015.

Elle est une filiale de la société coopérative d'intérêt collectif d'HLM du Gers qui détient 51,3 % du capital, le conseil départemental 15 %, la SA d'HM des Chalets 9,8 %. Cette SCIC exerce son activité principalement dans le domaine de l'accession sociale à la propriété et la gestion syndicale de copropriétés. Elle est faiblement capitalisée et son activité est réduite. Ces deux entités sont regroupées sous l'appellation « Le Toit de Gascogne ».

Le montant du capital social est de 39 milliers d'euros, composé de 1 000 actions à la valeur nominale de 39 euros, réparties entre 45 actionnaires dont 20 personnes physiques. Aucun salarié de la société n'est détenteur de parts sociales et le directeur général, mandataire social, en détient dix. La société n'a pas distribué de dividendes sur la période de contrôle.

La diversité des activités menées par la société respecte l'objet social, délimité de manière limitative par l'article L 422-2 du CCH. Il faut cependant rappeler que l'objet social d'une SA d'HLM est la gestion et la construction de logements locatifs conventionnés à destination de populations à revenus modestes. Or, pour réduire l'impact financier de la RLS, la société a décidé de mener une action de déconventionnement de logements locatifs. L'ampleur de cette pratique pose la question de sa compatibilité avec l'objet social (*cf.* §. 6.3). Si cette politique a été évoquée par référence en conseil d'administration (*rapport de gestion par exemple*), elle aurait dû faire l'objet d'un débat et d'une délibération spécifique.

La société a changé de siège social durant l'année 2020. Sur une parcelle de 7 500 m², la société a procédé au rachat d'un ancien collège classé situé en ZPPAUP (*Zone de Protection du Patrimoine Architectural Urbain et Paysager*) et périmètre des Monuments Historiques, zone écarlate du PPRI (*Plan de Prévention du Risque Inondation*) pour réaliser un projet d'aménagement mixte d'activités tertiaires et de logements. De l'ordre de 10 millions d'euros, ce projet de réhabilitation consacre 15 % des surfaces bâties au logement et 85 % à des activités tertiaires.

Certains programmes sont achevés : le siège de la société, des espaces dédiés (*ventes en VEFA*) à des activités tertiaires (*centre de formation de la chambre de commerce et d'industrie - août 2018, divers organismes consulaires ou associatifs comme l'union patronale du Gers, Cap emploi, groupement d'employeurs du Gers*).

D'autres programmes sont en cours de réalisation comme des logements sociaux destinés à des publics « cibles » (*résidence « Actis » pour jeunes actifs, résidence « Studis » pour étudiants, et résidence « Générïs » comprenant des logements sociaux dits « intergénérationnels »*), soit 16 logements (T3-T4) dont une moitié en location et l'autre en accession à la propriété.

L'équipe de contrôle a pu constater la qualité des réalisations. Le personnel de la société a pris place dans son nouveau siège début 2020. Le coût de revient du siège social pour l'organisme est de 2,2 millions d'euros HT (*soit 1 500 euros/m²*) dont 433 milliers d'euros de charge foncière (*plus branchement VRD*). Le coût des travaux comprend la réadaptation de locaux spécifiques (salles d'enseignement) et la prise en compte de l'inondabilité de la zone. Le coût de vente aux organismes consulaires est cohérent avec le coût de revient. Le conseil d'administration a été régulièrement informé de l'état d'avancement des travaux, des divers coûts, du plan de

financement et a donné autorisation de ventes. Cette opération valorise un patrimoine classé dans le centre historique d'Auch et permet un accès facile aux usagers.

3.1.1 Conseil d'administration (CA)

Le CA se compose de seize administrateurs dont trois représentants des locataires. Présidé par M. Ramonet Michel depuis 1990, il se réunit entre quatre et cinq fois par an. L'assiduité des administrateurs alterne entre de faibles taux de participation (62 %) et des taux plus en conformité avec ce qui peut être attendu (supérieur à 80 %).

3.1.2 Direction générale

Depuis 2004, la direction générale est assurée par Monsieur Serge Campagnolle. Son mandat a été renouvelé pour une durée de six ans à compter du 1er septembre 2016. Les éléments de rémunération ont été régulièrement présentés et votés par le CA (*05 mai 2019 - résolution 9*). De plus, le directeur général (DG) perçoit une rémunération accessoire (au titre d'un temps partiel de direction de l'antenne du GIE voir § 3.2). En cumulé, ceci représente a minima l'équivalent de la rémunération d'un DG d'un office de 8 000 logements.

Observation 1 : Le cumul du contrat de travail du DG avec son mandat social est irrégulier.

A compter du 1er juillet 2018, un contrat de travail à temps partiel (*17 heures par semaine*), en qualité de directeur du développement immobilier, a été conclu entre Monsieur Campagnolle et la société. Le CA en est pleinement informé. La rémunération totale du DG reste identique : c'est la part de rémunération en tant que mandataire social rémunéré qui a été ajustée pour que le cumul des montants des rémunérations en tant que mandataire social et en tant que salarié ne dépasse pas le montant perçu antérieurement en tant que mandataire social. Aucune délibération n'a encore été présentée en CA à ce jour pour actualiser le montant de la rémunération en tant que mandataire social.

Pour rappel, le cumul de fonctions (*mandats sociaux et/ou fonctions salariées*) dans une même société d'HLM est autorisé sous réserve de respecter les dispositions du code de commerce et la jurisprudence de la Cour de cassation.

À ce titre, la validité d'un tel cumul nécessite de réunir les conditions suivantes :

- le contrat de travail doit correspondre à un emploi effectif ;
- les fonctions salariées doivent présenter une technicité particulière : celles-ci doivent pouvoir être distinguées des fonctions de DG et faire l'objet d'une rémunération distincte du mandat social ;
- un lien de subordination doit exister avec l'organisme concernant l'exercice des fonctions salariées.

Si l'une des conditions précitées fait défaut, le contrat de travail du salarié devenu DG doit être considéré, selon les cas, comme suspendu de plein droit ou doit être résilié. Il est rappelé que la rémunération liée au mandat social suit un régime juridique distinct de celle qui se rattache à un contrat de travail.

Dans le cas d'espèce, le contrat de travail est conclu, en 2018, postérieurement à l'entrée en fonction du DG sous statut de mandataire social (*2004*). Dès lors, la troisième condition n'est pas remplie. En effet, depuis 2004, le DG assurait effectivement la direction générale et les fonctions de direction du développement. Il n'y a pas lieu dès lors de « démembrer » subitement les missions relevant du mandat social telles qu'elles ont été arrêtées par le CA en 2004 (*dont la rémunération*) même si le but recherché était d'optimiser les charges sociales (*moins élevées sur un contrat de travail que sur un mandat social rémunéré*). Et cumulant le mandat de DG et le contrat de travail, il n'y a pas de fait, de lien de subordination. De plus, au vu des éléments recueillis,

l'obligation de respecter les régimes juridiques distinctifs du mandat social et du contrat de travail n'est pas pleinement respectée. Le contrat de travail doit être résilié.

3.2 POLITIQUE DE GROUPE ET RELATIONS INTRA-GROUPES

La SCP HLM du Gers, société mère de la SA Gasconne d'HLM du Gers (SAG), s'est transformée en SCIC en 2019 (*sous le nom de SCIC HLM de Gascogne*). Avec la SA Gasconne d'HLM du Gers, ces deux sociétés constituent dès lors un groupe (« *Le Toit de Gascogne* ») au sens de l'article 81 de la loi Elan. Le président directeur général en est Michel Ramonet depuis 1990. Monsieur Serge Campagnolle en est le directeur.

Recommandation 1 : La société devrait s'interroger sur le maintien de deux structures.

Le fonctionnement de la SCIC est totalement dépendant de sa filiale. Des conventions de prestations de services contractualisées avec la SAG (*direction, finances, assistance juridique droit des copropriétés*) assurent le fonctionnement de la SCIC. Son activité est faible (*11,5 milliers d'euros d'autofinancement net en 2019 ; 416 milliers d'euros en trésorerie pour une dette à 1,2 million d'euros en 2019. 0,8 ETP*). Elle porte essentiellement sur la gestion de 34 syndicats de copropriétés (*soit 415 lots principaux pour un CA de 76 milliers d'euros*), l'assistance à maîtrise d'ouvrage pour le compte de la SA Gasconne d'HLM du Gers au titre de la constitution de copropriétés sur le site de Carnot / Diderot à Auch et la commercialisation de PSLA à l'Isle Jourdain et du programme « Barrail » à Auch.

Le constat du précédent rapport RD 2015-004 qui relevait que « Le maintien des deux structures génère des lourdeurs de fonctionnement et des dépenses inutiles » est toujours d'actualité.

En effet, il est opportun que les deux entités s'interrogent sur le rapport coût/avantage de ces différents montages. En effet, tant le suivi financier que la nécessité de mise à jour juridique des diverses conventions sont des opérations complexes, répétitives et volumineuses peu en rapport avec les avantages obtenus. De plus, les activités exercées par la SCIC en tant que prestataire de la SAG ne semblent justifiées que par la seule nécessité de faire « exister » la SCIC : ces prestations pourraient être directement réalisées par la SAG.

En 2014, l'organisme a adhéré au GIE Garonne développement dont le siège social est à Toulouse et regroupe la SA d'HLM des Chalets (Toulouse), l'OPH Haute Garonne, la SCIC d'HLM Notre maison (groupe Valophis), CDC Habitat et CDC Habitat social Toulouse, Domitia Habitat (*OPH narbonnais*). L'objet social du groupement est d'assurer des prestations d'assistance à maîtrise d'ouvrage pour le compte de ses membres. M. Campagnolle assure la direction locale de l'antenne du GIE à Auch et perçoit une rémunération basée sur un contrat de travail de 25 heures par mois.

Des conventions régulièrement mises à jour définissent les prestations de l'organisme, et les conditions de mise à disposition du personnel du GIE à disposition de la SAG (*un chargé d'opérations et un technicien travaux convention 75 milliers d'euros à l'égard de la SAG*) et de mise à disposition de locaux (*redevance de 21 milliers d'euros à l'égard du GIE*).

Sous convention signée en 2014 et régulièrement mise à jour par avenant, l'organisme effectue annuellement pour le compte du GIE une prestation de montage financier des opérations et de tenue de comptabilité d'investissement. Pour 2019, le montant de la prestation s'élève à 183 milliers d'euros.

Ces conventions sont régulièrement présentées et justifiées dans le rapport spécial du CAC au titre des conventions règlementées.

L'utilité de recourir aux prestations du GIE est régulièrement évaluée par la direction générale.

3.3 PROCÉDURES DE RESTRUCTURATION ET DE RÉORGANISATION

Sur le département du Gers, deux bailleurs sociaux ont élu leur siège social : la SA Gasconne d'HLM du Gers (2 000 logements) et l'OPH 32 (3 233 logements). Ces deux organismes ont fait le choix de ne pas se rapprocher.

L'OPH du Gers a décidé d'adhérer à une association de préfiguration d'une société de coordination dite « HASO » (>25 000 logements fin 2019)¹.

La SCIC HLM de Gascogne et sa filiale la SA Gasconne d'HLM du Gers pourraient constituer un « groupe » au sens de l'article L 233-3 du code de commerce. Il serait alors l'unique groupe de logement social ayant son siège dans le département au sens de l'article L 423-2 du CCH, ce qui l'exonérerait théoriquement de respecter l'obligation de regroupement.

La société a étudié diverses propositions dont celle de la SA d'HLM les Chalets (*SAC Garonova composée de la SA d'HLM des Chalets, l'OPH 31, SCIC HLM de la Haute Garonne, SA d'HLM Habitat Garonne qui est une filiale de CDC Habitat social*) et les a présentées en conseil d'administration.

Les éléments clés orientant le choix de la société sont de conserver une gouvernance locale adaptée aux politiques territorialisées tout en bénéficiant des avantages d'un adossement à une entité à forte surface financière.

Recommandation 2 : Malgré la conformité formelle de la situation de la société avec l'obligation de regroupement au 1^{er} janvier 2021 fixée par la loi Elan, et au vu de sa situation financière, la société devrait se positionner sur un rapprochement avec d'autres organismes.

Au moment du contrôle, la société est en position d'attente. Elle n'a pas arrêté son choix. Au-delà de l'analyse juridique sur la conformité du choix de gouvernance de la société aux dispositions de la loi ELAN (*loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant Evolution de Logement, de l'Aménagement et du Numérique*), il faut constater que le choix « de groupe » n'apporte pas de valeur ajoutée en matière de gestion, de maîtrise d'ouvrage ou encore, à pallier la faiblesse capitalistique de la société, filiale d'une société mère disposant d'une surface financière insuffisante. En décembre, saisie par les services de l'Etat pour connaître l'état d'avancement du regroupement (*circulaire du 16 novembre 2020*), la société fait prévaloir son statut de seul groupe ayant son siège dans le département puis présente diverses mesures à caractère statutaire (*répartition des droits de vote en assemblée générale, pacte d'actionnaire*) et l'élaboration d'une CUS et d'un plan stratégique de patrimoine (PSP) du groupe Toit de Gascogne (*mai 2021*).

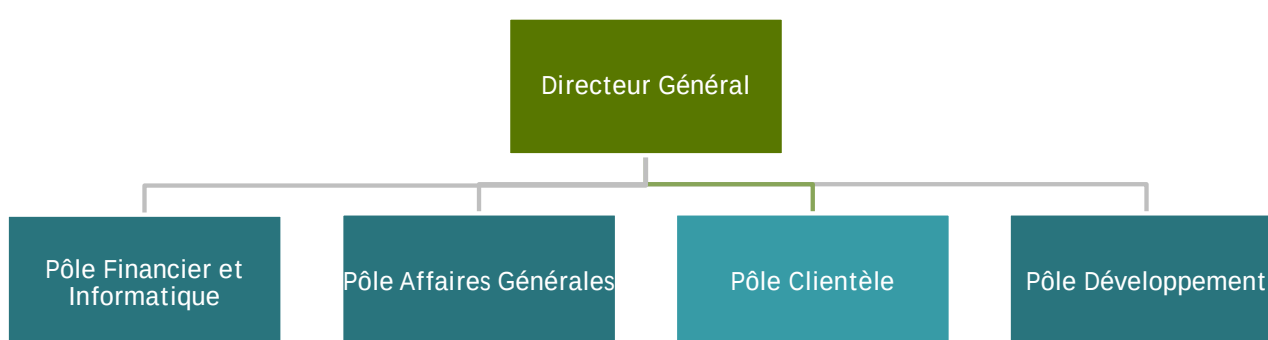
Dans une perspective territoriale, ce choix interroge sur le sens de la gouvernance locale du logement social avec une absence de rapprochement entre les deux bailleurs sociaux du département gérant au total un parc de 5 500 logements.

¹ Outre l'OPH du Gers, les membres en seront l'OPH Tarn et Garonne (4 100 lgts), l'OPH Tarn (8 431 logements), l'OPH de Rodez Agglomération (2 267 lgts), l'OPH du Lot 4100 lgts, soit plus de 21 000 logements sur 5 départements (chiffre d'affaires total de 89 milliers d'euros en 2018). L'OPH Castres Mazamet Agglomération s'est retiré du projet. Ils en ont en commun de partager un statut juridique identique et à l'exception de l'OPH de Rodez Agglomération, d'être des organismes départementaux. L'adresse de la SAC se situe au siège de l'Office Tarn Habitat à ALBI (81)

3.4 ÉVALUATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISATION ET DU MANAGEMENT

Au 31 décembre 2019, la société comprend 31,8 équivalents temps plein (ETP) soit un accroissement de 14 % depuis 2015 (27,8 ETP). Il s'agit de recrutements dans la catégorie « employés » conjugué à une légère diminution dans la catégorie « agent de maîtrise ». Cela se traduit par une augmentation de 4 % de la masse salariale et des cotisations sociales sur la période 2015-2018, avec comme corollaire, une diminution de 3 % du salaire moyen par collaborateur. Un accord d'intéressement fixe les modalités d'attribution de la prime d'intéressement (50 milliers d'euros voté en 2019).

Organigramme simplifié :



Il s'agit d'un organigramme hiérarchique en « râteau » : sous l'autorité du DG, quatre pôles se répartissent les grandes missions classiques d'un organisme HLM. Le DG assure la direction du pôle développement qui recouvre la gestion de la maîtrise d'ouvrage et de l'aménagement ainsi que les politiques patrimoniales (*entretien courant et travaux sur le patrimoine existant*).

L'analyse de l'organisation fait apparaître un management adapté aux enjeux de la société. La diffusion de l'information et l'organisation du travail se font via des réunions de direction type comité de direction (CODIR) et des réunions plénières (*tous les deux mois*). De nombreux collaborateurs sont polyvalents en raison de la multiplicité des missions à mener dans un « petit » organisme. Cette polyvalence s'exprime tant sur le plan horizontal (*élargissement d'une compétence vers d'autres métiers en particulier en gestion locative*) que verticale (*intégration de nouvelles fonctions dans le même métier en particulier pour les aspects financiers*). C'est un élément positif en termes de diversification, de motivation et de qualité du travail. Cela peut aussi se révéler être un facteur de fragilité par une information insuffisante dans des environnements réglementaires en constante évolution, une surcharge de travail ou une mauvaise répartition du travail. Conscient des limites de son organisation, le DG cherche toutes les solutions pour circonscrire les divers risques comme l'externalisation du traitement des bulletins de salaire. Les délégations de pouvoir ou de signature couvrent avec précision les divers champs de responsabilités. La veille juridique et le contrôle interne sont exercés par le DG et la directrice financière dans les limites inhérentes à la dimension de l'organisme, en particulier, en ce qui concerne la mise en œuvre généralisée du principe de séparation des fonctions. Un certain nombre de contrôles est effectué par le DG ou ses collaborateurs : toutefois, si les données sont suivies par tableur, la consolidation de celles-ci fait défaut (*exemple : DIP et prévisionnel*).

La stratégie de maîtrise des coûts de gestion et de la masse salariale en particulier est une priorité pour la gouvernance qui recherche l'optimisation en renforçant la professionnalisation des postes. Plusieurs pistes internes ou externes sont identifiées :

- appel à des prestataires extérieurs aux prestations négociées et "internalisées" en gestion informatique ; en gestion RGPD ; cinq cabinets d'huissier (*mêmes tarifs sur cinq secteurs, pour EDL / Constats divers*) ; trois cabinets d'avocats (*un en locatif, un en constructif, un en commercial*) ;

- partenariat modulable, sur du renfort de personnel en période de bilan : le groupement d'employeurs Gers en Gascogne. ; leurs collaborateurs formés et polyvalents sont aussi mis en situation et permettent de repérer des éventuels potentiels recrutements ; en 2021, la comptabilité des copropriétés sera ainsi dévolue à cette structure, (*au départ à la retraite d'une collaboratrice*) ;

- réaffectation ou redéploiement des missions de moyens humains aux services et métiers supports (*en raison de départs à la retraite ou en invalidité*), la politique de maintenance est réorganisée (*marché à procédure adaptée passé pour le Grand Auch*) ; cela devrait permettre, en 2021, à masse salariale constante, de renforcer la gestion de la clientèle (+ 400 logements sur quatre ans), la direction financière (« binômages » non encore achevés) et la maintenance immobilière (*service après-vente + marchés à bons de commande*).

3.5 SYSTÈME D'INFORMATION

Recommandation 3 : La société devrait poursuivre ses efforts de maîtrise interne du système d'information (SI).

La société a fait le choix d'externaliser l'infrastructure, les réseaux et la sécurité du SI. La gestion des applications métiers du SI n'est quant à elle traitée ni en interne ni en externe. Le directeur administratif et financier centralise les demandes des utilisateurs et les transmet à l'éditeur. Si la société bénéficie d'un appui ponctuel de l'éditeur il reste cependant insuffisant pour assurer la maintenance quotidienne des bases de données

Il est à noter que lors de la constitution des états de gestion demandée par l'ANCOLS, la société a dû modifier à de nombreuses reprises des extractions de données, avant d'obtenir un niveau de fiabilité satisfaisant.

L'analyse des données du quittance, des habilitations et de l'ensemble des données de gestion est faite via des écrans applicatifs de l'ERP et dans certains cas à partir d'éditions papier. Les développements informatiques pour contrôler ou analyser des données « métier » ne sont pas assez mis en place dans l'organisme.

À l'issue du contrôle, la société a indiqué avoir créé un poste de référent système (*progiciel et réseau*) pour répondre au déficit d'appropriation interne du SI.

Recommandation 4 : La société devrait être plus vigilante et rigoureuse dans les accès à son système d'information.

Les habilitations à l'ERP ne sont toujours pas en lien avec les besoins réels de chaque utilisateur. En effet, lors du contrôle, treize comptes utilisateurs disposaient d'un profil administrateur. Par ailleurs, la gestion des mots de passe liée aux sessions utilisateurs ne présentait aucun caractère contraignant. La complexité et le changement régulier des mots de passe n'étaient pas imposés par le prestataire externe en charge des accès SI. L'organisme indique avoir procédé à des corrections depuis.

4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF

4.1 REVUE DE L'INFORMATION COMPTABLE

Les cinq exercices examinés ont été certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes (CAC). L'information comptable et financière (*rapport financier annuel, présentation du budget*) est suffisante pour permettre aux administrateurs d'en avoir une bonne connaissance.

Les divers ratios² de l'organisme sont comparés à des valeurs de référence constituées à partir des ratios financiers d'un panel de 132 offices publics et sociétés anonymes d'HLM (*pour 2019 soit l'équivalent de 315 099 logements*) répartis sur le territoire national (*à l'exception des DOM et hors Paris*) dont le parc de logements est inférieur à 5 000 logements.

4.2 ANALYSE DE L'EXPLOITATION

L'organisme exerce sa mission de service public sur un territoire détendu. Globalement, la performance d'exploitation est correcte en dépit d'un coût de gestion élevé avec un chiffre d'affaires porté par le niveau élevé des loyers, une faible vacance et un parc récent moins exigeant en termes de maintenance. La CAF est pénalisée par des charges d'intérêt importants. L'essentiel des activités de l'office relève du service d'intérêt économique général.

4.2.1 Excédent brut d'exploitation

L'excédent brut d'exploitation (*EBE*) est le solde généré par l'activité courante de l'organisme sans prendre en compte sa politique d'investissement ni sa gestion financière. Cet indicateur permet de déterminer la rentabilité de son exploitation courante.

² Les soldes ci-dessous ne sont pas structurés selon l'instruction comptable des SA d'HLM. Le positionnement des postes d'amortissements, d'intérêts, de subventions virées et d'impôts et taxes sont sensiblement ceux qui prévalent dans les SIG du plan comptable général.

Tableau 1 : Analyse d'exploitation : l'excédent brut d'exploitation

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	9 143,24	98,78%	9 417,27	98,50%	9 678,10	96,60%	9 455,57	96,45%	9 651,44	96,68%
Écart de récupération de charges	- 0,70	0,01%	2,49	0,03%	9,79	0,10%	19,64	0,20%	14,69	0,15%
Produits des activités annexes	113,51	1,23%	141,09	1,48%	330,56	3,30%	326,97	3,34%	324,82	3,25%
Péréquation RLS							1,72	0,02%	- 7,76	0,08%
Chiffre d'affaires	9 256,05	100%	9 560,85	100,00%	10 018,45	100,00%	9 803,89	100,00%	9 983,18	100,00%
Ventes d'immeubles	196,11		298,53		809,41		1 592,66		131,98	
Production stockée	987,11		- 58,48		- 36,12		- 297,50		1 129,82	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	64,31		107,31		281,29		280,92		30,75	
Coûts promotion immobilière	- 1 267,52		- 282,35		- 978,95		- 1 436,25		- 1 320,83	
Marge sur activité de promotion	- 19,99		65,01		75,64		139,83		- 28,28	
Production immobilisée	0,00		24,61		4,72		5,65		5,49	
Produit des activités	9 236,06		9 650,47		10 098,81		9 949,37		9 960,40	
Coût personnel (hors régie)	- 1 435,44	15,51%	- 1 408,53	14,73%	- 1 496,54	14,94%	- 1 616,20	16,49%	- 1 593,36	15,96%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 686,25	7,41%	- 684,60	7,16%	- 731,97	7,31%	- 639,50	6,52%	- 714,74	7,16%
Coût de gestion	- 2 121,69	22,92%	- 2 093,13	21,89%	- 2 228,50	22,24%	- 2 255,71	23,01%	- 2 308,10	23,12%
Charges de maintenance (y.c régie)	- 1 694,66	18,31%	- 1 211,09	12,67%	- 1 525,24	15,22%	- 1 280,44	13,06%	- 1 365,71	13,68%
Cotisation CGLLS	- 53,75	0,58%	- 84,00	0,88%	- 60,02	0,60%	- 140,04	1,43%	- 234,44	2,35%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 822,67	8,89%	- 861,04	9,01%	- 891,81	8,90%	- 974,32	9,94%	- 980,78	9,82%
<i>Valeurs de référence</i>		10,48%		10,35%		10,84%		11,14%		11,12%
Créances irrécouvrables	- 30,92	0,33%	- 53,95	0,56%	- 47,61	0,48%	- 40,82	0,42%	- 40,93	0,41%
Excédent brut d'exploitation	4 512,36	48,75%	5 347,26	55,93%	5 345,64	53,36%	5 258,06	53,63%	5 030,42	50,39%
<i>Valeurs de référence</i>		49,13%		48,49%		47,67%		47,04%		46,27%

Le chiffre d'affaires est composé en moyenne à plus de 96,6 % du produit des loyers. Le chiffre d'affaires progresse de 7,9 % alors que le parc croît de 11 %.

Pour 2019, le montant de réduction de loyer de solidarité s'établit à 364 milliers d'euros (*inclus dans la ligne « loyers »*). L'organisme a versé 234 milliers d'euros à la CGLLS.

Si la société considère que la RLS est un facteur exogène de fragilisation de son exploitation compte tenu de son rôle social, territorial et économique (*emploi dans le BTP*), obère son rythme de croisière et son projet de croissance organique (*développement dans le département adjacent des Landes*) et externe (*rachat patrimoine en bloc*), il est nécessaire de rappeler que la RLS n'est pas la cause principale de la situation financière tendue (*cf. § 4.2.2 Coût de gestion et cf. § Dettes*). En réaction à cette situation, la société doit engager des actions significatives pour maîtriser les coûts de gestion et d'endettement.

Le produit des activités est le chiffre d'affaires (CA) auquel s'ajoute la marge sur activité de promotion, net de la production immobilisée du compte 72. La société développe avec efficacité (*dans le choix d'implantation des réalisations, typologie, public cible, coût de réalisation*) une activité de promotion dont la marge positive contribue à légèrement améliorer le chiffre d'affaires.

L'excédent brut d'exploitation est le solde généré par l'activité courante de l'organisme sans prendre en compte sa politique d'investissement ni sa gestion financière. Cet indicateur permet de déterminer la rentabilité de son exploitation.

Sur la période de revue, l'EBE se situe en moyenne à 52 % du CA, soit plus de quatre points au-dessus de la valeur moyenne de référence. Il s'agit d'une tendance structurelle depuis 10 ans.

Le niveau élevé des loyers (*par rapport aux valeurs de référence*) et les charges correctement maîtrisées (*dont la taxe foncière sur les propriétés bâties-TFPB- et le coût de maintenance en raison d'un parc jeune 19 ans : 1/5 du parc a moins de 10 ans*) expliquent le bon niveau de rentabilité d'exploitation en dépit d'un coût de gestion élevé.

4.2.2 Coûts de gestion

L'efficacité de gestion s'apprécie en partie au regard des coûts de gestion, qui comprennent les charges de personnel et les frais généraux net des diverses cotisations obligatoires et de la TFPB.

Tableau 2 : Analyse d'exploitation : le coût de gestion

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges de personnel	1 722,71	1 715,02	1 694,12	1 766,92	1 861,77
Personnel extérieur à l'organisme	2,29	4,64	26,98	41,09	13,68
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 10,39	- 21,93	- 53,62	- 57,90	- 94,71
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	- 89,56	- 89,00	- 106,60	- 104,48	- 123,35
Transferts de charges d'exploitation	- 189,61	- 200,20	- 64,34	- 29,44	- 64,04
Coûts de personnel (1)	1 435,44	1 408,53	1 496,54	1 616,20	1 593,36
Autres charges externes (2)	686,25	684,60	731,97	639,50	714,74
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	2 121,69	2 093,13	2 228,50	2 255,71	2 308,10
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	1 781	1 848	1 897	1 959	1 976
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	1 191,29	1 132,65	1 174,75	1 151,46	1 168,07
Valeurs de référence	949,99	960,41	975,05	999,63	982,27

Recommandation 5 : La société devrait réduire ses coûts de gestion.

Le coût de gestion normalisé³ se situe à une moyenne de 1 163 € au logement, au-delà de la moyenne des valeurs de référence sur la période (+ 20 %). Le coût de personnel, qui représente en moyenne 69 % du coût de gestion normalisée, augmente de 11 % pour une augmentation du parc de 11 %. La légère augmentation des autres charges externes (+ 4 %) contribue à l'accroissement du coût de gestion normalisé (+ 9 %). Cette tendance « structurelle » est observable sur dix exercices comptables.

Le nombre moyen de salariés administratifs de la société est de 12,6 pour 1 000 logements, niveau supérieur au nombre moyen de 9,8 (*la référence nationale*) et constant sur la période.

L'efficacité de gestion de l'organisme doit s'améliorer en recherchant des gains de productivité par une amélioration de son organisation et de ses processus de travail, avec, par exemple, une optimisation de l'utilisation des bases de données et réduire ainsi, les nombreuses contre vérifications ou analyses effectuées sous tableurs. L'organisme a mis en place une stratégie de maîtrise du coût de gestion, en particulier de la masse salariale (*cf. Gouvernance*).

Pour 2020, le coût de gestion normalisé devrait diminuer par rapport à son niveau 2019, en raison d'une stabilisation du total des charges de fonctionnement et d'une augmentation du parc de logement pour se situer à 1 106 euros par logement (*soit – 5 % ; retraitement ANCOLS*).

³ Le coût de gestion normalisé comprend les charges d'exploitation non récupérables, les impôts et les taxes. Ne sont pas retenus les dépenses de maintenance, les écarts de récupération de charges, les charges de mutualisation et les cotisations CGLLS (Source RPAC 2017).

4.2.3 Maintenance

Tableau 3 : Analyse d'exploitation : le niveau de la maintenance

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges d'exploitation liée aux immeubles	12,89	36,39	39,65	48,37	32,75
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	157,33	106,91	113,70	131,81	137,53
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	1 310,49	895,17	1 175,84	901,82	1 007,01
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	89,56	89,00	106,60	104,48	123,35
Maintenance locative en régie - Consommations	124,39	83,61	89,46	93,96	65,08
Coût de la maintenance (1)	1 694,66	1 211,09	1 525,24	1 280,44	1 365,71
Additions et remplacement de composants	90,22	0,00	0,00	5,32	0,00
Coût total entretien du parc (2)	1 784,89	1 211,09	1 525,24	1 285,76	1 365,71
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	1 781	1 848	1 897	1 959	1 976
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	951,52	655,35	804,03	653,62	691,15
Valeurs de référence	618,52	640,43	601,66	577,54	592,62
Loyers (5)	9 143,24	9 417,27	9 678,10	9 455,57	9 651,44
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	18,53%	12,86%	15,76%	13,54%	14,15%
Valeurs de référence	14,55%	14,67%	15,05%	14,37%	14,02%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	1 002,18	655,35	804,03	656,33	691,15
Valeurs de référence	998,72	943,98	972,19	1 065,12	1 073,46

Après une année 2015 recensant d'importantes dépenses de gros entretien, le coût total d'entretien du parc se situe à une moyenne de 1 435 milliers d'euros. Rapporté au logement soit une moyenne de 751 € par logement, la tendance est à la baisse (- 27 %).

Les additions ou les remplacements de composants n'ont pas toujours été correctement renseignés dans les états réglementaires (état « Mouvement de l'actif immobilisé »). Toutefois, la visite du patrimoine a permis de constater que les travaux portant sur les composants étaient réalisés.

L'évaluation des besoins de travaux du PSP 2018 -2027 représente 10,3 millions d'euros sur 10 ans. Le plus gros de l'effort de travaux (*tant en travaux d'entretien courant que les changements de composants notamment menuiseries*) se porterait sur la période 2018-2020. Une proportion de 49 % de ces besoins de travaux sont identifiés sur les trois prochaines années avec 18 opérations nécessitant des interventions supérieures à 15 milliers d'euros par logement.

4.2.4 Résultats, capacité d'autofinancement (CAF)

La CAF (*au sens du Plan Comptable Général*) permet d'apprécier le flux de trésorerie qui servira au remboursement annuel du capital des emprunts et à la reconstitution des fonds propres de l'organisme, permettant l'investissement.

Tableau 4 : Analyse d'exploitation : Résultat et capacité d'autofinancement

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Excédent brut d'exploitation	4 512,36		5 347,26		5 345,64		5 258,06		5 030,42	
Autres charges d'exploitation	- 9,00		0,00		0,00		0,00			
Autres produits d'exploitation	194,20		121,95		75,00		130,24		125,69	
Dotations aux amortissements du parc locatif	- 2 943,59	31,80%	- 3 020,83	31,60%	- 3 191,25	31,85%	- 3 311,32	33,78%	- 3 471,53	34,77%
Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	- 63,17	0,68%	- 63,63	0,67%	- 80,49	0,80%	- 113,15	1,15%	- 124,79	1,25%
Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	- 886,51	9,58%	- 650,27	6,80%	- 369,66	3,69%	- 870,54	8,88%	- 570,75	5,72%
Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	719,85	7,78%	248,66	2,60%	418,13	4,17%	480,58	4,90%	544,80	5,46%
Résultat d'exploitation	1 524,14	16,47%	1 983,14	20,74%	2 197,38	21,93%	1 573,87	16,05%	1 533,84	15,36%
<i>Valeurs de référence</i>		18,14%		15,44%		15,35%		12,91%		12,29%
Produits financiers divers	106,77		91,35		100,87		96,63		102,10	
Reprises financières	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Produits financiers	106,77	1,15%	91,35	0,96%	100,87	1,01%	96,63	0,99%	102,10	1,02%
Intérêts sur financements locatifs	- 1 583,40		- 1 519,84		- 1 509,55		- 1 519,79		- 1 574,75	
Autres charges d'intérêt	- 4,47	0,05%	- 8,08	0,08%	- 3,61	0,04%	- 31,42	0,32%	- 16,74	0,17%
Charges d'intérêts	- 1 587,87		- 1 527,92		- 1 513,16		- 1 551,21		- 1 591,49	
Autres charges financières	- 100,10		- 52,59		- 53,59		0,00		0,00	
Dotations financières	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Charges financières	- 1 687,97	18,24%	- 1 580,51	16,53%	- 1 566,75	15,64%	- 1 551,21	15,82%	- 1 591,49	15,94%
Résultat financier	- 1 581,20	17,08%	- 1 489,17	15,58%	- 1 465,88	14,63%	- 1 454,57	14,84%	- 1 489,39	14,92%
<i>Valeurs de référence</i>		11,63%		9,86%		9,03%		8,76%		8,76%
Résultat courant	- 57,06	- 0,62%	493,97	5,17%	731,50	7,30%	119,30	1,22%	44,45	0,45%
<i>Valeurs de référence</i>		5,61%		4,39%		4,86%		2,48%		2,67%
Subventions d'investissement	373,59	4,04%	380,92	3,98%	431,54	4,31%	383,96	3,92%	411,22	4,12%
Cessions d'actifs immobilisés	904,40	9,77%	1 305,30	13,65%	2 304,55	23,00%	1 467,63	14,97%	2 181,19	21,85%
VNC des immobilisations sorties	- 296,06	3,20%	- 403,92	4,22%	- 1 073,50	10,72%	- 570,77	5,82%	- 701,37	7,03%
Autres produits et charges exceptionnels	236,06		208,68		79,17		589,50		267,92	
Dotations et reprises exceptionnelles	0,00	0,00%	0,00	0,00%	- 158,84	1,59%	0,00	0,00%	- 478,10	4,79%
Résultat exceptionnel	1 217,98	13,16%	1 490,98	15,59%	1 582,91	15,80%	1 870,31	19,08%	1 680,86	16,84%
<i>Valeurs de référence</i>		6,93%		7,81%		7,64%		8,63%		8,69%
Résultat net avant impôt	1 160,92	12,54%	1 984,95	20,76%	2 314,41	23,10%	1 989,60	20,29%	1 725,31	17,28%
Impôt sur les bénéfices	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Résultat net comptable	1 160,92	12,54%	1 984,95	20,76%	2 314,41	23,10%	1 989,60	20,29%	1 725,31	17,28%
<i>Valeurs de référence</i>		12,43%		13,34%		12,85%		12,67%		11,64%
Écart bilan résultat	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
CAF courante	3 114,17	33,64%	3 949,36	41,31%	3 911,09	39,04%	3 868,50	39,46%	3 581,36	35,87%
<i>Valeurs de référence</i>		37,64%		38,17%		39,11%		38,79%		37,89%
CAF brute	3 352,42	36,22%	4 188,72	43,81%	4 033,93	40,26%	4 523,22	46,14%	3 934,63	39,41%
<i>Valeurs de référence</i>				39,83%		40,26%		41,27%		39,41%

Dans la continuité du bon niveau d'EBE, le résultat d'exploitation se situe au-dessus des valeurs de référence (une moyenne à 18 % du CA pour une moyenne de la valeur de référence à 15 % du CA).

Négatif en 2015, le résultat courant se situe aujourd'hui en dessous du niveau des valeurs de référence.

Un facteur spécifique impacte le faible niveau du résultat courant de l'organisme : un résultat financier négatif élevé, composé des intérêts locatifs corrélatifs à une dette importante (soit en moyenne, 15 % du chiffre d'affaires pour valeur de référence à 10 %). Sur la période 2010-2019, il s'agit d'une tendance constante, avec une part importante de charges financières dans le chiffre d'affaires.

Pour contrebalancer un résultat courant structurellement faible, l'organisme a développé une politique de vente active, ce qui se traduit par un résultat exceptionnel élevé (16 % du CA en moyenne sur la période de revue, soit égal ou légèrement supérieur au résultat financier selon les années), bien supérieur aux valeurs de sa strate (8 % du CA en moyenne). Il se dégage alors un résultat net comptable supérieur aux valeurs de référence. Cette tendance se maintient en 2019 avec un résultat net supérieur à 1,7 millions d'euros.

La CAF brute de l'organisme, si elle se situe au niveau des valeurs de référence, couvre difficilement le remboursement des emprunts locatifs (cf. tableau suivant). Pour 2019, la CAF brute est de 3 935 milliers d'euros,

inférieur au remboursement de l'emprunt. Par conséquent, en 2019, l'autofinancement est négatif (- 72 milliers d'euros).

Tableau 5 : Analyse d'exploitation : Autofinancement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Remboursement des emprunts locatifs	3 429,06	37,05%	3 713,39	38,84%	3 886,91	38,80%	4 140,71	42,24%	4 007,14	40,14%
Variation des intérêts compensateurs (si n	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Autofinancement net HLM	- 76,64	0,83%	475,34	4,97%	147,02	1,47%	382,51	3,90%	- 72,51	0,73%
<i>Valeurs de référence</i>		10,37%		10,88%		10,42%		10,41%		10,41%
Total des produits financiers (compte 76) (	106,77		91,35		100,87		96,63		102,10	
Total des produits d'activité (comptes 70) (	9 936,26		10 326,62		11 323,97		11 903,09		10 638,77	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	483,40		469,73		505,90		527,90		530,53	
Dénominateur du ratio d'autofinanceme	9 559,63		9 948,23		10 918,94		11 471,82		10 210,34	
Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a		- 0,80%		4,78%		1,35%		3,33%		- 0,71%
<i>Valeurs de référence</i>		10,11%		10,22%		9,89%		9,80%		10,04%

La moyenne triennale de l'autofinancement net HLM au sens de l'article R 423-9 du CCH est de 1,3 % et il est négatif en 2019. Conformément aux dispositions de l'article précité, le directeur général a rendu compte de cette situation au CA et a proposé des mesures internes à mettre en œuvre pour redresser la situation financière de manière pérenne. Il s'agit de stabiliser la masse salariale sur trois ans, de réduire les cotisations CGLLS par un programme soutenu de livraisons, de poursuivre le déconventionnement de logements locatifs pour les sortir du champ d'application de la RLS (cf. § 6.3). Au-delà de ces mesures, une optimisation du stock de dettes afin de réduire la charge financière du résultat financier doit être envisagée.

4.3 ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE

La structure financière est analysée sur la base du fonds de roulement net global (FRNG) résultant de la différence entre les emplois et les ressources stables et du niveau d'autonomie financière de la société.

Tableau 6 : Analyse de la situation financière : le Fonds de Roulement Net Global (FRNG)

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Capital et réserves nets des participations (a)	11 694,37	7,44%	13 353,51	7,93%	15 338,46	8,66%	17 652,87	9,55%	17 975,35	9,20%
Résultat de l'exercice (b)	1 160,92	0,74%	1 984,95	1,18%	2 314,41	1,31%	1 989,60	1,08%	1 725,31	0,88%
Autres capitaux (c)	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Subventions nettes d'investissement (d)	13 200,60	8,40%	13 280,22	7,89%	13 409,20	7,57%	13 278,10	7,18%	13 810,39	7,06%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	26 055,90	16,57%	28 618,68	17,00%	31 062,07	17,53%	32 920,58	17,80%	33 511,05	17,14%
Valeurs de référence		21,98%		21,98%		22,05%		22,82%		23,16%
Provisions pour gros entretien (f)	1 199,15	0,76%	1 058,77	0,63%	862,30	0,49%	883,01	0,48%	868,37	0,44%
Autres provisions pour risques et charges (g)	146,17	0,09%	161,33	0,10%	183,80	0,10%	201,43	0,11%	625,54	0,32%
Amortissements et dépréciations (h)	41 421,38	26,34%	43 951,24	26,11%	45 935,99	25,93%	48 730,80	26,35%	50 438,74	25,80%
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	68 822,59	43,77%	73 790,02	43,84%	78 044,16	44,05%	82 735,82	44,74%	85 443,71	43,71%
Dettes financières (j)	88 405,34	56,23%	94 528,36	56,16%	99 116,17	55,95%	102 199,29	55,26%	110 046,77	56,29%
Ressources stables (k)=(i)+(j)	157 227,94	100,00%	168 318,38	100,00%	177 160,33	100,00%	184 935,11	100,00%	195 490,47	100,00%
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	149 594,25	95,14%	159 425,04	94,72%	168 144,74	94,91%	175 563,14	94,93%	189 373,41	96,87%
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	7 633,69	4,86%	8 893,35	5,28%	9 015,59	5,09%	9 371,97	5,07%	6 117,06	3,13%
Immobilisations financières (n)	963,77	0,61%	1 389,15	0,83%	1 390,54	0,78%	1 384,41	0,75%	15,64	0,01%
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	6 669,92	4,24%	7 504,20	4,46%	7 625,05	4,30%	7 987,55	4,32%	6 101,43	3,12%
Valeurs de référence		4,70%		4,56%		4,64%		4,51%		4,31%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	2 422,13	1,54%	2 363,64	1,40%	2 304,40	1,30%	1 937,98	1,05%	2 884,80	1,48%
Emprunts promotion immobilière (p)	752,50	0,48%	760,95	0,45%	336,97	0,19%	400,25	0,22%	0,00	-0,00%
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	1 669,62	1,06%	1 602,70	0,95%	1 967,43	1,11%	1 537,73	0,83%	2 884,80	1,48%
Créances locataires et acquéreurs (s)	474,71	0,30%	540,48	0,32%	557,14	0,31%	675,32	0,37%	625,61	0,32%
Subventions à recevoir (t)	809,40	0,51%	970,19	0,58%	1 161,77	0,66%	1 149,51	0,62%	1 473,84	0,75%
Autres actifs réalisables (u)	981,16	0,62%	856,85	0,51%	1 027,01	0,58%	1 065,72	0,58%	1 880,22	0,96%
Dettes sur immobilisations (v)	1 489,74	0,95%	1 475,33	0,88%	965,94	0,55%	1 141,61	0,62%	3 654,56	1,87%
Dettes d'exploitation et autres (w)	2 170,68	1,38%	2 354,00	1,40%	3 404,33	1,92%	2 495,22	1,35%	2 965,15	1,52%
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	274,46	0,17%	140,89	0,08%	343,08	0,19%	791,44	0,43%	244,76	0,13%
Valeurs de référence		0,11%		0,01%		0,02%		0,09%		0,13%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	9 814,89	6,24%	11 004,47	6,54%	10 432,41	5,89%	10 272,93	5,55%	8 935,15	4,57%
Concours bancaires courants et découverts (y)	2 800,34	1,78%	3 000,00	1,78%	2 500,00	1,41%	2 400,00	1,30%	2 400,00	1,23%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	619,43	0,39%	641,16	0,38%	650,43	0,37%	676,82	0,37%	678,49	0,35%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	6 395,45	4,07%	7 363,31	4,37%	7 281,98	4,11%	7 196,11	3,89%	5 856,66	3,00%
Valeurs de référence		4,13%		4,26%		4,32%		4,35%		3,77%
Report immobilisations financières (B)	963,77	0,61%	1 389,15	0,83%	1 390,54	0,78%	1 384,41	0,75%	15,64	0,01%
Trésorerie potentielle (A) + (B)	7 359,22	4,68%	8 752,46	5,20%	8 672,51	4,90%	8 580,52	4,64%	5 872,30	3,00%
Valeurs de référence		4,60%		4,43%		4,72%		4,45%		4,01%
Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR)	6 395,45	4,07%	7 363,31	4,37%	7 281,98	4,11%	7 196,11	3,89%	5 856,66	3,00%

Les capitaux propres représentent 17 % des ressources propres, assez loin de la valeur moyenne de référence. Par suite, les ressources propres représentent en moyenne 44 % des ressources stables, les emprunts représentant 56 %, illustrant la part élevée des emprunts dans le bilan. Même si l'évolution des capitaux propres est supérieure à l'évolution de l'endettement (*respectivement 28 % et 24 %*), l'indépendance financière de l'organisme est limitée du fait de la part importante de la dette.

Le FRNG retrace les ressources longues disponibles après le financement des emplois du haut de bilan (*immobilisations de structures et de patrimoine locatif*). Cet agrégat renseigne sur la capacité de l'organisme à dégager des ressources stables ou de long terme pour financer ses programmes d'investissement.

Le FRNG de l'organisme se maintient autour de 4 % des ressources stables, au niveau de la valeur moyenne de référence (*4,31 %*).

Le FRNG (*ainsi que la trésorerie*) représenté en nombre de jours charges courantes est égal en moyenne à une année de charges courantes ou six mois de loyer moyen par logement.

Le besoin en fonds de roulement se maintient à un faible niveau (*< 1% des ressources stables*), sollicitant peu la trésorerie.

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

Le fonds de roulement net global à terminaison (FRNGT) permet de déterminer l'excédent de ressources stables après avoir financé toutes les opérations dont l'ordre de service a été lancé (*opérations en cours et opérations terminées non soldées*). Ainsi il permet de « corriger » le niveau du FRNG des décalages entre les encaissements d'emprunts, notifications de subventions et la comptabilisation des investissements.

Le FRNG à terminaison des opérations en cours est obtenu par déductions des dépenses restant à payer et des recettes restant à comptabiliser sur les investissements en cours.

Tableau 7 : Analyse de la situation financière : le Fonds de Roulement Net Global à Terminaison des opérations en cours (FRNGT)

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Fonds de roulement net global (FRNG)	6 669,92	7 504,20	7 625,05	7 987,55	6 101,43
Subventions restant à notifier	44,25	55,46	414,76	261,17	167,23
Emprunts restant à encaisser	2 920,11	1 745,18	9 395,76	11 456,60	13 198,00
Dépenses restant à comptabiliser (-)	4 007,47	3 730,83	11 222,67	17 461,51	13 269,26
Neutralisation emprunts relais (-)	288,18	497,99	4 250,00	4 250,00	1 040,00
Neutralisation opérations préliminaires	- 854,21	- 2 171,42	932,83	1 067,32	3 678,70
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	4 484,42	2 904,60	2 895,73	- 938,86	8 836,09
Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes	209,25	169,27	143,56	- 44,44	405,62
Valeurs de référence	349,94	301,08	299,47	364,36	376,36
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	2 026	2 115	2 143	2 150	2 151
Fonds de roulement à terminaison au logement et équivalent en propriété	2 213,43	1 373,33	1 351,25	- 436,68	4 107,90
Valeurs de référence	2 653,34	2 245,84	2 198,28	2 476,57	2 559,84

Si le FRNG se maintient dans une fourchette assez stable comprise entre six et huit millions d'euros, le FRNGT connaît une évolution plus erratique. Après une tendance à la baisse forte sur 2015-2018 (*en raison du niveau important de fonds propres engagés dans les opérations en cours*), la tendance s'améliore en 2019 pour correspondre à 13 mois de charges courantes en 2019 en raison d'importantes dépenses préliminaires comptabilisées (3,7 millions d'euros : *ligne neutralisation des opérations préliminaires dont 4,4 millions d'euros de dépenses comptabilisées*). La diminution de 2018 est liée à la très forte part des fonds propres engagés dans les « opérations en cours » (>25% du prix de revient total des opérations, *niveau largement supérieur à la part des fonds propres engagés la même année dans les opérations terminées non soldées*), en décalage avec sa capacité à renouveler ses fonds propres. En 2019, la société change son mode de financement et recourt à l'emprunt, limitant le niveau des fonds propres à un niveau plus conforme à sa capacité de générer des fonds propres.

Si la tendance se prolonge, la situation financière devrait permettre une allocation correcte de fonds propres à des projets structurants sur le parc.

4.3.2 Investissements et modalités de financement

Tableau 8 : Analyse de la situation financière : Investissement et modalités de financement

Fonds de roulement net global (FRNG) à l'ouverture 2015	4 246
Produits des cessions d'éléments d'actif	20 033
CAF Globale 2015-2019 flux de trésorerie d'exploitation (A)	28 196
Subventions d'investissement	2 645
Emprunts encaissés	51 842
Emprunts remboursés	- 19 300
Emprunts remboursés par anticipation	- 7 129
Emprunts encaissés crédits relais	4 290
Remboursements crédits relais	- 3 412
Flux de trésorerie de financement 2015-2019 (B)	28 937
Ressources durables C=A+B	57 133
Foncier	2 357
Constructions neuves	51 748
Additions et remplacements de composants	96
Autres investissements (hors logements locatifs)	1 076
Flux de trésorerie d'investissements réalisés 2015-2019 (D)	55 277
<i>Variation du FRNG V= C-D</i>	<i>1 856</i>
Fonds de roulement net global (FRNG) à la clôture 2019	6 101

Les besoins d'investissement sur la période se sont élevés à 55,3 millions d'euros (ligne D) dédiés à plus de 95 % à la construction neuve en moyenne sur la période, pour un niveau de financements comptabilisés de 57 millions d'euros (ligne C). Le surplus de financement qui en découle (1,9 millions d'euros), vient renforcer le FRNG en fin de période.

Le produit des cessions d'éléments d'actif finance 15 % des investissements et correspond à une recherche d'amélioration de la situation financière et à un complément d'un niveau d'investissement élevé. L'important effort de développement sur les années 2015-2019 est assis sur un endettement conséquent, ce qui peut devenir préoccupant pour les années à venir (dans l'hypothèse théorique d'une remontée du taux du Livret A par exemple).

4.3.3 Analyse de la dette

Tableau 9 : Analyse de la situation financière : Niveau de la dette

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Endettement ouverture	82 098,10	86 269,40	92 275,91	97 090,24	100 202,46
Nouveaux emprunts	9 333,21	14 237,04	10 085,64	7 305,38	15 171,09
Remboursement en capital	2 361,91	5 230,52	2 917,15	1 801,39	5 329,57
Endettement clôture	89 069,40	95 275,91	99 444,40	102 594,23	110 043,99
Ligne de trésorerie	2 800,00	3 000,00	2 354,00	2 400,00	2 400,00
Total général Etat Harmonia	91 869,40	98 275,91	101 798,40	104 994,23	112 443,99
Variation capital restant dû	6 971,30	9 006,51	7 168,49	5 503,99	9 841,52
Ressources Stables clôture	157 227,94	168 318,38	177 160,33	184 935,11	195 490,47
Variation capital restant dû / Ressources stables	4,43%	5,35%	4,05%	2,98%	5,03%
<i>Valeurs de référence</i>	0,99%	0,67%	0,65%	1,25%	0,30%
Remboursement des emprunts locatifs (1)	3 429,06	3 713,39	3 886,91	4 140,71	4 007,14
Charges d'intérêts (2)	1 587,87	1 527,92	1 513,16	1 551,21	1 591,49
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	5 016,93	5 241,31	5 400,07	5 691,91	5 598,63
Loyers de l'exercice	9 143,24	9 417,27	9 678,10	9 455,57	9 651,44
Annuités emprunts locatifs / Loyers	54,87%	55,66%	55,80%	60,20%	58,01%
<i>Valeurs de référence</i>	46,73%	45,80%	46,61%	46,73%	37,89%

Recommandation 6 : La société devrait mieux maîtriser son niveau d'endettement.

La dette de l'organisme s'établit à 110 millions d'euros en fin de période de revue (ligne « Endettement clôture »). Elle se répartit entre 72 % d'emprunts indexés sur le livret A, le reste à taux fixe. L'organisme ne détient plus d'emprunts complexes ou d'instruments de couverture. Sur la période de revue, l'organisme a contracté 56 millions d'euros d'emprunts pour 17 millions d'euros de remboursement. La société a bénéficié d'un prêt de haut de bilan bonifié de 2,5 millions d'euros.

Cet endettement, corollaire de l'âge récent du parc immobilier locatif et conséquent pour la taille de l'organisme se traduit par des annuités importantes qui grèvent le rapport annuités emprunts locatifs/loyers, très largement au-dessus des valeurs de référence.

Dans son rapport d'activité, il est évoqué l'idée de minorer l'annuité CDC de 10 % et de lisser les prêts.

Le ratio annuités emprunts locatifs/ loyers s'établit en moyenne à 57 % très largement au-dessus de la valeur de référence moyenne à 45 %. En tendance, ce ratio pour la société augmente entre 2015 et 2018, puis diminue légèrement alors que la valeur de référence se maintient autour de 46 % puis diminue en 2019.

Le poids élevé de la dette se répercute sur les ratios suivants.

Tableau 10 : Analyse de la situation financière : Ratios de structure financière

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Endettement (1)	89 069,40	95 275,91	99 444,40	102 594,23	110 043,99
CAFC	3 114,17	3 949,36	3 911,09	3 868,50	3 581,36
Endettement / CAFC	28,60	24,12	25,43	26,52	30,73
<i>Valeurs de référence</i>	17,34	16,97	16,42	17,44	17,69
Trésorerie (2)	6 395,45	7 363,31	7 281,98	7 196,11	5 856,66
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	82 673,94	87 912,60	92 162,42	95 398,12	104 187,32
Endettement net de trésorerie / CAFC	26,55	22,26	23,56	24,66	29,09
<i>Valeurs de référence</i>	15,53	14,79	14,52	15,72	16,86
Valeur nette comptable du parc locatif	94 794,97	101 607,57	103 877,91	108 246,07	109 920,76
Dotations Amortissements du parc locatif	2 943,59	3 020,83	3 191,25	3 311,32	3 471,53
VNC / Amortissement du parc locatif	32,20	33,64	32,55	32,69	31,66
<i>Valeurs de référence</i>	23,68	23,33	23,91	23,44	23,86
Ressources propres	68 822,59	73 790,02	78 044,16	82 735,82	85 443,71
Ressources stables	157 227,94	168 318,38	177 160,33	184 935,11	195 490,47
Ressources propres / Ressources stables	43,77%	43,84%	44,05%	44,74%	43,71%
<i>Valeurs de référence</i>	58,03%	58,89%	59,99%	60,66%	61,16%

Le ratio « endettement/ CAF » mesure en nombre d'années, la capacité théorique d'un organisme à se désendetter. La capacité de désendettlement de l'organisme se situe autour d'une valeur moyenne de 27 années, valeur supérieure aux valeurs de référence. En outre, en tendance, la capacité de désendettlement de la société se dégrade alors que les valeurs de référence se maintiennent.

Aujourd'hui, en valeur 2019, le ratio "endettement/CAF" est très proche du ratio « VNC/amortissement du parc⁴ locatif » (*indiquant que le nombre d'années pour se désendetter est égal au nombre d'années restantes d'amortissement du patrimoine*) : ceci doit constituer un indicateur de vigilance.

Le ratio « ressources propres/ressources stables » est historiquement faible en raison à la fois, d'un faible niveau de ressources propres et d'un endettement important.

La société « mère » ne disposant pas de la surface financière suffisante pour abonder sa filiale en capitaux propres, il peut être opportun, dans le cadre de la loi Elan, de rechercher un adossement financier (*soit via une SAC, ou émission de titres participatifs cf. § prévisionnel*).

5. POLITIQUE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Les grandes lignes de la stratégie patrimoniale ont été définies dans le cadre de la convention d'utilité sociale (CUS) signée en 2012 qui contractualisait les engagements de la société pour la période 2011-2016. Cette convention d'utilité sociale a été prolongée en 2017 par la loi Egalité et Citoyenneté du 27 janvier 2017. En matière de développement, dans un contexte de marché détendu, la société avait opté pour des objectifs plutôt ambitieux au regard de sa taille (*330 logements locatifs mis en service sur la période 2011-2016, soit en moyenne 55 logements par an*).

La mise à jour du plan stratégique de patrimoine (PSP), en 2018, a permis de réactualiser ces orientations pour la période 2018-2027. Il servira de base pour la négociation de la nouvelle CUS qui a fait l'objet de plusieurs reports et dont la signature est prévue en 2021.

⁴ Les durées d'amortissement sont celles couramment utilisés (50 ans pour le composant structure).

Les objectifs de développement sont nettement revalorisés : 120 logements neufs produits par an sur quatre ans à partir de 2020 (*chiffre récemment ramené à 100 dans l'analyse prévisionnelle en fonction des contraintes financières liées à la RLS, cf. § 6.1*). L'offre reste orientée sur les secteurs géographiques les plus tendus (*l'agglomération d'Auch et l'est du département qui bénéficie de l'attractivité de l'agglomération toulousaine*), mais la société continue toutefois à produire des opérations de petite taille sur l'ensemble du territoire départemental notamment dans le cadre d'opérations d'acquisition-amélioration (*cf. § 5.2.1*). La société mise également sur une stratégie de gamme (*habitat saisonnier, intergénérationnel, résidences jeunes actif*) adaptée au territoire.

Par ailleurs, elle recherche de nouveaux marchés plus porteurs dans le département voisin des Landes où elle compte réaliser un cinquième de sa production future (*de l'ordre de 20 logements par an*). Elle a débuté son implantation en 2018 avec la livraison de six logements (*cf. § 5.2.1*).

Afin d'abonder les fonds propres nécessaires à ce rythme de production, les objectifs de vente restent élevés avec la vente de 1 % des logements familiaux par an (*soit de l'ordre de 20 ventes an en début de période, en augmentation proportionnellement à la croissance du parc cf. § 5.5*).

Sur la remise à niveau du patrimoine existant, la société prévoit, sur les dix ans du PSP, un montant global de travaux de 11,12 millions d'euros (*53 % de renouvellement de composant et 47 % de gros entretien*). Ces travaux sont prioritairement orientés sur le confort thermique et les économies d'énergie, permettant d'améliorer le classement énergétique du patrimoine (*cf. § 5.2.4.1*). L'état du patrimoine ne justifiant pas encore de réhabilitations globales, seules deux opérations sont programmées (*résidences « les Terrasses » à Auch, 54 logement et « Jegun » à Jegun, 7 logements*).

5.2 ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

5.2.1 Offre nouvelle

Tableau 11 : Evolution du patrimoine de logements familiaux

Année	Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31-déc	Évolution
2015	1 739	49	0	3	-10	0	0	1 781	2,4%
2016	1 781	64	0	18	-15	0	0	1 848	3,8%
2017	1 848	48	0	18	-16	0	0	1 898	2,7%
2018	1 898	27	6	44	-16	0	0	1 959	3,2%
2019	1 959	40	0	2	-25	0	0	1 976	0,9%
Total		228	6	85	-82	0	0		13,6%

Sources : données transmises par l'organisme (PFI,16/07/2020)

Sur la période 2015-2019, 319 logements locatifs ont été mis en service, soit en moyenne 64 logements par an. Ce rythme de développement, élevé pour un organisme comptant moins de 2 000 logements, est dans la continuité de la période précédente (*328 logements livrés entre 2010 et 2014*) et supérieur aux engagements de la CUS (*55 logements livrés par an sur la période 2011-2016*). Si l'on tient compte des ventes, l'augmentation annuelle du parc de logements est de 3,4 % par an en moyenne.

Si la production neuve reste majoritaire, la part des opérations d'acquisition-amélioration (AA) représente une part croissante (27 %). La société contribue ainsi activement à la requalification des centres anciens, ce qui semble également pertinent à la fois pour résorber une partie de la vacance existant dans le parc privé et limiter l'étalement urbain.

La production de logements familiaux est essentiellement constituée de petites opérations (*6 logements en moyenne*). La part de logement collectif est devenu légèrement majoritaire (*53 % des livraisons*), ce qui s'explique par le fait que les opérations d'AA concernent en majorité des immeubles collectifs (*89 %*). La société continue en effet de privilégier la construction de logements individuels (*61 % des livraisons de logements neufs*) répondant ainsi à une forte aspiration locale. Le recours à la VEFA est marginal sur la période (*6 logements en 2018, opération « Herretera » à Agresse, première implantation de la société dans le département des Landes*) mais devrait prendre une part plus importante à l'avenir (*20 % de la production*).

L'analyse de la typologie de l'offre nouvelle montre que la production de petits logements est importante, y compris dans les logements individuels, en cohérence avec la demande exprimée (*12 % de T1 et 32 % de T2 livrés pour 43 % des demandes*). Ce qui permet de combler progressivement le déficit de ces typologies dans le parc (*25 % de T1 et T2 en 2019 contre 16 % en 2010*).

Sur la période, 75 PLAI ont été mis en service, soit 27 % des logements familiaux produits sur la période. Cette production de logements très sociaux, bien qu'en nette augmentation par rapport à la période précédente (*15 % seulement*), reste un peu faible. En effet, l'offre en logements PLAI est plus adaptée aux revenus modestes des demandeurs et des nouveaux locataires (*70 % des demandeurs et 82 % des nouveaux entrants disposent de revenus inférieurs au plafond PLAI, cf. § 6.2.2 et 6.2.3*). La part de PLAI représente 28 % des prévisions de livraisons 2020-2024, alors qu'elle devrait tendre vers au moins un tiers, cet objectif étant commun à la plupart des CUS. La société devrait encore accentuer ses efforts dans ce sens, d'autant que les loyers sont plutôt élevés du fait d'un patrimoine construit récemment (*cf. § 6.3.2*).

5.2.2 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage

Le DG est également directeur du développement immobilier (*cf. § 3.2*) et à ce titre, pilote directement le service « gestion de la Maîtrise d'ouvrage et de l'aménagement » pour laquelle il n'a pas d'adjoint contrairement au service patrimonial. Ce service est composé de deux chargés d'opérations (*dont un salarié du GIE basé à Auch*) et du responsable des marchés publics.

La société a adhéré au GIE « Garonne développement » en 2015, avec l'objectif *"de libérer en partie le DG de la recherche foncière et de permettre l'atteinte des nouveaux objectifs de production plus ambitieux sur la période 2016-2020"*. Le GIE n'a pas permis de réellement mutualiser l'activité de maîtrise d'ouvrage, les acteurs toulousains restant sur la Haute-Garonne et un agent salarié du GIE travaillant à temps plein pour la société, basé à Auch, œuvrant exclusivement sur les opérations de la société. En l'absence de plus-value avérée et étant donné les difficultés actuelles du GIE liées au contexte de la crise sanitaire (*de nombreux chantiers retardés en Haute-Garonne*), la société se questionne sur son maintien au sein de cette structure (*cf. § 3.2*).

L'examen des opérations de logements livrées depuis 2015 révèle une bonne maîtrise des délais (*15 mois en moyenne entre la date de l'ordre de service et la date d'achèvement des travaux*) et des coûts (*avec un prix de revient final supérieur de 2,5 % en moyenne au prévisionnel*). Le prix de revient moyen des opérations livrées est de 1 742 € le m² de surface habitable soit un niveau conforme à un marché détendu.

5.2.3 Réhabilitations

Ces dernières années, le patrimoine récent ne nécessitant pas encore de grosses réhabilitations, les interventions ont consisté généralement à réaliser des changements de composants accompagnés de gros entretien, visant en priorité à améliorer la performance énergétique des bâtiments, avec notamment le changement des chaudières individuelles sur 439 logements (*22 % du parc*).

A partir de 2017, la société a lancé des opérations de réhabilitation plus globale sur trois des résidences collectives parmi les plus anciennes : « L'ancien couvent » à Masseube, 22 logements construits en 1988 (*montant global de 385 801 euros, soit 17 536 euros au logement*) ; « Saint-Barbe » à Auch, 18 logements

construits en 1986 (*montant global de 848 897 euros soit 47 161 euros au logement*) ; « Solana » à Condom, 13 logements construits en 1988 (*montant global de 220 888 € soit 16 991 € au logement*).

5.2.4 Renouvellement urbain

Sur la période à venir, la société est engagée sur un projet de renouvellement urbain qui concerne le quartier prioritaire de la politique de la ville (QPV) du « Grand Garros » à Auch. Ce projet a fait l'objet d'une convention avec l'ANRU signée en 2019 dans le cadre du NPRU. Situé sur l'autre rive du Gers par rapport au centre ancien, le Grand Garros accueille un peu moins de 2000 habitants et est quasiment totalement constitué de logements sociaux. L'un des objectifs du projet, pour amener de la mixité sociale, est de ramener le taux de logements locatifs sociaux à 50 % d'ici dix ans.

Le principal bailleur social concerné est l'OPH du Gers qui détient 94 % du patrimoine. Le programme porté par l'OPH dont le calendrier prévisionnel est prévu jusqu'en 2026, consiste principalement à démolir 321 logements sociaux (*dont 96 déjà démolis et 225 à venir*), à reconstituer partiellement l'offre hors site (*161 logements*) et à réhabiliter 742 logements.

La société est le deuxième bailleur signataire de la convention du fait de sa présence dans le quartier au titre d'une seule opération : « les Tuileries » (*64 logements sociaux répartis dans 5 bâtiments*). Dans le projet il est prévu la mise en vente de 101 logements sociaux d'ici à 2024 par les 2 bailleurs sociaux, dont les 64 de la résidence des Tuileries. Par ailleurs, la société contribue au relogement des habitants des immeubles démolis, et la coopération des deux organismes est bonne sur ce thème.

5.2.5 Appréciation de la qualité patrimoniale

La visite partielle du patrimoine a porté sur 40 résidences comptant 729 logements, soit 37 % du parc, principalement situés à Auch ainsi que dans le secteur Fleurance-Gimont où la société est beaucoup intervenue ces dernières années. Elle a permis de confirmer le bon état global des immeubles et la qualité des réhabilitations mises en œuvre. L'effort porte sur l'enveloppe des bâtiments et leur rénovation énergétique, mais également la remise à niveau et l'amélioration du confort des parties privatives (*équipements sanitaires, électricité, cuisines, salles de bain, ajout de balcon, pose de pergolas sur les terrasses...*). L'entretien des parties communes et des espaces verts, dont la société a en général la maîtrise, en l'absence de rétrocession aux communes, n'appelle pas de remarque.

La visite a également permis de constater les qualités techniques et architecturales des opérations neuves, caractérisées par une bonne insertion dans l'environnement et une grande diversité de forme. Sur la période, la société a mené, conjointement aux collectivités, un effort important de reconquête des centres urbains à travers des opérations d'acquisition-amélioration où elle développe une réelle expertise, redonnant par exemple une seconde vie à des bâtiments industriels (« *La distillerie* » à Fleurance, *14 logements*) ou religieux (« *L'ancien couvent* » à Gimont, *22 logements*). La réhabilitation très qualitative du bâtiment de l'ancien collège à Auch, accueillant son nouveau siège social, est un autre exemple de ce savoir-faire (cf. § 3.1).

5.3 SÉCURITÉ DANS LE PARC

5.3.1 Contrats d'entretien des ascenseurs

Du fait des caractéristiques de son parc, composé de logements individuels et petits collectifs, la société dispose d'un parc d'ascenseurs très restreint (*3 appareils desservant 44 logements*). La mise aux normes et

l'entretien de ces ascenseurs font l'objet d'un contrat d'entretien, confié à un prestataire pour une durée de 4 ans (2016-2020).

5.3.2 Contrats d'entretien des appareils individuels gaz

La société prend en charge l'entretien des appareils de chauffage à gaz individuel dans le cadre d'un contrat confié à des prestataires. Cet entretien incombe normalement aux locataires (*article 7 de la loi 89-462 du 6 juillet 1989 modifiée et décret 87-712 du 26 août 1987*), et la société avait fait l'objet d'une observation lors du dernier contrôle puisqu'elle se substituait aux locataires sans y avoir été autorisée. Elle a régularisé la situation depuis 2015 en signant avec les organisations représentatives des locataires un accord collectif conclu dans le cadre de l'article 42 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986.

La société a mis en place une procédure rigoureuse pour le suivi de l'entretien des chauffages individuels à gaz : deux relances des locataires en recommandé avec accusé de réception et procédure contentieuse à l'encontre des locataires les plus récalcitrants (*dépôt de requête en injonction de faire devant le TGI*). Ainsi à l'issue des dernières campagnes (2016 à 2018) la société est parvenue à assurer l'exhaustivité des visites d'entretien annuel. Pour 2019, le résultat est un peu moins bon mais la situation reste maîtrisée : sur 230 appareils concernés, quatre visites restaient à organiser au moment du contrôle, soit un taux de visites de 98,3 %.

D'autres accords collectifs ont été signés récemment pour l'entretien des nouveaux appareils de chauffages installés par la société dans le cadre du développement durable et qui requièrent également un entretien et une surveillance réguliers afin d'en optimiser le rendement et la sécurité : chaudières à bois et à granulés, cumulus thermodynamiques, panneaux solaires. Ces accords, permettant à la société d'intervenir sur des équipements individuels, sont règlementaires, puisque que cette intervention est liée à la sécurité ou à la prise en compte du développement durable, dérogations prévues par l'article 42 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986 modifiée.

5.4 DIAGNOSTICS TECHNIQUES

5.4.1 Diagnostics de performance énergétique (DPE)

Les DPE ont été réalisés pour l'ensemble du patrimoine. Ils sont actualisés à la relocation et remis aux locataires lors de la signature du bail. Le parc est performant du fait de sa jeunesse et des interventions thermiques réalisées ces dernières années. Une majorité des logements sont économes en énergie (79 % classés de A à C). Néanmoins, il reste un enjeu de rénovation énergétique pour 3 % des logements, énergivores et classés en E et F, et dans une moindre mesure pour les 18 % classés en D.

5.4.2 Dossiers techniques amiante (DTA)

La société a progressé sur la prise en compte du risque amiante depuis le dernier contrôle de l'Ancols : les DTA ont été mis à jour en 2015-2016 dans le cadre d'un marché global. Le patrimoine est peu impacté : la présence d'amiante a été repérée sur 9 résidences comptant 129 logements (17 % des logements potentiellement concernées). En l'absence de dégradation, le diagnostiqueur a prescrit des évaluations périodiques. Des diagnostics avant travaux sont systématiquement réalisés dans les logements avant relocation dès lors que leur remise en état est nécessaire.

Par ailleurs, les sept foyers concernés par la réglementation amiante ont également fait l'objet de DTA (*en 2016*). Sur les quatre foyers présentant de l'amiante, des actions correctives ont été préconisées pour trois d'entre eux. La société a réalisé en mars 2020 les travaux de désamiantage pour les deux foyers présentant le plus de risques et les travaux sont programmés pour le troisième.

Observation 2 : Les obligations réglementaires qui visent à garantir la protection des personnes contre les risques sanitaires liés à une exposition à l'amiante ne sont pas totalement respectées (art. R. 1334-17, R. 1334-20, R. 1334-29-5 du code de la santé publique).

Le repérage étendu des flocages, calorifugeages et faux plafonds dans les parties privatives (*diagnostics amiante sur les parties privatives, DAPP*) n'a pas été engagé alors qu'il est obligatoire depuis février 2012 (cf. décret n° 2011-629 du 3 juin 2011). Les DAPP sont réalisés au fur et à mesure des changements de locataires ou en même temps que les repérages avant travaux (RAAT). Cette méthode, même si elle réduit notablement le risque (*à ce jour 65 % des logements concernés ont fait l'objet d'un DAPP*), n'est pas totalement conforme aux obligations réglementaires qui imposent un repérage étendu.

5.4.3 Constats de risques d'exposition au plomb (CREP)

La société s'est également mise en conformité sur le risque plomb : diagnostics réalisés en 2015-2016 et élargis à tous les logements concernés et pas seulement à la relocation (*310 logements dont 115 présentant du plomb*). Les CREP sont notifiés aux locataires et joints aux nouveaux baux conformément à la réglementation.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE À L'UNITÉ

L'activité de vente HLM est rattachée depuis 2015 à la direction de la clientèle et il n'y a pas de personnel entièrement dédié à cette activité (cf. § 3.4). La commercialisation des logements anciens est assurée par les trois chargés de clientèle.

La société a développé de longue date une politique volontariste de vente dans l'objectif de "favoriser le parcours résidentiel des locataires et de générer des liquidités pour assurer son développement". Le CA délibère chaque année sur la politique de vente. Fin 2020, 26 programmes représentant un stock de 343 logements, soit 18 % du patrimoine, sont inscrits au plan de vente et la société prévoit la commercialisation de huit nouvelles résidences comptant 53 logements.

La société a vendu 82 logements sur la période 2015-2019, soit en moyenne 16,4 logements par an, ce qui représente un chiffre élevé pour une société de cette taille (*4,4 % du parc*). Le volume a nettement augmenté par rapport à la période 2010-2014 (*56 logements vendus*). Sur trois années, le prix de vente moyen d'un logement est de 88 millions d'euros. La plus-value financière (*prix de vente - remboursement emprunts-frais de gestion dossier vente*) est de 2 millions d'euros pour 2019.

Le contrôle a porté sur les 82 ventes de logements réalisées de 2015 à 2019. Ces ventes atteignent globalement leur objectif social : revenu mensuel moyen de 1 830 € (*1,5 fois le SMIC*), revenu médian de 1 710 € (*1,4 fois le SMIC*) et 87 % des acquéreurs avec des revenus inférieurs à 3 000 € mensuels.

L'un des objectifs de la vente de patrimoine locatif, outre le dégagement de moyens financiers pour le développement, est d'offrir un parcours résidentiel aux locataires du parc social en leur permettant d'accéder à la propriété. Cet objectif est encore rempli avec une part de locataires importante dans les ventes (*44 % de locataires dont plus de la moitié d'occupants*). La société devra néanmoins être attentive à l'évolution de ce ratio, la proportion de locataire ayant nettement diminué par rapport à la période 2010-2014 où ils étaient majoritaires (*54 % des accédants*). Ce qui s'explique à la fois par la réduction progressive du vivier et la moindre solvabilité des nouveaux entrants.

Le prix de vente est en principe égal ou inférieur au prix des domaines (*76 % des ventes*) et se situe dans une fourchette de - 35 à +12 % par rapport à ce prix. Il est attractif (*moyenne de 87 715 euros, 1 119 euros au m² de surface habitable - SH*) pour des biens en majorité individuels (*74 % des biens vendus*) et ne nécessitant pas de travaux immédiats. Des travaux de mise aux normes sont en effet systématiquement réalisés avant chaque

vente, la société s'attachant à ne vendre que des biens ne nécessitant pas de gros travaux pendant dix ans. Ils sont ponctuellement complétés par des travaux d'embellissement destinés à faciliter la commercialisation. De plus, le rôle de syndic de copropriété, confié à la société-mère (cf. § 3-1) permet de contrôler l'évolution des résidences.

Les procédures réglementaires sont respectées en matière d'information des locataires, publicité, avis de France Domaine jusqu'à la révision introduite par la loi ELAN, plafond de ressources des descendants acquéreurs.

Observation 3 : Le système de remise sur le prix de vente dont bénéficient certains locataires n'est pas conforme aux nouvelles règles introduites par la loi Elan (non conforme à l'art. L443-11, IV du CCH).

La société fait bénéficier ses locataires d'une réduction du prix de vente en fonction de leur ancienneté au sein du parc. Cette remise commerciale n'est pas liée à des négociations, elle est automatique (*jusqu'à 5 ans : pas de réduction, 6-9 ans : 6 %, 10-14 ans : 10 % ; 15-19 ans : 15 % ; 20-24 ans : 20%, 25 ans et plus : 25 %*). Le locataire occupant, s'il a moins de 5 ans d'ancienneté, se voit appliquer le même prix qu'un autre locataire ou acheteur extérieur et ne bénéficie d'aucune remise.

La loi Elan a modifié récemment les règles de détermination du prix de vente : il est « *désormais librement fixé par l'organisme Hlm vendeur, sans consultation préalable du service des domaines, ni du maire de la commune d'implantation, en prenant pour base le prix d'un logement comparable, libre d'occupation lorsque le logement est vacant, ou occupé lorsque le logement l'est (art. L443-11, IV du CCH)* ».

Le système mis en place par la société contrevient à cette disposition puisqu'il ne fait pas de distinction entre logement libre ou occupé. Or si l'avis des domaines a été supprimé, la loi Elan a conservé la règle d'un prix plus bas pour un logement vendu occupé, en vertu du principe en vigueur sur le marché immobilier, tout en introduisant une durée minimale d'occupation (*2 ans*) pour éviter les effets d'aubaine (*locataire venant d'aménager achetant son logement moins cher*). Apparemment vertueux sur le plan social, le système de remises à l'ancienneté peut remettre en cause la priorité établie par la loi en faveur du locataire occupant : ce dernier, s'il veut acheter son bien, peut se voir proposer un prix bien plus élevé (*jusqu'à 25 % plus élevé*) que ce qui serait proposé à un autre locataire plus ancien si le bien était vacant.

De plus, la remise en faveur des locataires n'est pas non plus compatible avec d'autres dispositions prévues par la loi Elan. D'une part, la loi établit une priorité pour tous les locataires HLM du département, le bailleur ne pouvant favoriser ses propres locataires au détriment de ceux d'un autre bailleur. D'autre part, le prix de vente d'un logement vacant résulte de l'offre émise par le bénéficiaire désigné à l'article L 443-11 (III) du CCH après classement des offres, en application de l'article D 443-12-1 du CCH. Par conséquent, il n'est pas possible de prévoir un prix distinct pour les locataires de l'organisme Hlm vendeur, l'offre de l'acheteur la plus basse, à priorité égale, déterminant le prix.

La société doit impérativement revoir sa procédure pour la mettre en conformité avec la loi Élan sous peine d'exposer certaines ventes, entachées d'irrégularités, à des recours en annulation.

6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

6.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

Tableau 12 : Analyse sociale de l'occupation au 01 janvier 2018

En %	nombre de locataires	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 % *	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono-parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
SA Gasconne	1 607	26,2	66,3	7,6	51,3	26,9	47,5	8,0
Département	4 486	27,4	70,3	6,5	56,9	22,8	47,3	8,1
Région	210 711	29,3	69,6	7,0	60,4	23,0	40,6	10,2

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

Source : enquête OPS 2018 tous bailleurs sociaux.

L'analyse de l'enquête OPS 2018 montre une occupation moins sociale que celle de l'ensemble des bailleurs sociaux du département et de la région (66,3 % de ménages disposant de ressources inférieures à 60 % des plafonds réglementaires contre respectivement 70,3 et 69,6 %). La moindre proportion de locataires percevant l'APL (51,3 %) par rapport au ratio départemental (56,9 %) corrobore ce constat.

Cette situation est en partie liée aux caractéristiques du parc (*récent et avec une forte proportion de logements individuels*) avec des loyers plutôt chers (*cf. § 3.2.1*) qui ne permet pas l'accueil des ménages aux ressources les plus faibles. Toutefois depuis cinq ans, on note une évolution vers une occupation plus sociale, la part de ménage disposant de ressources inférieures à 20 % des plafonds passant de 21,4 % en 2013 à 26,2 % en 2018. Cette évolution est également perceptible dans les attributions récentes (*cf. § 6.2.3*) et s'explique par la paupérisation des demandeurs (*cf. § 6.2.2*).

6.2 POLITIQUE D'ATTRIBUTION

6.2.1 Orientations générales

Le règlement et la composition de la commission d'attribution des logements et d'occupation des logements (CALEOL) ont été mis à jour et validés par le CA du 6 mars 2020. Un représentant des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique, membre de droit avec voix consultative devra être désigné conformément aux dispositions légales (*cf. art. R. 441-9-4° du CCH*).

Le rapport annuel d'activité de la CALEOL fait l'objet d'une présentation en CA. Conformément aux obligations introduites par le décret n° 2015-522 du 12 mai 2015, le règlement intérieur de la CALEOL et la charte des attributions sont publiés sur le site internet de la société.

6.2.2 Connaissance et gestion de la demande

La société s'inscrit dans l'objectif de mutualisation de la demande de logements. En effet, la sélection des candidats s'effectue à partir des dossiers enregistrés sur le système national d'enregistrement (SNE). L'enregistrement des demandes et leur renouvellement respectent les dispositions réglementaires.

Au 31 décembre 2019, le fichier du SNE compte 2 562 demandes en attente dont 27 % sont des demandes de mutation de locataire du parc social. L'ancienneté moyenne est peu élevée (11 mois) et 73 % des demandes ont moins d'un an.

La demande de grands logements est faible (23 % pour les T4 et T5) alors que la demande de petits logements est toujours aussi forte (43 % pour les T1 et T2).

La majorité des demandeurs ont des revenus se situant en deçà des 60 % du plafond PLUS (70 %) leur permettant de prétendre à un logement très social (PLAI).

6.2.3 Gestion des attributions

Le contrôle sur fichier des 804 attributions réalisées de 2017 à 2019, avec un contrôle approfondi d'un échantillon ciblé de 67 dossiers, n'a révélé ni attribution hors CAL ni dépassement des plafonds de ressources.

La commission d'attribution des logements et d'occupation des logements (CALEOL), composée réglementairement, a prononcé 387 propositions d'attribution par an en moyenne sur les trois dernières années. La fréquence des réunions a été réduite à une fois par mois depuis 2016 contre tous les 15 jours auparavant. Les opérations nouvelles font l'objet d'une CAL spécifique en mairie, ce qui permet aux chargés de clientèle de visiter l'opération et de connaître leur interlocuteur municipal.

La société est confrontée à un nombre de refus après attribution maîtrisé pour un marché détendu (26 % en 2019). La règle de présentation de trois candidats pour chaque logement est respectée quand la demande est suffisante.

Les attributions ont un caractère très social puisqu'elles ont été prononcées à 44,0 % au bénéfice de ménages dont les ressources sont inférieures à 20 % des plafonds et à 82,1 % au bénéfice de ménages dont les ressources sont inférieures à 60 % des plafonds. Leur examen révèle la faible ancienneté moyenne de la demande des attributaires au moment de l'entrée dans les lieux (8 mois) et la part élevée des attributions à des demandeurs de moins d'un an (80 %).

Conformément à la loi « égalité et citoyenneté », la société assure un suivi des attributions à des ménages du 1^{er} quartile de ressources hors QPV⁵. Elles représentent 48 % des attributions réalisées en 2019 sur le territoire de la CAGACC. Ces résultats sont nettement supérieurs aux objectifs fixés par la loi et confirme le caractère très social des attributions.

L'analyse réalisée sur les 184 logements libérés en 2019 et ayant fait l'objet d'une nouvelle attribution révèle un délai moyen de 40 jours entre le départ de l'ancien locataire et l'entrée du nouveau, ce qui est un délai correct en secteur détendu. D'autant que 87 % des logements sont reloués en moins d'un mois, ce qui atteste d'une procédure de remise en location performante avec une bonne utilisation du préavis pour rechercher un nouveau locataire et une bonne maîtrise des délais de remise en état des logements.

6.3 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DU PARC

6.3.1 Politique de Loyers

Observation 4 : La société a pratiqué une augmentation irrégulière des loyers.

Une augmentation irrégulière de 0,70 % a été appliquée à l'ensemble des loyers en 2017 alors que l'absence de variation de l'indice de référence des loyers (IRL) ne permettait pas d'augmentation cette année-là. De plus, elle n'a pas fait l'objet d'une décision préalable du conseil d'administration.

⁵ La loi du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et citoyenneté fixe un objectif de 25 % des attributions annuelles de logements hors QPV à des demandeurs dont le niveau de ressources par unité de consommation est situé dans le 1^{er} quartile des ressources des demandeurs de logements sociaux. Dans le Gers un EPCI est concerné par cette mesure, la CAGACC.

La révision annuelle des loyers des organismes HLM est strictement encadrée : la législation permet d'augmenter une fois par an les loyers, en fonction de l'évolution de l'indice de référence des loyers. L'indice à prendre en compte est celui du 2^e trimestre de l'année précédente. Cette révision doit avoir lieu au 1^{er} janvier et faire l'objet d'une décision préalable du CA.

En 2017, aucune augmentation n'était possible puisque l'IRL du 2^e trimestre n'a pas varié en 2016 par rapport à 2015. C'est d'ailleurs ce qu'avait voté le CA de la société le 6 octobre 2016 et, conformément à cette décision, les loyers n'avaient pas augmenté au 1^{er} janvier 2017.

En contradiction avec cette décision, la société a pourtant procédé à une augmentation de l'ensemble des loyers au 1^{er} décembre 2017. Cette augmentation est irrégulière dans la mesure où elle ne respecte pas la variation de l'indice. Elle l'est aussi en termes de formalisme puisque la date choisie ne correspond pas au calendrier prévu pour les organismes HLM et qu'elle n'a pas fait l'objet d'une nouvelle décision du CA.

Le principe de cette augmentation a seulement été abordée en conseil de concertation locative du 7 novembre 2017 où les représentants des locataires, d'après le procès-verbal, ont donné leur accord à la direction. Un bilan des CCL 2017 a été présenté au CA du 29 mars 2018, et c'est dans ce cadre qu'il a été informé de la hausse de 0,70 % des loyers, déjà effective depuis le 1^{er} décembre 2017. Le CA n'a pas remis en cause cette augmentation. Cette information a posteriori du CA n'est pas suffisante puisqu'il est ainsi privé de ses prérogatives en matière d'augmentation annuelle des loyers.

Sans préjudice des actions que pourraient initier les locataires, la société doit également procéder au remboursement de ces derniers. Le montant indument perçu concerne la totalité des locataires du parc conventionné présents au moment de l'augmentation irrégulière et porte sur le mois de décembre 2017, puis les années 2018, 2019 et 2020. L'Ancols a estimé l'ordre de grandeur : 0,7 % du montant global des loyers annuels perçus, sur trois ans, représente environ 203 000 euros, sur la base des loyers perçus en 2017 (9 678 100 euros). Ce qui correspond à un montant moyen de l'ordre de 103 euros par locataire. La société doit évaluer précisément ces restitutions, conditionnées par les effets cumulatifs sur la période, les entrées-sorties de locataires et la date du remboursement.

Par ailleurs, cette augmentation irrégulière a généré un grand nombre de dépassements des loyers maxi des conventions APL (244 logements) de faible importance (de 0,36 à 0,72 %). En effet, les loyers maxi sont actualisés chaque année concomitamment aux loyers pratiqués, sur la base du même IRL. Or en 2017, les loyers maxi des conventions n'ayant pas été revalorisés, la hausse des loyers, pour ceux qui étaient proches des maxi, a entraîné des dépassements. La simulation réalisée montre qu'ils n'existeront plus si l'augmentation de 2017 est effacée.

Tableau 13 : Augmentations annuelles des loyers conventionnés

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Augmentation annuelle en %	0,23	0,02	0,70	0	1,25	1,30	0,40
Taux légal en %	0,47	0,02	0	0	1,25	1,53	0,66
Ecart cumulé en %	-0,24	-0,24	0,46	0,46	0,47	0,24	-0,03

Sources : données transmises par l'organisme (base loyer au 01/01/2020, PV de CA)

Hormis l'irrégularité constatée en 2017, sur le reste de la période 2015/2021, la société a pratiqué des augmentations annuelles modérées, parfois équivalentes ou sensiblement inférieure au taux maximum légal.

En 2019, le CA a pris la décision d'appliquer le taux légal après le gel de 2018. Le CA a ensuite de nouveau décidé de faire un effort de modération en 2020 (- 0,20 % par rapport au taux légal). A noter qu'en 2020, pour

les loyers non conventionnés, un taux de 1,50 % a été appliqué. Enfin, en 2021, le CA a poursuivi la même politique de différenciation de la progression des logements conventionnés et celle des logements non conventionnés, en votant une augmentation de 0,4 % pour les logements conventionnés et 0,60 pour les logements non conventionnés.

Même si cette augmentation différenciée est réglementaire, puisque les deux taux respectent le maximum légal, cette pratique est discutable sur le plan social dans la mesure où elle instaure une gestion à deux vitesses, les locataires des logements déconventionnés subissant chaque année une hausse de loyers plus importante. Or il s'agit à l'origine du même public, entré dans un logement social du fait de ressources limitées. Cette différenciation est d'autant plus critiquable que la société opère de la même manière pour les loyers annexes : pas d'augmentation des loyers annexes des logements conventionnés en 2021 ; 0,40 % pour les logements non conventionnés.

6.3.2 Niveau des loyers

Tableau 14 : Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros/m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
SA Gasconne	1 892	5,1	5,5	5,9
Gers	5 316	4,1	4,9	5,6
Occitanie	269 181	4,8	5,6	6,4
France Métropolitaine	4 328 090	4,9	5,7	6,5

Sources : données transmises par l'organisme (base loyer au 01/01/2019); RPLS au 01/01/2019

Tableau 15 : Les types de financement

	Nombre de lgts	Médiane SH	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^{ème} quartile
Anciens financements	127	77,45	303	345	370
PLA	738	74,86	316	394	450
PLUS	698	71,05	350	412	455
PLUS 120 %	39	71,20	444	481	512
PLS	65	44,58	239	366	525
PLAI/PLATS	215	73,71	295	339	375
Fonds propres	10	70,45	407	427	593
Ensemble	1 892	71,72	322	391	445

Sources : données transmises par l'organisme (base loyer, 01/01/2019); RPLS au 01/01/2019

Avec un loyer médian au m² de surface habitable de 5,5 euros, les loyers pratiqués sont supérieurs à l'ensemble des organismes du département (4,9 euros de loyer médian au m² de SH) et proche de la référence régionale (5,6 euros). Cette situation est liée à divers facteurs : un parc jeune ayant peu bénéficié des anciens

financements plus favorables (*seulement 127 logements construits avant la réforme de 1977, soit 6,7 % du parc*), constitué majoritairement de logements individuels et avec une part de petits logements croissants (*cf. § 5.2*).

Si l'on observe plus finement la distribution des loyers, on s'aperçoit que le premier quartile est élevé par rapport aux références mais que le troisième quartile est bas, ce qui montre que la société dispose de peu de loyer bas mais en revanche est attentive à ne pas pratiquer des loyers trop élevés qui ne seraient pas adaptés au marché local. Ce constat se reflète également dans l'importance de la marge moyenne par rapport aux loyers maxi des conventions est élevée (- 11,4 %). Cela confirme que le niveau des loyers résulte plus d'une cause structurelle que d'une politique inflationniste.

Afin d'améliorer à l'avenir l'accessibilité économique du parc, la construction de logements très sociaux doit être privilégiée. D'une part, parce qu'ils correspondent davantage aux revenus des demandeurs et, d'autre part, parce que la société manque de logements accessibles (*127 HLMO et 215 logements très sociaux, soit 18 % du parc*).

6.3.3 Supplément de loyer de solidarité (SLS)

La société applique le barème de droit commun défini par l'article R. 441-21 du CCH. Le produit annuel perçu en 2018 au titre du SLS s'élève à 20 029 €. Selon les résultats de l'enquête SLS 2019, sur les 1 483 logements entrant dans le champ d'application (*hors ZRR*), 29 locataires ont été assujettis au mois de janvier en raison de leurs ressources pour un montant moyen de 33 euros. Aucun de ces locataires n'entre dans les conditions susceptibles d'entraîner une perte du droit à maintien dans les lieux.

6.3.4 Réduction de loyer de solidarité (RLS)

Une bonne application de la RLS a pu être constatée avec la prise en compte dans le système d'information, et l'imputation dans le quittance des locataires. Le nombre de bénéficiaires de l'APL en 2019 est de 828, pour un montant de RLS versé de 366 790 euros. Le nombre de ménages non "APLisés" bénéficiant de la RLS est très faible : trois cas, représentant un montant annuel global de 94 euros.

Au vu de l'impact financier conséquent de la RLS (*cf. § 4.2.4*) la société a adopté différentes mesures visant à en atténuer l'impact, notamment dans le champ de la politique des loyers. Outre l'augmentation irrégulière en 2017, mesure prise en réaction à la RLS ainsi qu'au gel des loyers imposé en 2018 après deux années blanches (*cf. observation 8*), la société a mis en place des loyers à la relocation et une stratégie de déconventionnement progressif des logements.

6.3.4.1 Mise en place de loyers à la relocation

Depuis le 1^{er} février 2018 la société applique systématiquement une révision à la hausse du loyer principal à chaque rotation. Le premier barème mis en place a été revu récemment pour tenir compte des nouvelles dispositions applicables à compter du 1^{er} octobre 2020 (*baisse de la RLS*). Le loyer principal est systématiquement augmenté de 27 euros pour les logements situés sur les communes d'Auch /Pavie/Duran /Preignan /Montégut/ L'Isle Jourdain/Pujaudran et Ségoufielle (*zone tendue*) dans la limite du tarif plafond prévu par la convention. Le loyer principal est augmenté de 22 euros pour les logements situés sur les autres communes (*zone détendue*). Les loyers les plus chers sont exclus du dispositif (*loyer principal supérieur à 450 euros ou 475 euros selon les communes, PLS, PLUS majorés*) ainsi que les logements difficiles à louer.

6.3.4.2 Déconventionnement systématique pour « désensibiliser les recettes à la RLS ».

Recommandation 7 : La société devrait à l'avenir limiter le processus de déconventionnement de logements sociaux qu'elle a initié, afin de ne pas s'éloigner de sa vocation de bailleur social.

La RLS s'applique aux logements conventionnés. Après en avoir vérifié l'impact financier (*cf. § 4.2.4*), la société

a décidé d'engager à partir de 2018 une politique de déconventionnement des logements via la dénonciation systématique des conventions APL arrivées à terme, comme le permet la réglementation.

En effet, une convention APL ne prend pas fin automatiquement à la date d'expiration qu'elle fixe. Le CCH (*art. D. 353-4 du CCH pour les OHLM*) prévoit qu'elle est renouvelée par tacite reconduction par périodes triennales et ne prend fin, à l'issue de la période initiale ou de chaque période de reconduction, qu'à l'initiative d'une des parties. Le bailleur a donc la possibilité de la résilier par notification à l'autre partie au moins six mois avant l'échéance par acte authentique (*acte notarié ou acte d'huissier de justice*).

Ainsi fin 2019, neuf conventions ont déjà été dénoncées dans le cadre de la procédure décrite, ce qui représente 227 logements (*soit 11 % du parc*). D'ici 2022, il est prévu 27 dénonciations supplémentaires (*235 logements*). Ensuite, la société devra nécessairement interrompre le processus, aucune autre convention n'arrivant à échéance avant 2025. L'ampleur de cette opération interroge puisqu'à l'horizon 2022, la société aura déconventionné 462 logements soit 23 % de son parc actuel, et que la vocation d'une SA d'HLM, comme son nom l'indique est de gérer des logements HLM (cf. § 4.2.4).

Par ailleurs, la réglementation impose que le bailleur continue à louer ces logements sous plafonds de ressources et de loyers applicables, qui sont ceux en vigueur à la date de l'expiration de la convention (cf. *articles R. 491-1 à R. 491-4 du CCH*). Les loyers plafonds et pratiqués doivent toujours être actualisés selon les modalités prévues aux articles L. 353-9-2 L. 353-9-3 du CCH. L'Ancols a vérifié que la gestion de ces logements restait conforme aux règles applicables aux logements sociaux en matière d'attributions et de loyers (cf. § 6.2.3 et 6.3.1).

6.3.5 Charges locatives

La part des charges récupérables dans le total des charges de l'organisme est de 4 %. Cela se situe très en dessous des ratios usuels en raison d'une individualisation des frais de chauffage généralisée sur l'ensemble du parc de l'organisme à l'exception des sept logements d'une gendarmerie.

Jusqu'au 31 décembre 2019, deux gardiens d'immeubles avaient la charge de l'élimination des déchets dans plusieurs opérations et leurs salaires avaient été régulièrement imputés sur les charges récupérables à hauteur de 40 %. A partir de 2020, il n'y a plus de gardiens.

Le poste de charges le plus important à répartir est la taxe d'enlèvement des ordures ménagères soit 42 % du total des charges récupérables pour 2018.

Rapporté au logement et sur l'année, le montant de charges récupérables diminue sur la période de 5 % et s'élève en moyenne à 262 €/logement/an. La part "entretien des parties communes" (*réalisé par la régie cf. § 6.4*) représente 180 € par logement/an pour les 695 logements concernés.

Le surplus du total des provisions appelées sur le total des charges réellement exposées se maintient entre 5 et 7 %.

De façon générale, l'organisme a une bonne maîtrise des diverses problématiques liées à la gestion des opérations relatives aux charges locatives. Les formalités administratives réglementaires (*calendrier de transmission des avis, tenues délais, intelligibilité des avis*) sont bien respectées. Les opérations de régularisations de charges particulières (*syndicats de copropriétés*) se tiennent en septembre de l'année N+1.

6.4 QUALITÉ DU SERVICE RENDU ET RELATIONS AVEC LES LOCATAIRES

La dernière enquête de satisfaction réalisée en 2019 est globalement favorable avec 87 % de taux de satisfaction générale et 88 % sur le logement, ce qui situe la société nettement au-dessus de la moyenne des

organismes de la région Midi-Pyrénées (82 % de satisfaction sur les deux questions). Un relatif point faible réside dans la propreté des espaces extérieurs (64 %, néanmoins au niveau du standard régional) sur laquelle la société doit se mobiliser. Elle obtient par ailleurs 71 % de taux de satisfaction sur le traitement des interventions techniques, ce qui est un bon score sur ce sujet sensible (moyenne régionale 70 %).

La gestion de proximité s'appuie sur les trois gestionnaires de secteurs chargés des états des lieux, du suivi des réclamations et de la surveillance technique du patrimoine. En lien avec les chargés de clientèle, ils assurent également des permanences dans les quatre antennes de gestion réparties sur le patrimoine (Barcelonne, Fleurance, Gimont et Marciac). Bien qu'aucun groupe ne soit soumis à l'obligation réglementaire de gardiennage définie par l'article R. 127-1 du CCH, les deux plus importants, « la Tuilerie » (64 logements) et « les Terrasses » (54 logements) à Auch, bénéficient de la présence d'un « gestionnaire d'immeuble ». Enfin le maintien d'une régie de nettoyage, composé de 8 agents d'entretien, permet de déployer du personnel de ménage dans les zones rurales éloignées.

La concertation avec les locataires est développée, dans le cadre d'un plan de concertation locative renouvelé en 2016 pour une durée de cinq ans. Le conseil de concertation locative se réunit régulièrement (trois à quatre fois par an en moyenne) et traite de l'ensemble des sujets liés à la gestion locative (augmentation des loyers, charges locatives, impayés) ou au patrimoine (maintenance, vente, réclamations).

6.4.1 Contrat de location

Le bail de location est à jour et les nouvelles dispositions légales y figurent, notamment en ce qui concerne la réduction du délai de restitution du dépôt de garantie aux locataires partis (*un mois si les états des lieux entrant et sortant sont identiques, à compter du 27 mars 2014, selon la loi Alur*). L'analyse portant sur l'ensemble des locataires partis en 2019 montre que la société l'applique réellement puisque globalement le délai moyen de restitution est de 27 Jours et que 83 % des dépôts de garantie ont été restitués dans le mois. Aucun remboursement n'a dépassé l'ancien délai de deux mois.

6.4.2 Politique de suivi des créances et des impayés

En matière de règlement et de recouvrement des impayés de loyers, la politique générale de l'organisme (CA et DG) s'appuie sur trois principes :

- 1) prévention : dès la CALEOL, calcul du reste à vivre, logique de coût global du logement (*au-delà du loyer*) et proposition de logement abordable et adapté (*montant loyer*) ;
- 2) réactivité : dès le retard identifié en mois M, activation des outils usuels (« phoning », « mails », « sms ») ;
- 3) accompagnement et soutien : prise de rendez-vous, sollicitations partenaires, commissions, FSL, plus des choix de politique sociale interne validée en CA et CCL (*protocoles internes, relogements, aides, mutation sociale*).

La répartition des tâches inhérentes au suivi des opérations de recouvrement est clairement partagée entre les intervenants (*comptable en charge du contentieux, juriste en charge du contentieux, DG*), assurant une bonne réactivité.

Les procédures sont formalisées sous forme d'un guide complet et le « reporting » comprend les diverses informations (*dettes par catégories de locataires, état d'avancement des procédures en cours, ...*) nécessaires au pilotage du recouvrement.

Le locataire dispose d'un large éventail de moyens de paiement (*quatre dates de prélèvement, carte bleue, mandat...*).

Le taux du recouvrement locatif est bon, d'une moyenne de 99,2 % supérieur à la moyenne de la valeur de référence (98,84 %).

Tableau 16 : Politique de suivi de créances et impayés : taux de recouvrement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Créances clients (N-1)	915,75	870,46	884,93	910,31	1 048,75
Produits des loyers (1)	9 143,24	9 417,27	9 678,10	9 455,57	9 651,44
Récupération de charges locatives (2)	483,40	469,73	505,90	527,90	530,53
Quittancement (3)=(1)+(2)	9 626,64	9 887,00	10 184,00	9 983,47	10 181,97
Créances clients (N)	870,46	884,93	910,31	1 048,75	1 081,62
Pertes sur créances irrécouvrables	- 30,92	- 53,95	- 47,61	- 40,82	- 40,93
Total encaissement (N) (4)	9 641,02	9 818,58	10 111,01	9 804,20	10 108,16
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	100,15%	99,31%	99,28%	98,20%	99,28%
<i>Valeurs de référence</i>	98,87%	98,91%	98,79%	98,58%	98,82%

Tableau 17 : Politique de suivi de créances et impayés : Part des créances locataires dans le bilan

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Produits des loyers (1)	9 143,24	9 417,27	9 678,10	9 455,57	9 651,44
Récupération de charges locatives (2)	483,40	469,73	505,90	527,90	530,53
Quittancement (3)=(1)+(2)	9 626,64	9 887,00	10 184,00	9 983,47	10 181,97
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	71,05	50,50	45,39	83,30	57,65
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	134,88	73,85	81,89	83,07	90,38
Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)	205,93	124,35	127,28	166,37	148,03
Locataires partis créances douteuses (7)	172,39	172,75	168,83	214,62	291,36
Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)	378,32	297,10	296,11	380,99	439,39
Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11)	378,32	297,10	296,11	380,99	439,39
Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12)	492,14	587,83	614,20	667,76	642,24
Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12)	870,46	884,93	910,31	1 048,75	1 081,63
Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)	9,04%	8,95%	8,94%	10,50%	10,62%
<i>Valeurs de référence</i>	12,70%	12,51%	12,07%	13,13%	13,42%
Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (15) = (3) / 365	26,37	27,09	27,90	27,35	27,90
Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours	33,00	32,67	32,63	38,34	38,88
<i>Valeurs de référence</i>	46,35	45,67	44,07	47,93	49,00
Créances locataires partis / Créances totales	19,80%	19,52%	18,55%	20,46%	26,94%
<i>Valeurs de référence</i>	26,96%	27,51%	28,34%	30,56%	35,18%

Si les divers indicateurs sont corrects, une dégradation est à constater concernant la part des locataires partis dans les créances totales, en particulier en 2019. Cette tendance est un peu plus forte que la tendance générale, ce qui amène cet indicateur à se rapprocher de la valeur de référence.

7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE

7.1 INVESTISSEMENTS ET MODALITÉS DE FINANCEMENT

La société dispose d'un prévisionnel régulièrement actualisé et présenté en conseil d'administration (*dernier en date le 08 décembre 2020*).

Il s'appuie sur le PSP 2018-2027 réalisé en collaboration avec un cabinet de conseil.

Les hypothèses d'environnement du prévisionnel sont crédibles (*évolution des divers indices ICC, taux du livret A, inflation, IRL*). Sous réserve des évolutions futures, les montants estimatifs de la RLS sont cohérents.

Le plan de financement des opérations nouvelles s'appuie sur 84 % d'emprunts bancaires, 4 % de subventions et 12 % de fonds propres.

La société entend utiliser la possibilité offerte par la loi Elan de renforcer ses fonds propres sans porter atteinte à la gouvernance par l'émission de titres participatifs en 2021 et 2022 auprès de la CDC. Pour rappel, ces fonds constituent des quasi-fonds propres et non de l'endettement. L'horizon de remboursement des titres participatifs est à l'initiative de la société, à l'expiration d'un délai de sept ans.

Le nombre prévu de ventes de logements locatifs est de 13 pour l'année 2020 puis de 14 à partir de 2021.

L'offre nouvelle est de 100 logements neufs par an en moyenne (*80 en maîtrise d'ouvrage directe et 20 en VEFA*).

L'estimation des besoins de travaux sur le patrimoine existant représente 10,3 millions d'euros (*soit 520 €/logement*) sur 10 ans. Le plus gros de l'effort de travaux (*tant en travaux courants que les changements de composants notamment menuiseries*) se porte sur la période 2018-2020. Une proportion de 49 % de ces besoins de travaux sont identifiés sur les trois prochaines années avec 18 opérations nécessitant des interventions supérieures à 15 milliers d'euros par logement.

Le patrimoine locatif (*logements et foyers*) connaît une forte évolution de 51 %, passant de 2 150 logements fin 2019 à 3 252 logements en 2029 avec la livraison de 1 225 opérations nouvelles (*dont 282 PLAI et 785 PLUS*) et 123 ventes.

Le total des investissements pour réaliser les opérations sus décrites s'élèvent à 145,5 millions d'euros financés par 14,8 millions d'euros de fonds propres, de 7,3 millions d'euros de subventions et 123,4 millions d'euros d'emprunts.

7.2 ANALYSE DE L'EXPLOITATION

Les éléments présentés sont des données transmises par l'organisme. Ces dernières sont cohérentes avec les états réglementaires publiés sur la base Harmonia, le DIS 2019 et le DIP 2019-2024. Le caractère prédictif des éléments présentés sur la période 2019-2024 est objectivement plus élevé que sur la période 2025-2029. Par conséquent, l'essentiel des commentaires portera sur la période 2019-2024.

Les projections prospectives prennent correctement en compte les éléments rétrospectifs (*niveau de maintenance par logement, coût de gestion, TFPB*). Les indices utilisés sont ceux de la Fédération des ESH et sont cohérents.

L'analyse de l'exploitation montre une situation en tension. L'EBE devrait se maintenir à un bon niveau sur la période 2019-2024. Pour les mêmes raisons évoquées ci-dessus, la CAF se renforcerait légèrement mais devrait rester à un niveau moins performant que les valeurs de référence. L'autofinancement courant sera négatif en 2020. L'autofinancement net devrait se renforcer peu à peu par la mise en service des opérations nouvelles et l'effet des mesures de gestion annoncées en 2019 et 2020. Inférieur à 3% en 2020, l'autofinancement net HLM devrait repasser la barre des 3 % dès 2021, et évoluer à un niveau plus confortable, autour de 6 %, en raison d'une amélioration de la performance d'exploitation et des dégrèvements relativement importants de TFPB (*travaux salle de bain en particulier*).

Tableau 17 : Exploitation prévisionnelle 2019-2029

Exploitation en k€ courants	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Loyers patrimoine de référence	9 564	9 626	9 674	9 771	9 869	9 967	10 067	10 168	10 269	10 372	10 476
Foyers	440	435	435	435	495	435	435	435	435	435	435
Autres	-216	-426	-70	29	11	42	-68	-130	-150	-168	-179
Impact des Ventes et Démolitions		-41	-109	-183	-251	-322	-393	-466	-541	-617	-694
Impact des Travaux		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Loyers des Opérations nouvelles		254	798	1 241	1 871	2 465	3 039	3 476	3 920	4 373	4 835
Perte de loyers / vacance logements	-182	-180	-185	-188	-206	-223	-196	-205	-215	-224	-234
Total loyers quittancés (logts et foyers)	9 606	9 668	10 543	11 105	11 789	12 364	12 884	13 278	13 718	14 171	14 639
Annuités Patrimoine de référence	-5 382	-5 470	-5 250	-5 110	-5 096	-5 089	-4 625	-4 369	-4 022	-3 730	-3 652
Incidence des Ventes et Démolitions sur les annuités		0	20	40	60	80	175	210	250	300	350
Annuités des Travaux & Renouvl de Composants		0	-144	-291	-328	-367	-408	-448	-489	-531	-572
Annuités des Opérations nouvelles		-191	-411	-597	-940	-1 397	-1 711	-2 077	-2 373	-2 678	-2 985
Total annuités emprunts locatifs	-5 382	-5 661	-5 785	-5 958	-6 304	-6 773	-6 569	-6 684	-6 634	-6 639	-6 859
TFPB	-981	-1 089	-1 135	-1 189	-1 237	-1 248	-1 313	-1 338	-1 362	-1 387	-1 412
Maintenance du parc (y compris régie)	-1 309	-1 031	-1 181	-1 207	-1 224	-1 266	-1 164	-1 200	-1 250	-1 314	-1 366
Charges non récupérées	-11	-5	-5	-7	-7	-7	-3	-3	-3	-3	-4
Couts des Impayés	-77	-87	-95	-100	-106	-111	-180	-186	-192	-198	-205
Marge Locative directe	1 846	1 795	2 342	2 644	2 911	2 959	3 655	3 867	4 277	4 630	4 793
Marge brute des autres activités	-45	320	160	310	140	80	30	30	30	30	30
Personnel (corrigé du personnel de régie)	-1 766	-1 740	-1 811	-1 843	-1 871	-1 898	-1 952	-1 987	-2 028	-2 065	-2 102
Frais de gestion, autres charges et Intérêts autres emprunts	-880	-908	-968	-1 004	-1 066	-1 078	-1 192	-1 225	-1 319	-1 356	-1 393
Production immobilisée	98	90	90	50	50	50	50	50	50	50	50
Autres produits courants	514	587	557	557	518	518	518	518	519	519	519
Cotisations et prélèvements CGLLS	-234	-352	-96	-135	-255	-267	-425	-490	-499	-508	-517
Produits financiers	100	50	40	40	40	40	40	40	40	40	40
Autofinancement courant	-367	-158	314	619	467	404	724	803	1 070	1 340	1 420
Eléments exceptionnels d'autofinancement	295	380	480	279	279	203	201	200	200	84	198
Autofinancement net	-72	222	794	898	746	607	925	1 003	1 270	1 424	1 618

7.3 ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Le tableau ci-après décrit l'évolution de la situation financière à travers l'analyse du potentiel financier, ratio financier de la Fédération des ESH qui représente le volume minimum de capitaux propres qui restent disponibles et acquis définitivement dans l'organisme compte tenu des engagements pris en ce qui concerne les opérations locatives en cours de construction et non terminées à l'issue de l'arrêté des comptes.

Après une année négative (2020) le potentiel financier⁶ se redresse à partir de 2021 en raison de l'émission de 3,5 millions d'euros de titres participatifs⁷, de 500 milliers d'euros de PHBB1 et PHB2 rénovation (*Prêts de haut de bilan bonifiés*), d'une amélioration de l'autofinancement (*un total de 9,5 millions d'euros*), et des produits de cessions importants (*8,6 millions d'euros*), couvrant de plus de 1,5 million d'euros les dépenses d'investissement (*Priorisation des opérations nouvelles, pas de démolitions projetées*) et les remboursements d'emprunts non locatifs (*18,6 millions d'euros*). Toutefois, il apparaît que la société souffre de ne pas atteindre la taille critique nécessaire pour faire face avec efficacité à l'ensemble des obligations des bailleurs sociaux dans un environnement réglementaire et financier exigeant. De ce fait, la société est vulnérable au moindre aléa financier ou technique.

Tableau 17 : Structure financière 2019-2029

Evolution structure financière en k€ courants	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Autofinancement net		222	794	898	746	607	925	1 003	1 270	1 424	1 618
Rembours emprunts non locatifs		-315	-450	-450	-450	-450	-440	-440	-430	-430	-430
Produits de cessions		627	1 044	1 063	1 082	1 101	695	715	736	756	778
Fonds propres investis en travaux		-138	-140	-36	-37	-37	-38	-39	-40	-40	-41
Fonds propres investis en démolitions		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis en opérations nouvelles		-1 968	-1 356	-1 371	-1 952	-1 168	-1 147	-1 168	-1 189	-1 210	-1 232
Autres var pot Fi y compris provisions, dette IComp et ACNE		-270	1 528	1 387	-81	-113	-115	-66	-66	-66	-67
Potentiel financier à terminaison ou livraison 31/12	1 225	-617	803	2 294	1 602	1 542	1 422	1 427	1 708	2 142	2 768
Prov (PGE, IDR, SWAP) et dette IComp	970	990	843	855	837	849	875	890	906	923	939
Dépôts de Garantie	677	717	745	779	830	857	906	934	962	991	1 020
FDR long terme à terminaison ou livraison 31/12	2 872	1 090	2 391	3 928	3 269	3 248	3 203	3 251	3 576	4 056	4 727

7.4 ANALYSE DE LA DETTE

De 110 millions d'euros fin 2019, la dette de l'organisme devrait avoisiner 170 millions d'euros en fin de période du prévisionnel, soit une augmentation de 50 % pour une augmentation de patrimoine de 31 %. Rapporté au logement, la dette évolue de 6 %. La capacité de désendettement dégradée en 2019 (*cf. § 4.5*) devrait légèrement décroître en raison d'un renforcement sensible de la CAF pour se situer à une moyenne de 26 années, assez loin néanmoins des valeurs de référence (*< 20 ans*).

Rapporté aux produits des loyers, l'annuité de la dette est au-dessus de 55 % en début de période avant de décroître à partir de 2022 (*nouveaux logements mis en service*) pour passer sous la barre des 50 % à partir de 2025.

⁶ Ratio financier utilisé par la Fédération des ESH qui représente le volume minimum de capitaux propres qui restent disponibles et acquis définitivement dans l'entreprise HLM et ceci compte tenu des engagements en ce qui concerne les opérations locatives en cours de construction et non terminées à l'issue de l'arrêtés des comptes.

⁷ Créée en 1983 (Loi Delors) pour permettre aux entreprises du secteur public de renforcer leurs fonds propres sans porter atteinte à leur gouvernance, les titres participatifs sont un nouveau moyen de financement pour le secteur HLM depuis la loi Elan. Du point de vue de l'analyse financière, ils constituent des quasi-fonds propres et non de l'endettement.

8. ANNEXES

8.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES, CAPITAL ET RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME

LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL

S212

LISTE DES MEMBRES DU CONSEIL D'ADMINISTRATION A LA DATE DU CONTRÔLE

Nom du représentant ou de la personne physique	personne morale représentée	collège d'appartenance	Profession et fonction élective	Fonction exercée au sein des instances				Date de naissance	Entrée dans la fonction	Mandat actuel	
				C.A.	commission appel d'offres	commission d'attribution des logs	autres commissions			origine	fin
Jean Bernard BOUCHER (représentant permanent)	SCIC HLM DE GASCogne	collège 1	Retraité	X	X	X		11/01/1942	01/06/1969	janv-19	déc-21
Michel RAMONET (personne physique soutenue)	SCIC HLM DE GASCogne	collège 1	Retraité	X				01/01/1948	01/02/1990 (en qualité de président)	janv-19	déc-21
Lucien CASTET (personne physique soutenue)	SCIC HLM DE GASCogne	collège 1	Retraité	X				19/11/1952	01/06/1999	janv-17	déc-19
Yvette RIBES (représentant permanent)	CONSEIL DEPARTEMENTAL DU GERS	collège 1	Retraité Conseillère Départementale	X		X (suppléante)		02/03/1947	01/06/1972	janv-18	déc-20
Christian LAPREBENDE (personne physique soutenue)	CONSEIL DEPARTEMENTAL DU GERS	collège 1	Maire de la ville d'Auch Conseiller Départemental	X				19/08/1952	07/05/2015	janv-18	déc-20
Charlette BOUE (personne physique soutenue)	CONSEIL DEPARTEMENTAL DU GERS	collège 1	Adjointe Ville de Fleurance Conseillère Départemental	X				09/04/1954	17/10/2014	janv-19	déc-21
Jean Michel FABRE (représentant permanent) remplacé à ce poste par Mr MARCHAL (CA mai 2020)	SA D'HLM DES CHALETS	collège 1	Président SA HLM CHALETS	X				25/07/1960	28/03/2014	janv-17	déc-19
Pierre MARCHAL (personne physique soutenue) remplacé à ce poste par ??? attente nomination	SA D'HLM DES CHALETS	collège 1	Directeur Général SA HLM CHALETS	X				09/05/1976	28/03/2014	janv-18	déc-20
Laurent GUIBERT (personne physique soutenue)	SA D'HLM DES CHALETS	collège 1	Directeur Financier SA HLM CHALETS	X				07/06/1971	28/03/2014	janv-18	déc-20
Bénédicte MELLO (représentant permanent)	Grand Auch Cœur de Gascogne	collège 2	Ajointe Mairie Auch	X				24/04/1973	01/10/2015	janv-18	déc-20
Guy DESPAX (représentant permanent)	UDAF	collège 4	Retraité	X		X		18/05/1947	01/01/1969	janv-19	déc-21
Claude COUSTAU GUILHOU (représentant permanent)	ACTION LOGEMENT IMMOBILIER	collège 4	Retraité	X	X	X		13/06/1948	26/07/2005	janv-17	déc-19
Patrick FUEYO (représentant permanent) Poste vacant après élection municipale juin 2020 - attendre nomination	MAIRIE AUCH	collège 4	Retraité	X		X (suppléant)		11/04/1948	26/07/2005	janv-17	déc-19
Raymond HAM		CENSEUR						20/09/1950	-	janv-19	déc-21
Laurence FONQUERNIE	COMMISSAIRE AUX COMPTES TITULAIRE								01/01/2017	janv-17	déc-22
Hervé LE FAOU	COMMISSAIRE AUX COMPTES SUPPLEANT								01/01/2017	janv-17	déc-22
Joël GACOMAZZI	Membres désignés par les locataires	Collège 3	Retraité	X		X		04/09/1954	18/12/2014	01/01/2019	31/12/2022
Hélène SANCHEZ		Collège 3	Retraité	X		X		08/05/1947	18/12/2014	01/01/2019	31/12/2022
Christian HOUREZ		Collège 3	Retraité	X		X		27/03/1958	18/12/2008	01/01/2019	31/12/2022

8.2 SIGLES UTILISÉS

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

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

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

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