

# RAPPORT DE CONTROLE

**SA LOGIREP**

**EXERCICES 2015-2019**

N° 2020-003

Mars 2022

**Agence nationale de contrôle du logement social**

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

SIREN : 130 020 464

# FICHE RECAPITULATIVE SECTEUR HLM DU GROUPE

N° SIREN : 393542428					
Raison sociale ( <i>qui se rapporte au N° SIREN</i> ) : SA Logirep					
Président du Conseil de surveillance : Michel Pélissier					
Présidente du Directoire : Karine Julien					
Adresse : 127 Rue Gambetta 92150 Suresnes					
Actionnaire principal : Polylogis SAS					
<b>AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>					
Nombre de logements familiaux gérés	<b>71 075</b>	Nombre de logements familiaux en propriété :	<b>71 075</b>	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...):	<b>8 586</b>
Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source	
<b>PATRIMOINE</b>					
Logements vacants	3,6 %	N/A	4,8 %	(2)	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	1,3 %	N/A	1,2 %	(2)	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	14,4 %	N/A	10,2 %	(2)	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1,3 %	N/A	N/A	(2)	
Âge moyen du parc (en années)	35	N/A	39	(2)	
<b>POPULATION LOGÉE</b>					
Locataires dont les ressources sont :					
- < 20 % des plafonds	17,6 %	N/A	21,0 %	(1)	
- < 60 % des plafonds	60,3 %	N/A	60,4 %	(1)	
- > 100 % des plafonds	10,2 %	N/A	10,4 %	(1)	
Bénéficiaires d'aide au logement	41,1 %	N/A	46,6 %	(1)	
Familles monoparentales	24,3 %	N/A	21,6 %	(1)	
Personnes isolées	36,9 %	N/A	40,2 %	(1)	
<b>GESTION LOCATIVE</b>					
Médiane des loyers mensuels (euros/m <sup>2</sup> de surface habitable)	6,3	N/A	5,8	(2)	
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	14,8 %	N/A	13,8 %	(3)	
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,7 %	N/A	98,7 %	(3)	
<b>PERSONNEL</b>					
Effectif total en ETP	1 300	N/A	N/A	(4)	
<b>PROFITABILITÉ RENTABILITÉ ET STRUCTURE FINANCIÈRE</b>					
Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires	48,7 %	N/A	45,1 %	(3)	
Capacité d'autofinancement / chiffre d'affaires	38,2 %	N/A	36,8 %	(3)	
Rentabilité Economique (EBE+Transfert Subv Rt.)/Immobilisations brutes	3,7 %	N/A	3,3 %	(3)	
Taux de rentabilité (Résultat/(Immobilisations brutes - endettement))	2,3 %	N/A	1,6 %	(3)	
Fonds de roulement net global (euros au logement)	2 500	N/A	2 737	(3)	
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (euros au logement)	3 948	N/A	2 824	(3)	
Capacité de désendettement en années (Dette / CAF courante)	20	N/A	16	(3)	
Ratio d'autofinancement net HLM (R 423-9 du CCH)	10,1 %	N/A	9,5 %	(3)	

(1) Enquête OPS 2020

(2) RPLS au 1/1/2020

(3) Harmonia au 31/12/2019

(4) Comptes consolidés clos au 31/12/2019

# SYNTHESE DES CONSTATS

## Points forts

- ▶ Stratégie du groupe claire et cohérente.
- ▶ Situation financière saine et adossée à un modèle économique stable avec un haut niveau d'investissement.
- ▶ Coûts de gestion stables et relativement maîtrisés.
- ▶ Niveau des loyers globalement modéré.

## Recommandations

- ▶ Recommandation 1 : LogiRep est invitée à la plus grande modération dans la distribution des dividendes, l'opération de fusion inversée ne devant pas avoir d'objectif lucratif.
- ▶ Recommandation 2 : Renforcer significativement le rôle du COMEX dans le pilotage opérationnel des activités du groupe.
- ▶ Recommandation 3 : Élargir l'examen de la rémunération des cadres dirigeants en le systématisant aux conditions de départ, en améliorant la traçabilité, dans un cadre garantissant l'indépendance des membres.
- ▶ Recommandation 4 : Préciser la stratégie SI dans un schéma directeur et piloter prioritairement le projet de changement de progiciel en s'inscrivant dans un planning contraint.
- ▶ Recommandation 5 : Poursuivre la formalisation de la sécurité du système d'information.
- ▶ Recommandation 6 : Renforcer le contrôle interne notamment en dotant le groupe de procédures communes, de tableaux de bords partagés et en améliorant la fiabilité des bases de données.
- ▶ Recommandation 7 : Renforcer la fonction d'audit interne du groupe.
- ▶ Recommandation 8 : Poursuivre l'harmonisation des conditions de travail et de rémunération entre les personnels des filiales à l'échelle du groupe.
- ▶ Recommandation 9 : Mettre en place une politique globale visant à améliorer l'accessibilité des logements.
- ▶ Recommandation 10 : Ajuster plus finement le provisionnement des charges afin de limiter les efforts financiers des locataires tout au long de l'année (société LogiRep).
- ▶ Recommandation 11 : Réduire le coût de l'entretien ménager pour les locataires de la société LogiRep.

- ▶ Recommandation 12 : Clarifier l'organisation de proximité mise en place et la répartition des tâches afin de sécuriser la conformité du dispositif de récupération des charges de personnel de gardien au regard de l'article 2 du Décret n°82-955 du 9 novembre 1982 (société LogiRep).
- ▶ Recommandation 13 : Mettre en place des actions visant à diminuer le délai moyen de traitement des réclamations techniques.
- ▶ Recommandation 14 : Renforcer les bilans et les reportings permettant de mesurer les résultats obtenus en matière d'attribution des logements et de peuplement, à l'échelle du secteur HLM et des différentes sociétés.

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

- ▶ Observation 1 : La société LogiRep ne satisfait pas aux obligations de l'article R. 411-3 du code de la construction et de l'habitation en matière de déclaration RPLS ; certaines données étant manquantes ou erronées.
- ▶ Observation 2 : Les sociétés LogiRep, Trois Moulins Habitat et Scalis ne satisfont pas à leurs obligations en matière de gestion du fichier SNE telles que définies par les articles L. 441-1 et R. 441-2-9 du CCH.
- ▶ Observation 3 : La société LogiRep n'a pas respecté les dispositions du code de la commande publique sur un marché important.
- ▶ Observation 4 : Les loyers de 360 logements ont dépassé le maximum réglementaire fixé par la convention APL sur la société LogiRep.
- ▶ Observation 5 : Les commissions d'attributions ne statuent pas systématiquement sur trois dossiers, alors que la demande le justifierait notamment en Île-de-France, ce qui contrevient aux dispositions de l'article R. 441-3 du CCH (société LogiRep).
- ▶ Observation 6 : Les SA d'HLM du groupe, hormis LogiOuest, ne respectent pas les obligations législatives introduites par les loi ÉLAN du 27 novembre 2018 et égalité citoyenneté du 27 janvier 2017.
- ▶ Observation 7 : La société LogiRep n'atteint pas les objectifs d'attribution au bénéfice de ménages prioritaires fixés par les ACD/PDALPD.

Contrôle effectué du 06 octobre 2020 au 25 mai 2021

# SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHESE DU RAPPORT .....	11
1. PREAMBULE .....	17
2. ORGANISATION DU GROUPE ET TERRITOIRE D'INTERVENTION .....	19
2.1 Organisation juridique du groupe.....	19
2.2 Une récente évolution de l'organigramme juridique .....	21
2.3 Patrimoine et territoire d'intervention.....	25
2.3.1 Un patrimoine essentiellement collectif.....	25
2.3.2 Un parc localisé pour plus des deux-tiers en Île-de-France .....	26
2.4 Situation de la vacance et de la rotation .....	28
2.4.1 Des taux de rotation proportionnels à la tension des marchés locaux.....	28
2.4.2 Une vacance globalement maîtrisée à l'échelle du secteur HLM .....	29
3. EXERCICE DE LA GOUVERNANCE .....	33
3.1 Le fonctionnement des organes de gouvernance .....	33
3.1.1 LogiRep s'appuie sur une gouvernance duale.....	33
3.1.2 La comitologie mise en place à l'échelle du groupe.....	33
3.1.3 La stratégie du groupe définie dans le projet <i>Vision 2022</i> .....	37
3.2 Maîtrise des risques, contrôle et audit internes.....	37
3.2.1 Un Système d'information en mutation .....	37
3.2.2 Un contrôle interne insuffisant pour un groupe de cette dimension.....	39
3.2.3 Une fonction audit interne à renforcer .....	42
3.2.4 La fonction achat et le respect des obligations en matière de commande publique.....	43
4. PERFORMANCE DE L'ORGANISATION OPERATIONNELLE .....	45
4.1 Une gestion des ressources humaines peu harmonisée à l'échelle du groupe .....	45
4.1.1 Une répartition atypique des effectifs.....	45
4.1.2 Organisation de la gestion des ressources humaines et harmonisation des conditions de travail..	46
4.1.3 Des rémunérations inférieures aux moyennes constatées dans la profession.....	46
4.2 L'optimisation de l'articulation entre les GIE et les sociétés HLM .....	47
4.3 Analyse de l'efficience de gestion .....	48

5.	DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF .....	53
5.1	Revue de l'information comptable.....	53
5.2	Une performance d'exploitation satisfaisante .....	54
5.2.1	Analyse des soldes intermédiaires de gestion.....	54
5.2.2	Une incidence de RLS compensée en partie par l'augmentation de l'IRL .....	56
5.2.3	Un coût de l'endettement en diminution à la suite de la baisse du taux du livret A.....	57
5.3	Une structure financière équilibrée.....	57
5.3.1	Analyse du bilan fonctionnel.....	57
5.3.2	Analyse du financement des investissements.....	60
5.3.3	Analyse de la solvabilité.....	61
5.4	Analyse du niveau de compensation au titre du mandat de gestion de services d'intérêt économique général de la société LogiStart sur la période 2016-2018 .....	62
5.4.1	Diagnostic préliminaire.....	62
5.4.2	Confirmation du diagnostic préliminaire .....	63
5.4.3	Examen approfondi : établissement des niveaux effectifs des indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable.....	64
6.	LA POLITIQUE PATRIMONIALE.....	67
6.1	Analyse de la politique menée entre 2015 et 2019.....	67
6.1.1	Analyse rétrospective de l'effort d'investissement.....	67
6.1.2	Interventions sur le patrimoine existant.....	68
6.1.3	Activité de ventes de logements .....	70
6.1.4	L'exploitation et la sécurité dans le parc.....	72
6.1.5	Accessibilité des logements.....	73
6.2	Pilotage de la politique patrimoniale par le groupe.....	74
6.2.1	Un diagnostic patrimonial partagé et une stratégie commune .....	74
6.2.2	Politique de performance énergétique patrimoniale .....	75
6.2.3	Une déclinaison opérationnelle inaboutie.....	76
6.2.4	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage .....	77
6.3	Analyse du PMT 2020-2028 .....	78
6.3.1	Les hypothèses macro-économiques .....	78
6.3.2	Les orientations stratégiques patrimoniales sur la période 2020-2029.....	78
6.3.3	Analyse de l'effort d'investissement et des modalités de financement.....	79
6.3.4	Analyse de l'exploitation.....	82
6.3.5	L'analyse de la situation financière et de l'endettement.....	83

<b>7. NIVEAU ET COUT DU SERVICE APORTE AU LOCATAIRE .....</b>	<b>85</b>
7.1    Accessibilité économique du patrimoine .....	85
7.1.1    Charges locatives .....	85
7.1.2    Politique de loyers .....	91
7.2    Qualité du service rendu et relations avec les locataires .....	95
7.2.1    Organisation territoriale de la gestion de proximité.....	95
7.2.2    Remise en état des logements avant location.....	96
7.2.3    Suivi et traitement des réclamations .....	97
7.2.4    Synthèse des enquêtes de satisfaction 2019.....	98
7.2.5    Conseils de concertation locative.....	99
7.2.6    Un suivi des créances et des impayés efficace .....	99
<b>8. OCCUPATION DU PARC ET ATTRIBUTION DES LOGEMENTS .....</b>	<b>101</b>
8.1    Caractéristique des populations logées au regard de la demande .....	101
8.2    Politique sociale et de gestion des attributions du secteur HLM .....	102
8.3    Attribution des logements.....	103
8.3.1    Présélection des candidatures et fonctionnement des CALEOL .....	103
8.3.2    Respect des obligations législatives et réglementaires .....	106
<b>ANNEXES DU RAPPORT .....</b>	<b>109</b>
I.    Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme .....	111



## SYNTHESE DU RAPPORT

La société HLM LogiRep (Logement et Gestion en Région Parisienne) a été fondée en 1960, afin de répondre aux enjeux de reconstruction du pays (après-guerre) et à l'accueil des familles. Après avoir dépassé les 20 000 logements à la fin des années 1980 et poursuivi son développement, LogiRep compte plus de 50 000 logements en 2008. A l'issue d'une restructuration de l'actionnariat, LogiRep devient alors la holding opérationnelle d'un groupe, sous le contrôle de la SAS Polylogis qui en est l'entité faitière. Selon l'enquête RPLS (répertoire des logements locatifs des bailleurs sociaux) 2020, le groupe dénombre 79 661 logements, dont 71 075 logements familiaux et 8 586 logements spécifiques (étudiants, chercheurs, jeunes actifs, retraités, personnes souffrant de handicap). Il intervient principalement en Île-de-France, dans le centre et l'ouest de la France et en Normandie, et poursuit sa croissance.

Le groupe comprend un secteur dit « HLM » qui regroupe 5 SA d'HLM, un secteur dit « coopératif » regroupant 4 SACICAP et une coopérative HLM, un secteur fiscalisé qui comprend 2 SAS en charge de la promotion immobilière et de l'aménagement. Deux GIE recouvrant l'activité de maîtrise d'ouvrage et les fonctions supports ont pour vocation de mutualiser des fonctions du secteur HLM.

En avril 2019, la SA d'HLM LogiStart a absorbé la SA d'HLM LogiRep, dans le cadre d'une fusion dite à « l'envers » (la société « fille » absorbant la « mère » : à l'issue de l'opération, les actionnaires de la société absorbée LogiRep sont devenus actionnaires majoritaires de la société absorbante LogiStart ; la société absorbante a ensuite changé de dénomination sociale pour s'appeler LogiRep). Il en a résulté une augmentation du capital social de LogiRep (ex LogiStart), passant de 786 080 € à 101 538 304 €. Conformément à la législation en vigueur, ce capital peut être rémunéré par la distribution de dividendes, selon un encadrement défini et adossé au taux du livret A, permettant au cas particulier un versement de 129 fois supérieur à celui permis par le capital avant la fusion (soit un peu plus de 2 M€ par an dans les conditions économiques actuelles). L'agence recommande la plus grande modération dans la rémunération de ce capital social, dont le niveau actuel est décorrélé de la participation effective des actionnaires avant la fusion.

Les instances de gouvernance du groupe peuvent s'appuyer sur plusieurs comités transversaux : le comité stratégique, associant la SAS Polylogis, ainsi que le comité exécutif (COMEX), et le comité d'audit mis en place par LogiRep. Un projet stratégique d'entreprise, « *Vision 2022* », a également été adopté. Le groupe se fixe notamment l'objectif d'atteindre les 100 000 logements à horizon 2029.

La stratégie apparaît globalement élaborée et cohérente, s'agissant notamment de la politique patrimoniale et financière, les objectifs en matière de gestion locative nécessitant d'être en revanche précisés davantage au regard des faiblesses constatées. Le comité stratégique a fait le choix de limiter ses échanges avec le conseil de surveillance de la holding LogiRep, considérant que cette dernière exerce le contrôle de ses filiales. Si la conduite du projet « *Vision 2022* » apparaît structurée, le pilotage opérationnel des activités souffre aujourd'hui en revanche de lacunes. L'agence recommande ainsi de renforcer le rôle du COMEX, en le recentrant sur la fonction de pilotage des activités des filiales, qui lui incombe, compte tenu des choix opérés par le groupe.

L'agence recommande également de renforcer la transparence en matière de rémunération et de conditions de départ des cadres dirigeants, cette fonction mobilisant aujourd'hui le comité d'audit dans un cadre qui ne garantit pas suffisamment la traçabilité des décisions prises. L'examen par le conseil de surveillance de LogiRep de la création d'un comité des rémunérations va dans ce sens.

Depuis 2020, l'infrastructure informatique est unique pour l'ensemble des filiales, et la direction des systèmes d'information est commune et localisée au sein du GIE LogiStic. Toutefois, la société Scalis dispose de ses propres outils de gestion et de son personnel. Il est par ailleurs constaté une coexistence entre le progiciel développé sur le secteur HLM et de nombreux applicatifs internes sur les activités métiers, avec un défaut de maîtrise de l'interfaçage par les équipes « métiers ». Cette lacune impacte fortement le contrôle interne. L'agence recommande de prioriser le projet de mise en place d'un nouveau progiciel, pour lequel aucun délai n'est pour l'heure prévu. Enfin, il est relevé que la sécurité du système d'information nécessite d'être renforcée.

Les données transmises par les différentes sociétés du secteur HLM manquent de fiabilité. C'est le cas pour les données relevant du progiciel de gestion (sur les loyers et les charges), ou les données internes portant par exemple sur les attributions. La qualité des informations déclarées dans l'enquête RPLS et la base de données SNE (Service National d'Enregistrement des demandes) apparaît insuffisante. Ayant engagé des actions correctives, les sociétés du secteur HLM du groupe entendent respecter à l'avenir leurs obligations.

Le contrôle interne apparaît également handicapé par le déficit de procédures applicables à l'ensemble du groupe sur des activités métiers. Les tableaux de bord actuels, hétérogènes selon les filiales, ne permettent pas un pilotage opérationnel efficace. Certaines fonctions n'ont pas été pour l'heure mutualisées (paye, comptabilité, certains achats), alors que cela se justifierait pour améliorer la performance du groupe. LogiRep a toutefois récemment fait évoluer ses procédures d'achats notamment par le biais de la création d'une direction achat Groupe. Enfin, la fonction d'audit interne apparaît encore sous-dimensionnée, limitant l'activité du comité d'audit.

Les conditions de travail et de rémunération au sein du secteur HLM ne sont pas homogènes, le périmètre de l'UES restant limité à LogiRep et aux deux GIE. Le groupe gagnerait à mener un travail d'harmonisation qui permettrait une gestion plus dynamique des ressources humaines.

Les coûts de gestion locative agrégés des sociétés HLM, en particulier les charges de personnels, montrent toutefois une bonne stabilité dans le temps ramenés au logement géré, sur la période 2015-2019, et un niveau assez mesuré au regard des médianes de la profession. Ce constat global masque toutefois un atypisme sur la société LogiRep. Le coût du service refacturé au locataire y est très excessif, minorant artificiellement les coûts de gestion effectivement supportés par la société, conduisant à relativiser son niveau de performance.

La situation financière du groupe apparaît saine, et a pu être appréciée au travers de l'agrégation des comptes des sociétés HLM et de la consolidation du groupe. Sur l'exercice 2019 les capitaux propres et les quasi-fonds propres s'élèvent respectivement à 946 millions d'euros et 520 millions d'euros. Le FRNG (Fond de roulement net global) consolidé s'élève à 317 millions d'euros. Ces différents montants sont constitués à 99,46% par le secteur HLM.

Les dettes financières s'élevaient à la clôture de l'exercice précité à 2 998 millions d'euros et le résultat net (Part du groupe) s'élève à 67 millions d'euros permettant au groupe d'honorer ses échéances de remboursements d'emprunts.

La rentabilité d'exploitation du secteur HLM demeure de bon niveau, avec une capacité d'autofinancement brut qui s'accroît de près de 10 M€ sur la période. La politique active d'investissement (plus de 1,5 milliard d'€ entre 2015 et 2019) n'a pas altéré les grands équilibres du haut de bilan, étant financés outre le recours à l'emprunt par les ressources dégagées de l'exploitation, et le recours stable aux ventes (plus de 230 M€ de produits de cessions nets des remboursements anticipés).

Le ratio de désendettement (nombre d'années nécessaires pour rembourser le capital de la dette en consacrant l'intégralité de sa CAF) dépasse légèrement 20 ans en 2019, ce qui est satisfaisant au regard de la forte activité du groupe.

L'effort d'investissement a été fortement orienté sur le développement de l'offre sur la période 2015-2019, les additions et changements de composants représentant 18 % de l'effort global d'investissement (286 M€). Les enjeux en matière de réhabilitation lourde restent prégnants, notamment s'agissant du patrimoine de la société LogiRep. Les réhabilitations globales concernant LogiRep ont été fortement renforcées depuis 2020, avec une montée en charge des plans de travaux pluriannuels d'investissement.

L'effort de maintenance courante apparaît quant à lui d'un niveau relativement élevé, et supérieur aux médianes du secteur. Il traduit néanmoins davantage le recours aux interventions ponctuelles non optimales, au détriment d'opérations lourdes planifiées. La remise en état des logements avant location apparaît d'ailleurs d'assez faible qualité en Île-de-France. Le déploiement du plan d'efficacité énergétique, visant à améliorer les performances du parc le plus énergivore, connaît des retards dans sa mise en œuvre sur la société LogiRep.

Le groupe a entrepris un effort d'harmonisation de sa politique patrimoniale. Un cadre stratégique commun a ainsi fixé les orientations des plans stratégiques de patrimoine des sociétés HLM, revus en 2018, et ayant vocation à définir le cap à horizon 10 ans. La politique énergétique est désormais commune et s'appuie sur un diagnostic unique. Un comité d'investissement au groupe a par ailleurs été mis en place. Le cadre patrimonial commun reste néanmoins à parfaire, comme l'illustre l'absence de vision commune et territorialisée de la politique d'amortissement du patrimoine à l'échelle du secteur HLM. Les outils techniques de suivi et de planification des travaux d'entretien demeurent par ailleurs très hétérogènes selon les sociétés, et privent le groupe d'une vision globale aux fins de pilotage de cette activité, et d'une opportunité d'optimiser les ressources, en réponse aux coûts élevés de maintenance constatés.

Le PMT (Plan moyen terme) confirme la trajectoire du groupe en matière de maintien du niveau d'investissement et plus généralement de la continuité de son modèle économique. L'agence attire toutefois l'attention sur l'aspect qualitatif du développement et en particulier recommande la vigilance sur les acquisitions de patrimoine, s'agissant de leur état d'usage.

La mise en tension de la situation financière apparaît soutenable au regard d'une performance d'exploitation satisfaisante, bien que reposant pour partie par un programme de cession plus ambitieux, mais dont le plan de ventes a été réajusté en conséquence. L'investissement sur le patrimoine existant, principalement sur la société LogiRep, pourrait nécessiter de nouveaux arbitrages susceptibles de limiter si nécessaire, ou d'échelonner dans le temps, l'ambition du programme de développement.

Le niveau des loyers apparaît globalement bien maîtrisé, le secteur HLM dispose d'une fraction importante de son patrimoine (de l'ordre de 46 %) pouvant être considéré comme économiquement accessible aux ménages les plus modestes, y compris en Île-de-France. Les sociétés font en général preuve d'une bonne agilité pour ajuster le niveau des loyers à la relocation au contexte immobilier. La prudence reste de mise pour le développement de l'offre locative intermédiaire, notamment en Normandie, où certains programmes ont dû faire l'objet d'une adaptation des loyers pratiqués.

La vacance est convenablement maîtrisée, le niveau élevé constaté sur Scalis étant directement corrélé au marché immobilier globalement détendu. Différentes actions sont engagées pour la réduire, en particulier une restructuration du patrimoine avec un volume important de démolition.

Le niveau des charges supporté par les locataires apparaît très différent selon la typologie et la localisation du patrimoine : il est singulièrement plus élevé en Île-de-France sur le patrimoine géré par LogiRep, qui comprend davantage de grands ensembles et une concentration du parc immobilier dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville. Nonobstant cette singularité, la gestion des charges par LogiRep apparaît lacunaire. La répartition des charges locatives ne s'appuie pas suffisamment sur une mesure exacte des fractions affectables à chaque locataire. Le calcul des charges récupérables liées à la refacturation du personnel de proximité (employés d'immeubles et gardiens) est susceptible de générer des irrégularités, en cas de superposition d'imputations pour des tâches identiques. La politique de provisionnement chez LogiRep est par ailleurs significativement mal ajustée, quasi-systématiquement en défaveur des locataires, faisant peser un risque sur la régularisation des charges des locataires partis.

L'occupation sociale du parc se situe dans la moyenne des bailleurs sociaux en Île-de-France, en Normandie et dans l'ouest de la France. Elle apparaît en revanche nettement plus sociale spécifiquement en Seine-et-Marne et dans les Pyrénées-Orientales, où le parc est détenu par Trois Moulins Habitat. Le parc du Centre de la France connaît une occupation particulièrement sociale, mais qui se situe dans la moyenne des bailleurs sociaux présents, avec un rôle encore plus affirmé par Scalis sur l'agglomération de Limoges. La contribution du secteur HLM peut donc être évalué au global positivement sur ce point.

La politique en matière d'attributions de logement ne fait pas l'objet d'un pilotage opérationnel de la part du groupe, les sociétés disposant par ailleurs globalement de peu de données et d'analyses permettant à chaque instance de gouvernance d'évaluer la mise en œuvre de cette politique. Seule la société LogiOuest est en capacité de présenter un bilan permettant de mesurer l'atteinte des objectifs définis par la loi n°2017-086 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté notamment s'agissant des ménages les plus modestes et/ou prioritaires.

Les données extraites du SNE (Système national d'enregistrement des demandes de logement social), modulo les problèmes de fiabilité inhérents aux lacunes des sociétés concernés dans leur suivi, confirment les résultats très insuffisants obtenus pour les attributions des ménages relevant du premier quartile hors QPV (Quartiers prioritaires de la politique de la ville). Alors que la législation fixe ce taux à 25 % minimum, LogiRep atteint seulement 6 %, et Scalis 4,5 %, en 2020. Il a pu en outre être établi que la société LogiRep, qui concentre d'importants enjeux en Île-de-France, n'a à ce jour pas atteint ses objectifs s'agissant du logement des ménages prioritaires.

L'obligation de mettre en concurrence au minimum trois candidatures pour l'attribution d'un logement est enfin peu respectée, y compris en Île-de-France, par LogiRep où la demande le permettrait. La société a pris l'engagement de remédier à cette situation et a modifié son règlement d'attribution en conséquence.

La directrice générale

A handwritten signature in black ink, appearing to be 'R. CHANE-SEE-CHU', enclosed within a simple, hand-drawn oval shape.

Rachel CHANE-SEE-CHU



# 1. PREAMBULE

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

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

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

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

En application de la délibération 2019-09 du conseil d'administration de l'Ancols du 23 janvier 2019, seule la société LogiStart, avant le processus de fusion-absorption (cf. § 2.2), a été identifiée comme devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi pour la vérification de l'absence de surcompensations (cf. § 5.4). 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 (2016-2018) pour lesquelles les données exhaustives sont disponibles au moment de l'arrêt de la programmation par le conseil d'administration de l'agence, le seuil du quatrième quartile s'établit à 50,84 % pour le ratio d'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires et à 2,39 % pour celui de résultat net comptable sur les immobilisations brutes nettes de l'endettement.

Les valeurs calculées pour les SA d’HLM suivantes à partir des données déclarées sur Harmonia sont respectivement de :

**Tableau 1 : valeurs moyennes 2016-2018**

Valeurs moyennes 2016-2018	LogiRep	TMH	Scalis	LogiOuest
Indicateur de marge d’exploitation (R1) EBE / (CA Locatif)	46,67%	49,46%	45,90%	49,35%
Indicateur de rendement de l’actif (R2) [Résultat Net / (Actif brut - endettement)]	1,87%	2,30%	1,76%	2,65%

Source : Diagfin des 4 sociétés

Les diligences menées dans le cadre du contrôle n’ont pas entraîné un redressement de ces résultats qui aurait conduit à un repositionnement de l’organisme par rapport aux valeurs des seuils des quatrièmes quartiles susmentionnés. La société LogiStart fait l’objet d’un examen approfondi au § 5.4.

Il s’agit du premier contrôle réalisé sur l’ensemble du périmètre constitué de la SA d’HLM LogiRep et de ses filiales. Par simplification, dans la suite du rapport, ce périmètre pourra être dénommé « groupe Polylogis ».

Seule la société LogiOuest a fait au préalable l’objet d’un contrôle récent (rapport 2019-018), dont les conclusions ont été partiellement reprises aux fins du présent contrôle du groupe. Ce contrôle relevait notamment une amélioration de l’efficacité de gestion, une situation financière équilibrée, mais un risque de perte d’attractivité d’une partie du patrimoine. Le processus d’attribution révélait des irrégularités.

La société LogiRep a fait l’objet quant à elle d’un contrôle en 2015 (rapport 2015-179). Sa situation financière était considérée comme satisfaisante, son dynamisme en matière de développement était relevé. Plusieurs programmes immobiliers rencontraient des difficultés en matière de gestion, et la société apparaissait trop peu impliquée dans l’analyse de la demande et la politique de peuplement.

## 2. ORGANISATION DU GROUPE ET TERRITOIRE D'INTERVENTION

### 2.1 Organisation juridique du groupe

Fondée en 1960 par Eugène Claudius-Petit, la société LogiRep (Logement et Gestion en région Parisienne) est depuis 2008 la société-mère du groupe Polylogis. Il se compose aujourd'hui de 15 sociétés dont cinq entreprises sociales de l'Habitat (ESH), dont l'une LogiRys est spécialisée dans le logement des seniors, autonomes ou non, et des personnes en situation de handicap. Les quatre autres entités sont essentiellement positionnées sur le logement familial. Trois Moulins Habitat et LogiOuest sont des filiales de longue date de LogiRep, alors que la SA Scalix n'a rejoint le groupe que plus récemment en 2015. La société Coopérateur et Castors de Seine-et-Marne, rachetée en 2018, a été transformée en SCIC ; relocalisée à Suresnes, elle est désormais renommée SoliLogis. Deux groupements d'intérêt économique (GIE) complètent l'architecture juridique du secteur HLM, le premier créé en 2001 en charge des principales activités supports (LogiStic), l'autre en responsabilité d'assurer depuis 2016 la maîtrise d'ouvrage des nouveaux projets de développement de logements sociaux situés en Île-de-France (PolyOuvrages) (cf. § 3).

Le groupe comprend également :

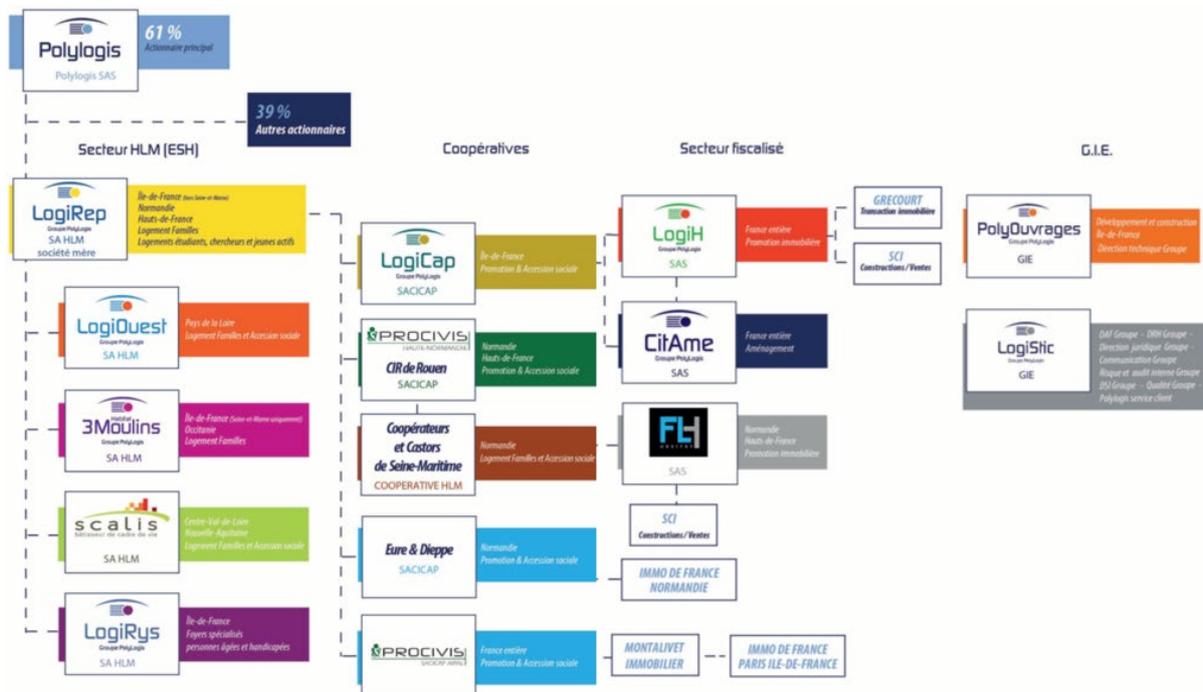
- ▶ Deux sociétés de promotion immobilière, FLH Habitat intervenant en Seine-Maritime, dans l'Eure, dans le Calvados, dans la Somme et dans l'Oise, tandis que LogiH intervient plus spécifiquement en Ile-de-France.
- ▶ Une société d'aménagement, CitAme, dont l'objectif principal est de porter des projets de renouvellement de quartiers sur la base d'opérations de restructuration du foncier.
- ▶ Quatre SACICAP qui réalisent des opérations d'accession à la propriété via des projets en PSLA, en accession de logements en zone de rénovation urbaine ou encore accession sociale à prix maîtrisé. Le groupe Polylogis a fait le choix récent de mutualiser les moyens de ses SACICAP afin d'avoir une force d'intervention plus pertinente sur des gros dossiers de copropriétés dégradées. Chaque SACICAP dispose néanmoins de la possibilité d'intervenir localement sur des dossiers de propriétaires individuels dans le cadre "économie d'énergie ou de mise aux normes par rapport aux risques technologiques.

Le groupe, via sa SACICAP Aipal, a intégré depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2021 une entité du réseau Procivis : Immo de France - Paris Île-de-France. Cette opération lui permet d'ajouter une nouvelle dimension à sa palette d'activités immobilières, la gestion de syndic et l'administration de biens. Cette opération fait suite à une première prise de participation de la part du de la part du groupe Polylogis dans Immo de France - Paris Île-de-France à hauteur de 34 % en 2019.

Le groupe a fait le choix, à travers l'éventail de ses filiales, de se doter de compétences nouvelles pour élargir la palette de ses interventions dans le domaine de l'immobilier.

La société LogiRep est la société-mère opérationnelle du groupe Polylogis. LogiRep est elle-même contrôlée majoritairement par la SAS Polylogis à hauteur de 61 %, et par d'autres actionnaires à hauteur au total de 39% : Action Logement Immobilier (20 %), Caisse d'épargne d'Île-de-France, Caisse d'épargne de Bretagne et la BRED.

Figure 1 : organigramme juridique du groupe Polylogis



Source : Rapport de Responsabilité Sociétale 2019  
Groupe Polylogis

Le chiffre d'affaires du groupe est réalisé à 99,68 % par le secteur HLM. Les seules relations d'affaires entre les sociétés SIEG et hors SIEG correspondent aux participations financières sous forme d'apport en capital de LogiRep dans ses filiales<sup>1</sup>.

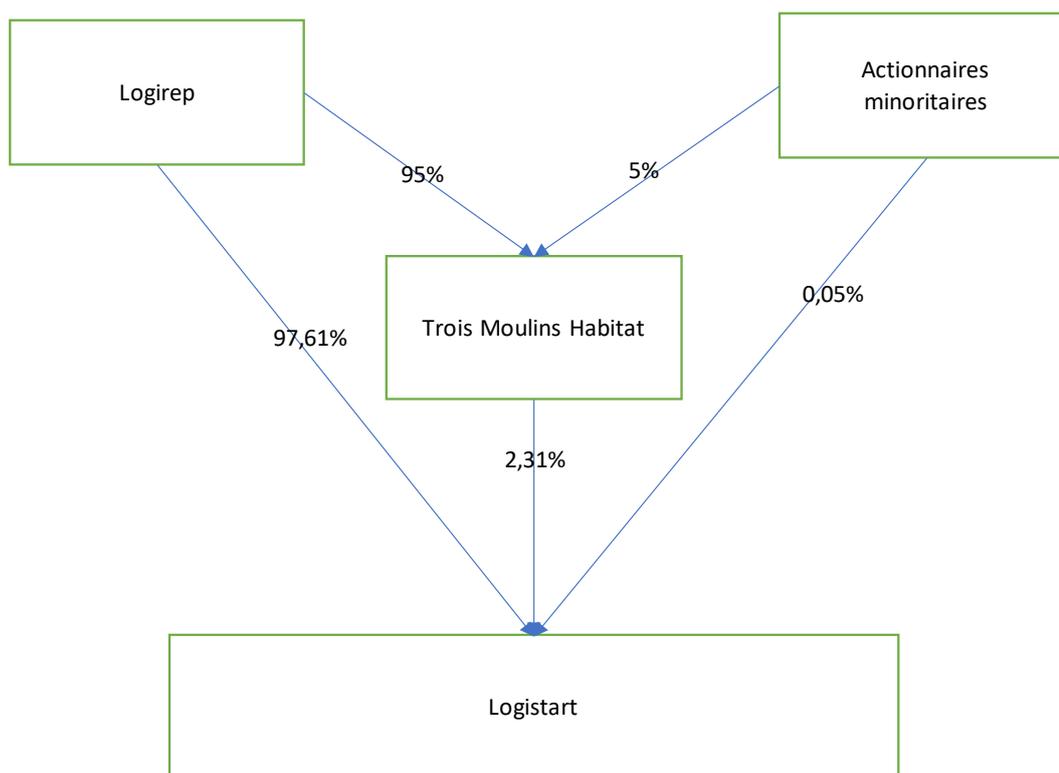
Le présent contrôle de l'agence s'est focalisé sur les activités développées par le secteur HLM, plus particulièrement les quatre SA d'HLM proposant une offre de logements familiaux. Il est à noter que la société LogiOuest a été récemment contrôlée et a fait l'objet d'un rapport définitif dédié diffusé à l'organisme en décembre 2020. Selon les thématiques analysées, la société LogiOuest n'a donc pas fait l'objet d'investigations complémentaires systématiques dans le cadre du présent contrôle.

<sup>1</sup> Les comptes annuels clos au 31/12/2019 de LogiRep indiquent des participations financières sous forme d'apport dans LogiCap, CIR de Rouen, AIPAL, AXIMO et Eure et Dieppe pour des montants respectifs de 12 445 milliers d'euros, 4 001 milliers d'euros, 5 100 milliers d'euros, 2 707 milliers d'euros et 400 milliers d'euros.

## 2.2 Une récente évolution de l'organigramme juridique

L'organisation du groupe présentée ci-dessus résulte d'une évolution récente intervenue le 17 avril 2019 avec l'absorption par la SA d'HLM LogiStart de la SA d'HLM LogiRep qui était sa société-mère. Il s'agit donc d'une fusion dite à « l'envers ». Avant la fusion, LogiStart était détenue directement ou indirectement en totalité par sa société-mère LogiRep comme l'indique la figure ci-dessous :

Figure 2 : répartition du capital de LogiStart avant la fusion



Compte tenu du fait que LogiRep détenait directement et indirectement 99,83 % de LogiStart, une fusion simplifiée était possible et aurait permis de s'affranchir des étapes habituelles d'une fusion comme la tenue d'une assemblée générale extraordinaire au sein de la société absorbante, la nomination d'un commissaire à la fusion ou l'établissement de rapports des organes de direction des sociétés absorbantes et absorbées.

Un autre choix consistant en une fusion inversée a été opéré, sans que les motivations de l'opération au regard de l'organisation du groupe ne soient établies et que son intérêt économique ne soit démontré.

Au niveau juridique, les dispositions du CCH, notamment les articles L. 422-11, L. 423-4 et L. 423-5, encadrent le fonctionnement des SA d'HLM afin d'éviter la réalisation de plus-value par les actionnaires à l'occasion de la liquidation de leur société ou lors de cessions de leurs actions, et de limiter la lucrativité de l'activité. L'opération de fusion n'a pas révélé d'irrégularité au regard des textes en vigueur.

La parité d'échange, c'est-à-dire le nombre d'actions que les actionnaires de LogiRep ont reçu de la société absorbante LogiStart pour rémunérer leur apport initial, est de 129 actions pour 1 action LogiStart existante comme l'indique le tableau suivant :

**Tableau 2 : Parité d'échange des actions entre LogiRep et LogiStart**

Montants en euro

Intitulé	Capitaux propres	Nombre d'actions	Valeur d'une action	Parité d'échange
LogiStart	44 998 642	350 390	128	1
LogiRep	815 355 185	49 130	16 596	129

Source : Traité de fusion du 17 avril 2019.

Par conséquent, LogiStart a augmenté son capital dans une proportion de 129 fois son capital initial pour rémunérer l'apport des actionnaires de LogiRep, pour atteindre 100 618 240 €. Le principal impact de l'opération de fusion réside donc dans l'augmentation du capital social de la nouvelle holding, par intégration de réserves. Il est à noter que le niveau des capitaux propres reste inchangé et que la structure financière du haut de bilan de la société mère conserve ses mêmes équilibres.

Le plafond de distribution de dividende correspondant à la valeur nominale des actions (la seule valeur pouvant être retenue étant désormais celle postérieure à la fusion), soit le capital social, multipliée par le taux du livret A majoré de 1,5 point<sup>2</sup>, celui-ci a augmenté dans les mêmes proportions que le capital comme l'indique le tableau suivant :

**Tableau 3 : Evolution du capital social et du plafond de distribution de dividendes**

Montants en euro

Intitulé	Capital social	Plafond de rémunération des actionnaires
Capital social détenu par les actionnaires de LogiRep avant fusion à l'envers	786 080	15 722
Capital social détenu par les actionnaires de LogiRep après la fusion à l'envers	101 404 320	2 028 086
Augmentation	100 618 240	2 012 365

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des comptes annuels des sociétés.

La capacité de distribution de dividende s'est accrue de 129 fois par cette opération de fusion. Il est à noter que si l'option de fusion « à l'endroit » avait été retenue, cette capacité aurait été pratiquement inchangée par rapport à la situation avant la fusion.

<sup>2</sup> Point 12 des statuts types des SA d'HLM annexés à l'article R. 422-1 du Code de la Construction et de l'Habitation

**Tableau 4 : Comparaison du plafond de distribution de dividendes entre la fusion à l'endroit et la fusion à l'envers**

Montants en euro

Intitulé	Fusion à l'envers	Fusion à l'endroit
Capital social de LogiRep avant fusion	786 080	786 080
Capital social de LogiStart détenu par Logirep avant la fusion	5 472 256	5 472 256
Capital social détenu par les actionnaires (autres que LogiRep) de LogiStart avant la fusion	133 984	133 984
Capital social de Logistart avant fusion	5 606 240	5 606 240
Annulation des titres lors de la fusion - réduction de capital	- 5 472 256	0
Augmentation de capital	101 404 320	1 039
Capital social à l'issue de la fusion	101 538 304	787 119
Détenu par les actionnaires historiques de LogiRep	101 404 320	786 080
Variation du capital social pour les actionnaires de LogiRep	100 618 240	0

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des comptes annuels des sociétés.

**Recommandation 1 : LogiRep est invitée à la plus grande modération dans la distribution des dividendes, l'opération de fusion inversée ne devant pas avoir d'objectif lucratif.**

Au 1<sup>er</sup> janvier 2021, le code de la construction et de l'habitation (CCH) encadre la distribution de dividendes à 2 % du capital social, soit le taux du livret A de 0,5 point majoré de 1,5 point, limitant la rémunération des actionnaires des SA d'HLM à 2 % de leurs apports.

Étant donné que les actionnaires n'ont pas effectué de nouveaux apports en numéraire ou en nature et que la hausse du capital social résulte de la fusion, la nouvelle limite de rémunération des actionnaires de LogiRep correspond à 256 % de leurs apports, soit de 2 012 365 euros de distribution de dividendes pour 786 080 euros d'investissement initial.

La nouvelle société LogiRep (anciennement LogiStart) a distribué 507 691 euros de dividendes lors de l'assemblée générale du 28 juin 2020, ce qui correspond à 2/3 du capital social initial. L'agence considère que ce niveau de rémunération, bien que conforme à la réglementation, est très élevé et recommande à LogiRep de fixer des règles plus contraignantes en matière de distribution de dividendes. LogiRep précise qu'elle se situe néanmoins dans la moyenne basse de distribution de dividendes en pourcentage du résultat, comparativement à des groupes de logements sociaux de taille similaire.

Par ailleurs, il convient de préciser qu'en cas de cession ultérieure des actions, la société devra veiller au strict respect des dispositions de l'article L.423-4 du CCH pour la détermination du prix maximal de cession, notamment la prise en compte des dividendes versées à déduire du prix d'acquisition revalorisé selon le plafond annuel fixé au taux du livret A majoré de 1,5 point.



## 2.3 Patrimoine et territoire d'intervention

### 2.3.1 Un patrimoine essentiellement collectif

Le parc social du groupe Polylogis est constitué de 72 726 logements familiaux au 31 décembre 2020, dont 53,8 % détenu par la seule société mère LogiRep, Trois Moulins Habitat en détenant 24,7 %, Scalis 15 % et LogiOuest 6,5 %. Le patrimoine est essentiellement collectif, les logements individuels ne représentant que 10 % du parc. La structure patrimoniale de la société Scalis diffère néanmoins des trois autres bailleurs, son parc étant composé d'environ un tiers de logements individuels essentiellement implantés sur le département de l'Indre.

Fin 2020, le secteur HLM comptait également 8 940 équivalents logements ; 6 231 de ces logements spécifiques sont propriété de LogiRep, dont 3 681 sont issus de la société LogiStart (avant fusion), entité spécialisée dans des foyers et résidences destinées aux étudiants. La filiale LogiRys détient quant à elle 2 000 équivalents logements sous la forme de résidences autonomie, EHPAD, foyers et structures d'accueil médicalisées, cette dernière ne possédant pas de logements familiaux.

Le patrimoine du secteur HLM est ainsi porté à 81 666 logements au 31 décembre 2020.

Tableau 5 : Evolution du patrimoine entre 2015 et 2020

	Sociétés	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Evolution annuelle
Logements familiaux	LogiRep	34 974	35 598	37 595	37 951	38 310	39 121	2,0%
	TMH	16 163	16 543	17 376	17 666	17 991	17 925	1,8%
	Scalis	9 615	9 608	10 193	10 106	10 246	10 915	2,3%
	LogiOuest	5 170	5 255	4 692	4 757	4 795	4 765	-1,3%
	Sous-total	65 922	67 004	69 856	70 480	71 342	72 726	1,7%
Logements spécialisés	LogiRep	2 486	2 541	2 596	6 302	5 863	6 231	25,1%
	TMH	76	76	216	216	239	239	35,7%
	Scalis	311	303	303	303	303	303	-0,4%
	LogiOuest	189	189	167	167	167	167	-1,9%
	LogiStart	3 084	3 252	3 409	/	/	/	/
	LogiRys	1 718	1 755	1 802	1 894	2 014	2 000	2,7%
	Sous-total	7 864	8 116	8 493	8 882	8 586	8 940	2,3%
Total logements		73 786	75 120	78 349	79 362	79 928	81 666	1,8%

A partir de 2018, le nombre de logements spécifiques de LogiRep est calculé en intégrant les valeurs de Logistart

Source : 2015 et 2016 Harmonia - 2017 à 2020 Tableau de bord du groupe

Le parc est conventionné à environ 97 %, ce qui correspond à un peu plus de 2 000 logements gérés sans conventionnement à l'APL. La moitié (48,6 %) des logements familiaux et étudiants a été construite avant 1979, portant l'ancienneté moyenne à un peu plus de 40 ans.

**Tableau 6 : Répartition du patrimoine par type de financement (logements familiaux, hors logements étudiants et foyers)**

Polylogis	Total groupe	Par société				Par zonage de loyer		
		LogiRep	TMH	Scalis	LogiOuest	Zone 1	Zone 2	Zone 3
Anciens financements	40,8 %	43,0 %	39,2 %	37,9 %	35,9 %	41,3 %	47,1 %	30,5 %
Plafond très social	5,5 %	4,4 %	8,1 %	4,8 %	5,7 %	5,6 %	5,0 %	5,9 %
PLA / ILM	24,3 %	18,5 %	31,1 %	31,5 %	29,5 %	20,8 %	27,3 %	34,1 %
PLUS	12,8 %	9,7 %	17,5 %	13,8 %	17,2 %	11,8 %	13,4 %	15,8 %
Plafond PLS	11,5 %	17,6 %	1,9 %	6,3 %	10,7 %	14,1 %	5,6 %	9,4 %
Plafond PLI	2,0 %	2,5 %	0,8 %	3,2 %	0,1 %	2,5 %	0,1 %	2,8 %
LLI	0,2 %	0,3 %	0,0 %	0,0 %	0,0 %	0,3 %	0,0 %	0,0 %
Non conventionné	2,8 %	3,9 %	1,4 %	2,5 %	0,9 %	3,7 %	1,5 %	1,4 %
<b>Total logements analysés</b>	<b>71 032</b>	<b>38 202</b>	<b>17 991</b>	<b>10 089</b>	<b>4 750</b>	<b>44 722</b>	<b>15 152</b>	<b>11 158</b>

Source : fichier patrimoine au 31/12/2019 communiqué par les sociétés (au 31/12/2018 pour LogiOuest)<sup>3</sup>

Si plus de 13 % des logements relèvent de financements PLS ou PLI, le parc ne compte qu'un peu plus de 5,5 % de logements très sociaux (de type PLATS/PLAI/PLALM). Néanmoins, une forte proportion de logements, environ 41 % du patrimoine du secteur HLM, relève d'anciens financements, préservant une offre de loyers à niveau contenu (cf. § 8.1). Les financements PLA concernent environ un quart du parc avec toutefois des disparités entre les filiales ; la société TMH en compte près d'un tiers contre un peu plus de 18 % pour LogiRep.

Environ un tiers des logements familiaux détenus se trouvent dans le périmètre d'un QPV, dans des proportions variables : 48 % pour LogiRep, 28 % pour Scalis, 19 % pour LogiOuest et 17 % pour TMH.

12 246 logements sont inscrits dans les différents programmes NPNRU dont 7 609 pour les trois filiales régionales : 5 326 logements pour TMH, 2 016 pour Scalis et 267 pour LogiOuest.

### 2.3.2 Un parc localisé pour plus des deux-tiers en Île-de-France

Polylogis est implanté dans 22 départements et un peu plus de 500 communes. Pour autant, son offre se polarise principalement sur la région parisienne qui concentre environ 70 % des logements familiaux du secteur HLM et 90 % des résidences spécifiques.

<sup>3</sup> Hormis TMH, les données révèlent quelques écarts avec le tableau de bord du groupe

**Tableau 7 : Régions et départements d'implantation au 31/12/2019 (logements familiaux, hors logements étudiants et foyers)**

	Parc social	LogiRep	TMH	Scalis	LogiOuest	Polylogis	% du parc social
75	228 593	1 321				1 321	1%
92	198 520	5 712				5 712	3%
93	227 234	10 365				10 365	5%
94	174 741	5 113				5 113	3%
77	106 154	15	16 196			16 211	15%
78	125 795	4 680				4 680	4%
91	123 131	2 843				2 843	2%
95	124 602	4 034				4 034	3%
<b>Ile de France</b>	<b>1 308 770</b>	<b>34 083</b>	<b>16 196</b>			<b>50 279</b>	<b>3,8%</b>
76	143 772	3 152				3 152	2%
27	41 134	1 075				1 075	3%
<b>Normandie</b>	<b>300 711</b>	<b>4 227</b>				<b>4 227</b>	<b>1,4%</b>
44	89 616				1 832	1 832	2%
49	65 160				2 896	2 896	4%
72	38 235				67	67	0%
<b>Pays-de-la-Loire</b>	<b>232 533</b>				<b>4 795</b>	<b>4 795</b>	<b>2,1%</b>
11	17 706		268			268	2%
66	24 304		1 527			1 527	6%
<b>Occitanie</b>	<b>298 623</b>		<b>1 795</b>			<b>1 795</b>	<b>0,6%</b>
18	19 165			124		124	1%
36	16 845			8 281		8 281	49%
37	49 613			609		609	1%
45	49 818			196		9 014	18%
<b>Centre Val-de-Loire</b>	<b>188 067</b>			<b>9 210</b>		<b>9 014</b>	<b>4,8%</b>
87	25 351			1 036		1 036	4%
<b>Nouvelle Aquitaine</b>	<b>304 985</b>			<b>1 036</b>		<b>1 036</b>	<b>0,3%</b>
<b>Total Départements</b>	<b>1 889 489</b>	<b>38 310</b>	<b>17 991</b>	<b>10 246</b>	<b>4 795</b>	<b>80 160</b>	<b>4,2%</b>
<b>Total Régions</b>	<b>2 633 689</b>	<b>38 310</b>	<b>17 991</b>	<b>10 246</b>	<b>4 795</b>	<b>71 146</b>	<b>2,7%</b>

Source : fichier patrimoine au 31/12/2019 communiqué par les sociétés (au 31/12/2018 pour LogiOuest)

L'Ile-de-France, est le principal territoire d'implantation avec plus de 50 000 logements familiaux soit environ 4 % du patrimoine social ; si le patrimoine de LogiRep est réparti sur l'ensemble des départements franciliens, sa présence sur la ville de Paris demeure néanmoins assez limitée avec environ 1 500 logements. Le patrimoine de Trois Moulins Habitat est pour l'essentiel localisé en Seine-et-Marne, avec un peu plus de 16 000 logements. Pour sa part, bien que principalement ancrée dans le département de l'Indre, la société Scalis dispose d'une offre de logements dans tous les départements de la région Centre. La société LogiOuest est présente quant à elle dans la région des Pays de la Loire avec une présence sur deux départements principaux, le Maine-et-Loire et la Loire-Atlantique où elle pèse respectivement 4 % et 2 % du patrimoine HLM.

Si chaque société dispose d'un ancrage historique sur un territoire de référence, chacune d'entre elle a fait le choix à un moment de son histoire d'un développement sur des secteurs extérieurs. Ainsi, LogiRep dispose d'un parc de l'ordre de 4 500 logements en Normandie, TMH possède environ 1 800 logements en Occitanie tandis que Scalis a fait le choix de se développer récemment en Haute-Vienne. Le contexte de LogiOuest est un peu différent, les dirigeants ayant rapidement fait le choix de développer une offre en Loire-Atlantique, département limitrophe.

Du fait de cet éclatement géographique relativement important, la part de Polylogis dans le parc social de chaque département d'implantation demeure très modeste ; elle représente en moyenne 3,8 % du patrimoine HLM départemental si l'on excepte l'Indre et la Seine-et-Marne pour lesquels les taux de représentativité sont respectivement de 49 % et de 14 %.

Polylogis intervient sur des marchés locaux de l'habitat assez hétérogènes dont les caractéristiques sont très contrastées. En effet, si le bassin parisien se caractérise par un marché très tendu avec environ 10 demandes pour une attribution (hors mutations dans le parc HLM), certains départements parisiens présentent néanmoins des situations de bien moindre tension. En particulier l'Essonne, les Yvelines et la Seine-et-Marne ont des indices de tension légèrement inférieurs à 6. Chacun d'entre eux se caractérisant par un secteur urbain très actif et une partie rurale beaucoup moins attractive. La ville de Paris demeure le territoire le plus sollicité avec environ 21 dossiers déposés pour une seule attribution.

Les régions Centre, Normandie et Pays de la Loire présentent également des situations de faible tension avec des ratios moyens respectivement compris entre 2,2 et 3,2. Seules la Loire-Atlantique et les Pyrénées-Orientales se démarquent avec des indices respectifs de 4,4 et 4,5. Les principales agglomérations de ces trois régions au sein desquelles Polylogis intervient, y compris celle de Limoges (Nouvelle-Aquitaine) et Perpignan (Occitanie), affichent des niveaux de pression comparables à leur département de rattachement. La Région Centre affiche une situation particulièrement dégradée, la faible intensité de la demande se cumulant à un taux de vacance très sensiblement supérieur à la valeur nationale, 6,9 % pour 4,6 % observé sur l'ensemble du parc social français. Le département de l'Indre est tout particulièrement illustratif de ce contexte avec un taux de vacance de 7,4 % qui s'accompagne d'une rotation très importante, proche de 14 %.

## 2.4 Situation de la vacance et de la rotation

### 2.4.1 Des taux de rotation proportionnels à la tension des marchés locaux

Au 31 décembre 2020, le taux de rotation sur le parc de logements sociaux ordinaires du secteur HLM, s'élevait à 8,3 % contre 8,1 % fin 2018. Bien que d'un niveau global très contenu, l'analyse montre de fortes disparités entre les sociétés :

- ▶ LogiRep : 7,5 %
- ▶ Trois Moulins Habitat : 7,0 %
- ▶ LogiOuest : 9,3 %
- ▶ Scalix : 13,2 %.

Les taux observés en Ile-de France sont en moyenne d'environ 7 % tandis que les plus élevés, de l'ordre de 18 %, sont constatés dans la région Centre et les territoires les plus détendus.

## 2.4.2 Une vacance globalement maîtrisée à l'échelle du secteur HLM

La maîtrise de la vacance à un niveau bas est l'un des objectifs forts affichés par la gouvernance de LogiRep. Justifié par les conséquences de l'application de la RLS<sup>4</sup>, le projet d'entreprise *Vision 2022* (cf. § 3.1.3) comporte un plan de progrès dédié à ces problématiques (commercialisation et réalisation des diagnostics obligatoires) assorti de plans d'action, notamment pour optimiser les délais de commercialisation tant sur une dimension commerciale que sur les aspects techniques.

Issu de cette démarche, la mise en œuvre d'un plan d'action chez LogiRep a permis une amélioration de la vacance en Île-de-France et en Normandie, notamment par réduction des délais de remplissage des programmes neufs et par des opérations ciblées sur les ensembles présentant une dégradation.

La CUS (convention d'utilité sociale) validée en 2018 sur le périmètre du secteur HLM indique que cette démarche sera déployée dans les quatre entités HLM. Les objectifs fixés dans ce cadre ont été globalement atteints pour l'année 2019 (Objectif de vacance commerciale LogiRep 1,08 %, TMH 1,53 %, Scalis 3,88 %, LogiOuest 2,20 %).

Le tableau de bord mensuel produit à l'échelle des filiales HLM retrace l'évolution précise de la vacance par nature. Un développement spécifique détaille mois par mois le taux d'occupation des programmes neufs livrés pour évaluer les éventuelles difficultés d'attribution à la livraison. L'analyse détaillée des extractions communiquées à l'occasion du contrôle montrent des différences notables tant dans la qualification des motifs, chaque société disposant de sa propre nomenclature. Le manque d'homogénéité de la classification rend difficile le rapprochement des données pour en permettre une plus grande comparabilité.

La vacance observée à l'échelle du secteur HLM demeure à un niveau globalement bas, bien que certains marchés locaux de l'habitat soient relativement détendus. A fin décembre 2020, avec 2 777 logements non loués, le taux de vacance totale observé était de 3,8 %, soit légèrement inférieur à l'objectif fixé à 4,1 %. Si le niveau de la vacance est en phase de stagnation depuis 2017, compris entre 3,7 et 4 %, le niveau de vacance subie est tendanciellement à la baisse ; il représentait 2,4 % du parc fin 2017 pour 1,7 % fin 2020. A cette même date, la vacance commerciale seule affiche un taux de 1,06 % (hors logements neufs) ; elle était établie à 1,48 % à la fin de l'année précédente.

*A contrario*, le niveau de la vacance volontaire en prévision d'une sortie prochaine du parc est en hausse constante depuis 2017 ; ainsi, près de 45 % des logements recensés vacants le sont au motif d'un projet de démolition (1 228 logements), contre 25 % en 2017 (716 logements). Cette forte augmentation s'explique par le gel de la commercialisation des programmes impliqués par la diminution de l'offre existante dans le cadre des nouvelles opérations de renouvellement urbain ; les sociétés LogiRep et Scalis représentent plus de 90 % des logements voués à la déconstruction.

---

<sup>4</sup> La RLS, (Réduction de loyer de solidarité), consiste en une remise sur loyer obligatoire égale au montant de la baisse des APL pour les locataires du parc social dont les revenus sont inférieurs à certains plafonds.

## La situation sur Scalis nécessite de poursuivre les actions engagées pour lutter contre la vacance

La société Scalis affiche un niveau de vacance très sensiblement plus élevé justifiant une décomposition de son contenu dans le cadre du contrôle. Ainsi, au 30 juin 2020, 847 logements étaient identifiés sans locataire, soit un taux global de 8,3 % pour une durée moyenne d'inoccupation de 30 mois et un montant total de pertes locatives de près de 9 millions d'euros :

**Tableau 8 : Analyse détaillée de la vacance sur Scalis au 30 juin 2020**

	Vacance volontaire		Vacance gestion locative			Vacance technique	Total vacants
	Démolition	Ventes	Commerciale	Juridique	Technique		
Nombre de logements	404	57	344	7	11	24	847
Durée (mois)	39	31	17	3	26	70	30
Pertes locatives (en €)	5 297 170	722 455	2 086 607	5 437	133 587	680 666	8 925 921

Source : fichier de la vacance communiqué par la société

Si la vacance dite volontaire représente près de la moitié des logements vacants, dont 88 % s'explique par un projet de démolition, elle constitue les deux tiers des pertes locatives de la société en raison de la durée moyenne très élevée. La vacance technique reste limitée en nombre mais demeure coûteuse pour la société avec un montant de pertes d'un peu plus de 680 milliers d'euros. Pour 11 des 35 logements concernés le besoin de travaux est expliqué par un motif dit de gestion locative alors même que le délai d'inoccupation moyen constaté est pour autant supérieur à deux années. Les 24 autres logements présentent une durée d'inoccupation de près de six ans en moyenne par logement (1,8 fois la durée moyenne des logements voués à la démolition), nécessitant un arbitrage sur leur devenir.

La vacance commerciale est quant à elle de 3,3 %, soit près du triple de celle constatée à l'échelle du secteur HLM. Elle génère des pertes locatives de plus de 2 millions d'euros.

Avec 300 logements vacants, dont 200 depuis plus de trois mois, le département de l'Indre constitue l'essentiel du stock des logements en attente de relocation au 30 juin 2020. La durée moyenne de la vacance commerciale y est de près de 20 mois. Parmi les acquisitions récentes de patrimoine, deux programmes affichent des difficultés de commercialisation patentes. Notamment le programme « Vieil Castel » à Bourges de 124 logements, acheté en deux tranches en 2018 et 2019 à CDC Habitat, affiche un taux de vacance proche de 9 % au 30 juin 2021 ; cette situation illustre la nécessité d'être vigilant dans l'acquisition de patrimoine existant.

## Les programmes en Usufruit Locatif Social (ULS) développés par LogiRep engendrent des difficultés de sortie du dispositif et génèrent de la vacance

Si le taux de vacance commerciale de la société LogiRep est particulièrement bas, cette dernière est néanmoins pénalisée par la gestion extinctive des programmes réalisés en ULS. Les dirigeants ont fait le choix très volontariste, dès le début des années 2000, d'orienter une part du développement en mobilisant ce montage juridique. Depuis lors, près de 1 200 logements ont été livrés dans ce cadre avec des durées de convention d'usufruit oscillant entre 15 et 30 ans selon les programmes. La société est désormais confrontée à la nécessité de restituer les logements des six premières résidences concernées aux nus-propriétaires.

Cette échéance s'accompagne donc de l'obligation de relogement des locataires imposant de fait aux bailleurs d'anticiper la fin de période de l'usufruit. Dans ce cadre, la société a fait le choix de suspendre la location des logements entre 12 et 18 mois avant l'expiration du délai. Cette période est mise à profit pour tenter de les libérer de toute occupation avant l'expiration de la convention. Ce mode opératoire est par conséquent générateur d'une phase de vacance et de pertes locatives associées. A titre d'illustration, le programme de la ZAC Trézel à Levallois-Perret » a généré près de 130 milliers d'euros de pertes de loyer à la date d'échéance de la convention. A ces pertes s'ajoutent les frais de remise en état des logements et des parties communes avant restitution des biens.

L'agence recommande à LogiRep d'anticiper davantage pour les programmes en cours la mobilisation d'une capacité d'accueil suffisante pour les ménages à la sortie du dispositif. Davantage de prudence s'impose également dans le choix de développement de nouveaux programmes en prenant en compte notamment sa capacité future à opérer le relogement des ménages sur les secteurs d'implantation des résidences concernées, en particulier pour ceux connaissant une tension forte.



## 3. EXERCICE DE LA GOUVERNANCE

### 3.1 Le fonctionnement des organes de gouvernance

#### 3.1.1 LogiRep s'appuie sur une gouvernance duale

La société mère LogiRep s'appuie sur une gouvernance duale. Le directoire est composé de quatre membres : président du directoire, et trois membres exerçant la fonction de directeur général adjoint. Le conseil de surveillance se réunit régulièrement, et sa composition (18 membres) permet la représentation de collectivités locales et de représentants de locataires.

Le conseil de surveillance de LogiRep entretient un lien particulier avec le comité stratégique mis en place par la SAS Polylogis (cf. § 3.1.2) puisque l'examen et l'approbation de ses ordres du jour sont validés au préalable par ledit comité. Ce mode de fonctionnement permet de garantir une cohérence de la stratégie au niveau de la maison mère SAS Polylogis et du groupe contrôlé par LogiRep. Ce faisant, le comité stratégique empiète partiellement sur les prérogatives du conseil de surveillance de LogiRep puisque des actionnaires comme Action Logement, des collectivités territoriales ou des banques ne peuvent y faire entendre leur voix. Seuls des représentants de l'actionnaire de référence, la SAS Polylogis, de LogiRep sont en effet membres du comité stratégique. Il n'a toutefois pas été identifié de situation démontrant que cette configuration altère les prérogatives du conseil de surveillance de LogiRep.

Le fonctionnement des organes de gouvernance de la société LogiRep apparaît globalement satisfaisant du point de vue de la définition de la stratégie, mais apparaît moins performant s'agissant du pilotage opérationnel des activités, tant sur les activités propres à LogiRep que celles relatives aux filiales (cf. 4.2).

En outre, l'agence constate que le suivi des conditions d'occupation et d'attributions des logements est très peu abordé. Le bilan des attributions est très succinct, et aucune évaluation n'est menée s'agissant des politiques relevant de la mobilité des locataires, de l'accès au logement des ménages prioritaires (cf. § 8).

Les organes de gouvernances des filiales SA d'HLM sont constitués de conseils d'administration, dont le fonctionnement apparaît également plutôt satisfaisant. Mais, faute d'un pilotage opérationnel performant, l'influence exercée par LogiRep sur ses filiales apparaît limitée, et concentrée sur la stratégie globale, avec une priorité très nette affirmée sur le modèle de développement et la politique patrimoniale (cf. § 6). A l'instar de la maison mère, il est constaté que le suivi des conditions d'occupation et d'attributions des logements apparaît insuffisamment abordée dans les filiales.

#### 3.1.2 La comitologie mise en place à l'échelle du groupe

Les instances de gouvernance des sociétés et de la holding s'appuient sur trois comités transversaux : le comité stratégique, associant la SAS Polylogis, le comité exécutif et le comité d'audit, mis en place par LogiRep.

### **Comité stratégique**

Cet organe de gouvernance se réunit 4 fois l'année depuis 2015. Le comité stratégique participe à la détermination de la stratégie de Polylogis et examine les projets de croissance externe et d'investissement susceptibles d'influencer l'activité. Lors de sa dernière réunion de l'année 2019<sup>5</sup>, le comité est composé du Président de Polylogis SAS, actionnaire principal de LogiRep ; des représentants, Président ou administrateur, des filiales HLM Trois Moulins Habitat, Scalis, LogiOuest et LogiRep ; d'un administrateur de la filiale non-HLM Logicap ; et de 2 administrateurs d'une société actionnaire de Polylogis SAS, Lhedco. Le comité peut également inviter d'autres membres. Lors de la même réunion précitée, les 4 membres du directoire de LogiRep et le directeur juridique groupe ont été invités.

Les différents procès-verbaux signés du comité stratégique indiquent que les réflexions stratégiques sont entretenues entre les séances, que le dialogue avec le directoire de LogiRep est continu et que des experts, comme le directeur juridique le 25 novembre 2019, sont invités aux réunions afin d'examiner les opportunités des choix stratégiques envisagés.

Le comité stratégique entretient un lien avec le conseil de surveillance de la société LogiRep (cf. § 3.1.1), et s'interdit d'intervenir dans les conseils d'administration des filiales considérant que leur contrôle doit être exercée par la maison mère, LogiRep, qui porte la politique du groupe.

### **Comité exécutif (COMEX)**

Ce comité se réunit tous les mois et a vocation à assurer la direction opérationnelle du groupe. Au 31 décembre 2019, le COMEX est composé des 4 membres du directoire de LogiRep, des directeurs généraux de Trois Moulins Habitat, LogiOuest et Scalis et de l'administrateur unique du GIE PolyOuvrages.

### **Recommandation 2 : Renforcer significativement le rôle du COMEX dans le pilotage opérationnel des activités du groupe.**

La fonction première de ce comité, qui est de mettre en œuvre opérationnellement les orientations prises par le comité stratégique du groupe Polylogis, apparaît aujourd'hui insuffisamment assurée.

Les comptes rendus du COMEX font état de nombreuses sections d'informations politiques, stratégiques et générales n'entrant pas dans les missions de ce comité. A titre d'exemple, il est signifié lors d'une réunion du COMEX de mars 2015 que la Cour des comptes propose de confier les compétences des CROUS aux Conseils régionaux. Lors de la réunion du COMEX de janvier 2018, une dizaine de lignes du compte rendu sont consacrées à « l'affaire de Sevran ». La section croissance externe de chaque compte rendu est également significative au sein du comité. La composante politique, stratégique et information générale peut occuper jusqu'à un tiers des comptes rendus du COMEX.

Les notes du comité qui font office de comptes rendus ne sont pas hiérarchisées par thématique. Les sujets sont présentés soit de manière trop générale comme « Informations générales », soit de manière trop détaillée comme « Résultat appel d'offre gaz »<sup>6</sup> ne permettant pas un suivi.

---

<sup>5</sup> Rapport du comité stratégique groupe du 25 novembre 2019.

<sup>6</sup> Compte rendu du COMEX du 5/6 mars 2015.

Les différentes problématiques traitées ne sont pas déclinées par thématique opérationnelle, comme la gestion locative ou le patrimoine.

Les sujets nécessitant d'être étudiés sur plusieurs COMEX ne font pas l'objet de suivi et de rappel à chaque réunion du comité. A titre d'exemple, la mise en place d'un plan numérique a été abordé en 2015 lors de plusieurs séances<sup>7</sup> et aucun lien et aucun suivi ne sont relatés dans les différents comptes rendus.

Lors de chaque réunion, des tableaux de bord opérationnels contenant des indicateurs de production de logements, de gestion locative ou de finance sont fournis aux membres du COMEX. Les comptes rendus des 50 comités réunis entre 2015 et 2019<sup>8</sup> ne mentionnent jamais de commentaires, d'étude ou d'analyse des indicateurs précédemment cités.

### **Comité d'audit**

Le groupe Polylogis ne correspond ni à la définition des entités d'intérêt public au sens de l'article L. 820-1 du code de commerce, ni à la définition des sociétés de financement au sens du II de l'article L. 511-1 du code monétaire et financier. Cependant, le comité d'audit du groupe s'apparente au comité spécialisé défini à l'article L. 823-19 du code de commerce et obligatoire pour les entités d'intérêt public et les sociétés de financement. En effet, l'objectif principal du comité d'audit de Polylogis est d'assurer le suivi des questions relatives à l'élaboration et au contrôle des informations comptables et financières.

Le comité d'audit suit également l'efficacité des systèmes de contrôle interne et de gestion des risques, en ce qui concerne les procédures relatives à l'élaboration et au traitement de l'information comptable et financière par la présentation des travaux du service d'audit interne du groupe et l'élaboration du plan d'audit.

La séance du dernier comité d'audit de l'année 2019<sup>9</sup> est composée du Président et du Vice-président du conseil de surveillance de LogiRep ; des 4 membres du directoire de LogiRep ; du directeur juridique groupe ; et de 3 membres du conseil de surveillance de LogiRep, représentant des établissements financiers actionnaires. A l'occasion du comité d'audit du 17 septembre 2021, il a été proposé au conseil de surveillance de LogiRep d'élargir la composition du comité, selon les sujets traités, aux présidents des conseils et directeurs généraux des filiales concernés.

Le comité s'est vu définir de multiples compétences comme l'approbation du plan d'audit interne ou la fixation des rémunérations des dirigeants (cf. Règlement intérieur du Conseil de surveillance et des comités au sein du conseil de LogiRep du 28 juin 2019).

La cartographie des risques majeurs du groupe est en cours de formalisation, non encore achevée.

Les rapports signés du comité d'audit portent aujourd'hui significativement sur le suivi financier : contrôle de budget et de plan, simulations financières. Cependant, le comité ne suit pas le processus d'élaboration de l'information financière et ne formule pas de recommandations pour en garantir l'intégrité dans les filiales HLM LogiOuest, Scalix et Trois Moulins Habitat.

---

<sup>7</sup> Comptes rendus du COMEX de janvier, mars et septembre 2015.

<sup>8</sup> Le COMEX s'est réuni à 7 reprises en 2015, 10 en 2016, 11 en 2017, 10 en 2018 et 12 en 2019.

<sup>9</sup> Rapport du comité d'audit du 26 novembre 2019 au conseil de surveillance de LogiRep.

Par ailleurs, le comité d'audit gagnerait à formaliser davantage les attendus des missions engagées dans le cadre du plan d'audit (cf. § 3.2.3).

Plus récemment, un audit sur les attributions a été réalisé, il n'a toutefois pas débouché sur des actions notables visant à améliorer les processus (cf. § 8). Un autre audit a porté sur les habilitations informatiques, mettant en exergue la faible sécurité informatique du groupe (cf. § 3.2). Le faible dimensionnement de l'équipe d'audit interne constitue aujourd'hui un frein à l'activité du comité d'audit (cf. § 3.2).

**Recommandation 3 : Élargir l'examen de la rémunération des cadres dirigeants en le systématisant aux conditions de départ, en améliorant la traçabilité, dans un cadre garantissant l'indépendance des membres.**

Au sein du groupe, les rémunérations des dirigeants sont évoquées régulièrement au sein du comité d'audit, dont c'est l'une des compétences. Dans la configuration actuelle, les membres du directoire de LogiRep participent de plein droit au comité d'audit, en application des dispositions du règlement intérieur, ce qui les amène à participer à un comité qui débat de l'évolution de leurs propres rémunérations. Afin d'éviter toute confusion et garantir l'objectivité et l'indépendance des membres, les comptes rendus doivent être suffisamment clairs afin de permettre d'identifier les membres qui votent des membres qui sont seulement autorisés à participer, comme le directeur juridique groupe ou d'autres dirigeants, ou bien de ceux qui ne participent pas.

Les travaux du comité souffrent d'un défaut de traçabilité. L'actualisation des rémunérations des principaux mandataires sociaux du groupe n'est ainsi pas tracée dans les PV du comité d'audit. LogiRep prend l'engagement d'améliorer le formalisme des décisions prises et leur traçabilité dans les procès-verbaux. Par ailleurs la création d'un comité des rémunérations exerçant ses prérogatives sur le secteur HLM du groupe est examinée par le conseil de surveillance de LogiRep.

Le licenciement d'un ancien DGA de LogiRep le 30 décembre 2019, entré dans le groupe en 1988 comme salarié, a engendré d'importants versements d'indemnités (licenciement, rupture, congés payés, indemnités transactionnelles). L'antériorité de son contrat de travail, son ancienneté, et le maintien des avantages acquis au moment de sa nomination en qualité de DGA en décembre 2011, expliquent le niveau de la somme versée, le processus n'appelant pas de remarques juridiques. Cet exemple illustre toutefois l'intérêt pour le groupe de disposer d'une instruction portée par un comité au regard des enjeux.

Il est répertorié 22 personnes au sein du groupe dont la rémunération a représenté en 2019 un coût global de plus de 150 K€, représentant au total près de 5 M€ (toutes charges incluses). Si cette liste correspond effectivement à des fonctions de direction, il est relevé la présence d'un gardien et un employé d'immeuble. Cette situation est la conséquence de la politique salariale de LogiRep, qui prévoit l'octroi d'une prime de départ à la retraite très élevée pour les salariés bénéficiant d'une forte ancienneté (cf. § 4.1).

### 3.1.3 La stratégie du groupe définie dans le projet Vision 2022

En 2017, Polylogis a entrepris un projet d'entreprise nommé « *Vision 2022* ». Initialement, l'ambition était de répondre à la diminution, à partir de 2018, du chiffre d'affaires des sociétés HLM à la suite de la mise en place de la RLS par la recherche de nouveaux produits, services et activités. Le projet s'est ensuite élargi à d'autres axes.

Les trois axes de *Vision 2022* sont :

- ▶ Créer de la valeur ajoutée par l'optimisation des coûts et des recettes ;
- ▶ Développer de nouveaux produits et services ;
- ▶ Accompagner la transformation.

Au début de l'année 2021, soit 4 années après son lancement, la conduite du projet apparaît cohérente. En effet, chaque axe est subdivisé en plan de progrès constitué de groupe de travail, de point d'avancement et d'une formalisation adéquate avec les objectifs. Le suivi du projet apparaît donc globalement satisfaisant. L'amélioration des activités de gestion locative et patrimoniale (conditions de travail, entretien du patrimoine, qualité de service etc.) a été traitée en parallèle dans des « ateliers de sens », dont la déclinaison opérationnelle présente toutefois des lacunes au regard des constatations opérées lors du contrôle (cf. § 7 et 8) .

## 3.2 Maîtrise des risques, contrôle et audit internes

### 3.2.1 Un Système d'information en mutation

Polylogis dispose d'une Direction des Systèmes d'Information composée de vingt salariés au sein du GIE LogiStic. Depuis 2020, l'infrastructure informatique (Réseau, hébergement externalisé des serveurs PRA) est unique pour l'ensemble de ses filiales. En revanche, l'entité Scalis a conservé son personnel et sa gestion d'outils informatiques, dont son ERP. Il est à noter que des travaux d'harmonisation et d'interopérabilité sont en cours pour centraliser à terme l'ensemble de la gestion du système d'information (SI) par le GIE.

#### **Pilotage des projets informatiques**

**Recommandation 4 : Préciser la stratégie SI dans un schéma directeur et piloter prioritairement le projet de changement de progiciel en s'inscrivant dans un planning contraint.**

Des éléments d'orientation stratégique SI, d'ordre général, sont mentionnés dans un document intitulé « projet *Vision 2022* » (cf. § 3.1.3). Toutefois, aucune action concernant le changement du progiciel n'est planifiée. Ce changement, très structurant pour l'ensemble des collaborateurs du groupe, devra être effectif pour des raisons de maintenance de progiciel dans les deux prochaines années. L'Ancols recommande à LogiRep de prioriser ce projet. En effet, la plupart des ERP (Progiciel de gestion intégrée) couvrent des domaines fonctionnels de gestion locative et financière larges, dont certains sont traités par des outils informatiques internes. Une étude d'impact technico-fonctionnelle dans chacun de ses domaines est vivement recommandée.

Lors du contrôle, la direction du système d'information était en phase de discussion avec l'éditeur de son progiciel, mais ne disposait pas encore de devis ni de phasage global du projet. LogiRep indique qu'un schéma directeur est effectivement engagé, et qu'un changement de progiciel est organisé, sans apporter de précision sur l'échéancier retenu.

Suite à un audit externe en 2018, le groupe s'est doté d'une instance de gestion de suivi des projets informatiques. Si les projets informatiques sont formalisés par ordre de priorité dans un tableur, le comité ne produit pas de compte rendu ni d'autre document précisant notamment la participation effective des représentants de chacune des filiales lors de ces comités.

### **Sécurité du SI**

Les audits réalisés ces dernières années mettent également l'accent sur la nécessité d'actualiser régulièrement certaines procédures, telles que la politique de sécurité du système d'information et la procédure de gestion des profils. Certains éléments manquants relevés lors de ces audits n'étaient pas encore mis en place lors du contrôle Ancols. Ainsi, la mise en place d'une commission sécurité n'avait pas été instaurée. LogiRep indique avoir procédé depuis à la création d'un poste de Responsable de la Sécurité du Système d'Information.

#### **Recommandation 5 : Poursuivre la formalisation de la sécurité du système d'information.**

En fin d'année 2020, un test d'intrusion a été réalisé au sein du groupe. Plusieurs recommandations ont été formulées et devront faire l'objet d'une attention particulière de l'organisme. L'agence préconise par ailleurs à Polylogis de prévoir régulièrement des tests de sécurité afin d'évaluer au fil du temps la robustesse de son SI.

A la lecture de ces observations, le groupe envisagerait une refonte au 1<sup>er</sup> semestre 2021 de son espace de communication internet avec ses locataires.

### **Contrôle de l'accès aux données**

Des travaux de remise en ordre des habilitations étaient par ailleurs en cours de réalisations lors du contrôle. Corroborés par les audits externes, un audit interne avait déjà révélé en 2018 des faiblesses importantes dans l'attribution des droits d'accès et dans la sécurisation des données. L'Ancols encourage Polylogis dans ses actions de gestion plus fines des habilitations et lui recommande de planifier régulièrement des revues détaillées des habilitations.

En matière de respect du règlement général sur la protection des données, Polylogis a mis en place un dispositif structuré de sensibilisation de ces collaborateurs. La présence d'un DPO (Délégué à la protection des données), la rédaction d'un registre des traitements et la présence d'un référentiel de durée de conservation des données apportent un niveau satisfaisant d'engagement du groupe. En revanche, la déclinaison opérationnelle du droit à l'oubli dans son progiciel n'est pas encore effective. En effet, aucune action d'anonymisation/apurement n'avait été effectuée avant le contrôle Ancols.

### 3.2.2 Un contrôle interne insuffisant pour un groupe de cette dimension

#### **Recommandation 6 : Renforcer le contrôle interne notamment en dotant le groupe de procédures communes, de tableaux de bords partagés et en améliorant la fiabilité des bases de données.**

Chaque société du groupe s'appuie sur une organisation reposant sur des pratiques et une méthodologie de fonctionnement historiques. LogiRep n'a pas entrepris de démarche de capitalisation de l'expérience des filiales en identifiant les meilleures procédures et outils. Par conséquent, chaque filiale utilise par exemple une nomenclature de charges récupérables différente et les tableaux de bord de suivi des impayés sont hétérogènes.

Certaines situations sont mêmes paradoxales. A titre d'exemple, les procédures de LogiRep sur le traitement des impayés, permettant d'exploiter facilement de nombreux indicateurs comme le montant des dettes couvertes par un échancier, sont présentées dans des groupes de travail à l'USH<sup>10</sup>, sans être partagées avec ses filiales.

Si les échanges entre les sociétés HLM du groupe existent, il n'existe pas aujourd'hui de processus d'harmonisation des procédures, tableaux de bords et outils.

Les difficultés multiples pour produire les données habituellement sollicitées au cours du contrôle, en particulier pour celles relevant de l'ERP, sont illustratives d'un défaut de maîtrise des informations renseignées dans le système d'information. La fragilité de certaines données internes, imprécisions ou erreurs peuvent également être à l'origine d'anomalies dans la mise en œuvre des processus. Les désordres observés peuvent générer des erreurs dans les processus de la gestion locative et pénaliser les locataires (cf. § 7).

La société LogiRep est particulièrement concernée par ce défaut de fiabilité :

- ▶ En matière de gestion des charges, les bases de répartition des dépenses, principalement adossées à la surface des logements, présentent de nombreuses approximations. A titre d'illustration, des écarts multiples ont été relevés entre les surfaces habitables et corrigées du programmes n°117 et 616 figurant dans les bases de répartition et celles relevées dans les autres sources patrimoniales. La société explique ce différentiel par un défaut de contrôle et d'actualisation, les valeurs ayant été intégrées à l'occasion de la mise en place du logiciel EDIFICE sans vérification depuis lors.
- ▶ En matière de loyer, le rapprochement des différentes données caractérisant les loyers avec les extractions communiquées pour les besoins du contrôle ont mis en évidence des incohérences :
  - Dans le type de surface pris en compte pour le calcul du loyer, la base patrimoniale comporte des erreurs ; ainsi 219 logements sont indiqués quittancés sur la base d'une surface utile alors que seule est mentionnée une surface corrigée. Pour 12 autres logements le loyer est mentionné à la surface corrigée alors qu'en réalité il est calculé à partir de la surface habitable ;

---

<sup>10</sup> Union sociale pour l'habitat.

- Avec l'existence pour un même logement d'une surface utile et d'une surface corrigée ; 2 266 logements sont concernés ;
- Dans la nature du financement de certains logements, le quittancement affiche un libellé différent de celui de la base patrimoniale ; 535 situations sont identifiées. Ces situations sont inhérentes à des acquisitions de logements en attente de conventionnement ou à des rachats de patrimoine pour lesquels les libellés diffèrent selon les champs renseignés.

Ces constats sont caractéristiques de multiples saisies dans les bases ou d'actualisations partielles sans qu'il n'y ait de contrôle pour en vérifier la cohérence d'ensemble. Les dysfonctionnements relevés sont préjudiciables au bon fonctionnement des activités et révélateurs d'un déficit de contrôle interne.

LogiRep indique que le service management de la qualité groupe est en charge de la mise en place des procédures, en lien avec le service audit et risques. L'évolution du contrôle interne est un objectif, la société n'apportant pas de précisions sur la nature des chantiers engagés.

Des difficultés pour répondre à certaines obligations déclaratives réglementaires ont été constatées, notamment celles définies respectivement par les articles 112<sup>11</sup> et 117<sup>12</sup> de la loi du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion.

**Observation 1 : La société LogiRep ne satisfait pas aux obligations de l'article R. 411-3 du code de la construction et de l'habitation en matière de déclaration RPLS ; certaines données étant manquantes ou erronées.**

Des écarts ponctuels ont en effet été relevés s'agissant notamment des surfaces habitables, des surfaces quittancées, des financements et dans une moindre mesure des dates de signatures de conventions. La plupart des erreurs provient des approximations relevées dans les bases. En outre, les loyers déclarés par la société LogiRep dans RPLS n'intègrent pas les rubriques spécifiques à certains logements qui en modifient le montant. Il s'agit en particulier des rabais accordés par la société pour faciliter la relocation de certains biens ; 392 logements sont identifiés avec un niveau de loyer mensuel erroné à ce motif.

LogiRep a identifié les causes de ces écarts et entend procéder aux correctifs nécessaires. L'agence préconise une réflexion d'ensemble sur l'intégration des données dans la base patrimoniale.

De manière spécifique sur le parc de TMH, le contrôle des étiquettes énergétiques issues du DPE a également mis en exergue des différences entre le classement affiché par le bailleur et celui figurant dans les bases RPLS 2020 ; 1 121 logements présentent un classement différent selon la source malgré une date de référence identique. TMH précise que l'anomalie a pu être rectifiée et que la cohérence des données 2019, 2020 et 2021 a pu être vérifiée en relation avec les services locaux de l'Etat.

---

<sup>11</sup> Le Répertoire des Logements Locatifs Sociaux (RPLS) a été créé en lieu et place de l'Enquête sur le Parc Locatif Social (EPLS) ; le décret n° 2009-1485 du 2 décembre 2009 et l'arrêté du 5 janvier 2010 décrivent les informations gérées dans le répertoire et précisent leur organisation en fichiers.

<sup>12</sup> Le Système National d'Enregistrement des demandes de logement locatif social (SNE) se substitue à l'ancienne application « numéro unique » ; il a été précisé et mis en œuvre par le décret du 29 avril 2010.

**Observation 2 : Les sociétés LogiRep, Trois Moulins Habitat et Scalix ne satisfont pas à leurs obligations en matière de gestion du fichier SNE telles que définies par les articles L. 441-1 et R. 441-2-9 du CCH.**

La société Trois Moulins Habitat a éprouvé de grandes difficultés pour communiquer le numéro unique de l'ensemble des attributions qu'elle a prononcé sur la période du contrôle ; plusieurs échanges de fichiers ont été nécessaires sans qu'il soit possible d'en reconstituer l'exhaustivité. 154 attributions sont ainsi restées dépourvues de numéro unique, le prestataire du bailleur n'ayant pas été en capacité de les fournir. L'agence a néanmoins pu en identifier la plus grande partie en opérant un rapprochement avec le fichier national du SNE attestant de leur existence, bien que non enregistrés dans l'ERP du bailleur.

LogiRep a également mentionné des difficultés pour justifier certaines attributions identifiées dans le fichier SNE mais ne figurant pas dans l'extraction communiquée par le bailleur et inversement. Sollicité par le bailleur, le gestionnaire du SNE n'a pas été en mesure d'apporter une assistance au bailleur aux motifs que les demandes étaient radiées depuis trop longtemps et donc purgées de la base.

Les investigations menées par l'agence sur un échantillon de situations repérées pour chacune des trois sociétés ont permis, pour partie, d'en expliquer l'origine ; l'existence de doublons amène à ne pas opérer la radiation dans SNE sous le même numéro que celui pris en compte au stade de l'attribution :

- ▶ des radiations automatiques avant le terme du processus d'attribution conduisant à réattribuer un deuxième numéro d'enregistrement pour le même ménage ;
- ▶ des désistements de candidats après attributions par un autre bailleur ;
- ▶ des attributions à un ménage enregistré deux fois sous deux patronymes différents.

Par ailleurs, les sociétés s'acquittent difficilement de leur obligation d'actualiser les informations concernant la situation de l'attributaire au stade de la radiation de la demande.

En particulier, l'organisme doit préciser si l'attributaire bénéficie d'une décision favorable au titre du DALO (Droit au logement opposable) ou s'il relève d'un public visé par la convention intercommunale d'attribution, par l'accord collectif départemental, par l'accord collectif intercommunal, ou s'il est prioritaire au sens de la nouvelle définition des publics prioritaires.

Outre les distorsions de numéros uniques, le rapprochement des informations renseignées dans le fichier SNE avec celles communiquées par les trois sociétés ont mis en évidence de multiples écarts ; à ce titre, les données du SNE apparaissent peu fiables pour les caractéristiques suivantes :

- ▶ Les ressources et les catégories de ménages attributaires sont apparues peu fiables ; la plupart des renseignements y figurant étant ceux reportés au stade de l'inscription du ménage, par conséquent non actualisés ;
- ▶ Les attributions opérées au titre du DALO sont parfois non spécifiées dans le SNE par omission ou, a contrario, inscrits à tort lorsqu'il s'agissait de simples relogements ANRU ou de ménages relevant d'accords collectifs ;
- ▶ Des écarts dans les dates de signature du bail avec celles observées dans le quittancement ;

- De manière plus spécifique pour Scalis, les dates de signature du bail indiquées dans le SNE se sont avérées pour partie erronées et non cohérentes avec les dates réelles indiquées dans le quittancement.

Enfin, quelques attributions sont apparues non radiées dans la base SNE ou radiées tardivement.

Pour expliquer ces nombreuses anomalies, LogiRep, Trois Moulins Habitat et Scalis ont fait valoir de multiples dysfonctionnements dans l'interfaçage entre le module de gestion des attributions et le SNE conduisant à opérer a posteriori des saisies manuelles lorsque le défaut d'enregistrement automatique est identifié. Les saisies manuelles sont alors sources d'erreurs dans la retranscription des informations et génératrices de délais supplémentaires. Pour quelques situations marginales, la radiation demeure en suspens, faute de repérage du dysfonctionnement. Faute d'un interfaçage opérant, Scalis effectue l'ensemble des radiations manuellement avec parfois beaucoup de retard et un risque accentué d'erreurs.

LogiRep a décidé de doter les SA d'HLM du Groupe de la solution Imhoweb en vue d'un déploiement au 1er janvier 2022. Cette solution informatique est en capacité de répondre aux aspects réglementaires comme la gestion en flux, la cotation de la demande et la gestion des quartiles, et permettant une interface avec le SNE fiable. Une procédure de vérification régulière de la fiabilisation des données saisies et des délais apparaît également nécessaire afin de se conformer aux obligations réglementaires.

### 3.2.3 Une fonction audit interne à renforcer

#### Recommandation 7 : Renforcer la fonction d'audit interne du groupe.

Le service d'audit du groupe Polylogis est composé d'une personne uniquement. A date du contrôle, il était prévu le recrutement d'une personne en qualité d'auditeur interne junior.

Le processus d'audit interne commence par l'établissement d'un plan d'audit par l'auditeur interne qui est présenté et validé par le comité d'audit du groupe. Ce plan est composé de thèmes, comme les habilitations informatiques ou l'attribution des logements sociaux<sup>13</sup>, et d'un planning d'intervention.

Avant qu'une thématique ne soit étudiée par l'auditeur interne, la direction générale adresse une lettre de mission aux directeurs qui seront les principaux interlocuteurs de l'auditeur. Cette note ne permet toutefois pas de définir les attendus de la mission. En effet, l'auditeur interne définit lui-même le cahier des charges d'une thématique. A titre d'exemple, le thème attribution<sup>14</sup> couvre de nombreuses problématiques qui ne peuvent pas être abordées à travers une mission unique et globale. Les différents sujets sont donc choisis par l'auditeur interne, sans garantie que ces choix permettent d'aboutir à un plan d'action le plus approprié au regard des attendus du comité d'audit, insuffisamment formalisés.

En outre, l'auditeur interne se retrouve dans une situation où il propose simultanément un plan d'audit, définit les sujets à traiter dans la thématique et mène enfin l'audit interne, du fait de l'absence d'un service d'audit interne conséquent.

---

<sup>13</sup> Plan d'audit 2019-2020 du groupe.

<sup>14</sup> Mission d'audit réalisée lors de notre contrôle.

LogiRep a identifié la nécessité de renforcer cette fonction pour réaliser les missions d'audit interne, un auditeur interne supplémentaire a d'ores et déjà été recruté en 2021.

### 3.2.4 La fonction achat et le respect des obligations en matière de commande publique

L'organisation achat actuelle du groupe Polylogis est propre à chaque filiale sans procédure unifiée. Les différentes sociétés peuvent consulter un service spécifique<sup>15</sup> du GIE PolyOuvrages ou participer sans être contraintes à des achats communs initiés par ce même GIE. Cette organisation constitue une avancée, mais une démarche d'unification plus complète, adossée à des procédures communes, pourrait utilement être déployée.

Avant 2018, les filiales devaient gérer leurs achats sans possibilité de s'appuyer et d'être conseillées par un organe central. Cette situation a eu des conséquences sur la qualité et le suivi des marchés.

#### **Observation 3 : La société LogiRep n'a pas respecté les dispositions du code de la commande publique sur un marché important.**

A ce titre, le marché de sécurité d'immeuble de grande hauteur de Gagny<sup>16</sup> de la société LogiRep conclu initialement du 01 décembre 2011 au 31 décembre 2015 a été renouvelé de gré à gré tous les 6 mois jusqu'au 31 décembre 2018. La valeur annuelle du marché prolongé de 3 années étant de 232 milliers d'euros, 696 milliers d'euros d'achat ne sont pas conformes en étant passés sans mise en concurrence. La gravité de cette irrégularité est accentuée par la production d'informations erronées dans le rapport annuel sur l'exécution des marchés 2018<sup>17</sup>, puisqu'il est indiqué que le montant initial attribué par la commission d'appel d'offres s'élève à 1 827 milliers d'euros TTC, alors que le marché signé indique un montant de 1 108 milliers d'euros TTC<sup>18</sup>. Par conséquent, LogiRep n'a pas respecté les dispositions du code de la commande publique et l'article R. 433-6 du code de la construction et de l'habitation relatif au rapport annuel sur l'exécution des marchés, et n'a pas communiqué les bonnes informations au conseil de surveillance.

Ce dysfonctionnement, décelé à partir d'un sondage de 5 marchés de LogiRep, justifie un renforcement du contrôle interne et une réorganisation<sup>19</sup> de la fonction achat.

LogiRep a pris des mesures en ce sens. Une direction des achats Groupe a notamment été créée avec la mise en place d'un nouvel outil de suivi des contrats et l'intégration de points de contrôle. La procédure de conclusion des avenants a été revue et intégrée au règlement intérieur des CAO, dont la nouvelle adoption est prévue à l'occasion du conseil de surveillance du 22 avril 2022.

---

<sup>15</sup> S'élevant à 2 personnes en 2017, les effectifs du service s'élèvent à 10 personnes en 2020.

<sup>16</sup> Marché CPSSIN-000001-2011.

<sup>17</sup> Page 56 du rapport annuel sur l'exécution des marchés 2018.

<sup>18</sup> Page 4 du marché signé : 277 milliers d'euros TTC multiplié par 4 années.

<sup>19</sup> Section 5.2 du rapport.



## 4. PERFORMANCE DE L'ORGANISATION OPERATIONNELLE

### 4.1 Une gestion des ressources humaines peu harmonisée à l'échelle du groupe

#### 4.1.1 Une répartition atypique des effectifs

En 2019, les trois sociétés LogiRep, Trois Moulins Habitat et Scalis<sup>20</sup> employaient au total 1 046 équivalents emplois à temps plein (ETP), dont 410,6 administratifs et 635,6 personnels d'immeuble et de maintenance. Il faut y ajouter les 123 salariés des deux GIE (45 ETP pour PolyOuvrages et 78 ETP pour LogiStic).

L'analyse des données sociales, comparées aux valeurs de référence, fait apparaître une répartition des effectifs globaux atypique, en particulier la sous-représentation des salariés occupant des postes administratifs et d'encadrement et la sur-représentation des personnels d'immeuble, dont le niveau de récupération pose par ailleurs problème au sein de la société LogiRep (cf. § 7.1).

L'absentéisme progresse depuis 3 ans pour se situer à 2 % au-dessus des moyennes de la profession. Le groupe a envisagé la suppression progressive de la rémunération des premiers jours d'absence. En 2019, Trois Moulins Habitat affichait un taux d'absentéisme supérieur de 5 points à la moyenne DIS IDF.

Tableau 9 : Données sociales 2019 de LogiRep, Trois Moulins Habitat et Scalis

Année 2019	LogiRep	Valeur de référence	Trois Moulins Habitat	Valeur de référence	Scalis	Valeur de référence
		(25 ESH de 300 salariés et plus)		(99 ESH de 50 à 299 salariés)		(99 ESH de 50 à 299 salariés)
Effectif total en ETP	605,3		282,7		158,2	
Effectif administratif en ETP	205,5	63,10%	115,5	70%	89,6	70%
En % de l'effectif total	34,00%		40,90%		56,60%	
Effectif immeuble et maintenance en ETP	399,8	36,90%	167,2	30%	68,6	30%
En % de l'effectif total	66,00%		59,10%		43,36%	
Nombre moyen de salariés administratifs pour 1 000 logements familiaux	5,4	9,9	6,4	10	8,7	10
Répartition par statut en %						
Employés	36,00%	34,30%	35,10%	37,70%	31,20%	37,70%
Agents de maîtrise	45,00%	38,20%	54,70%	37,50%	58,00%	37,50%
Cadres	18,20%	23,10%	10,20%	18,80%	10,70%	18,80%
Localisation des effectifs en %						
Siège	15,20%	33,20%	26,70%	46,50%	44,00%	46,50%
Agences	18,80%	31,80%	14,20%	25,10%	20,90%	25,10%
Immeubles	66,00%	35,10%	59,20%	28,40%	35,10%	28,40%
Age médian des personnels en années	47	45	49	45	46	45
Mouvements de personnel - Taux de rotation	7,40%	9,20%	10,80%	9,90%	3,60%	9,90%
Taux d'absentéisme calculé en jours calendaires	7,30%	6,00%	10,20%	5,20%	4,70%	5,20%
Effort de formation						
En % de la masse salariale	3,70%	3,50%	3,20%	3,50%	3,00%	3,50%
En % de la masse salariale hors salaires et frais des stagiaires	2,40%	2,30%	2,30%	2,4 %	2,10%	2,4 %

Source : Document individuel de situation (DIS) social 2019 de LogiRep, Trois Moulins Habitat et Scalis

<sup>20</sup> La société LogiOuest, contrôlée spécifiquement antérieurement, n'a pas été intégrée au panel, les données 2019 n'ayant pas été examinées (cf. § 2.1).

#### 4.1.2 Organisation de la gestion des ressources humaines et harmonisation des conditions de travail

Au sein du groupe coexistent une directrice des ressources humaines (RH) groupe, rattachée au GIE LogiStic, assurant également les fonctions de secrétaire générale et de responsable des ressources humaines pour la société LogiRep et un responsable des ressources humaines dans chacune des sociétés, Trois Moulins Habitat et Scalis. L'objectif est à terme de positionner ces responsables sous la responsabilité hiérarchique directe de la direction des ressources humaines groupe.

Chacun des directeurs de filiale assure le recrutement des collaborateurs de sa société. Les procédures appliquées au sein des sociétés sont disparates et peu de procédures de gestion harmonisées sont en place au niveau du groupe, notamment concernant l'établissement des bulletins de paye, les congés payés, l'établissement des contrats de travail, les campagnes d'entretien annuel, le recrutement. Des harmonisations ont lieu au fil de l'eau, au gré des opportunités, sans qu'il n'existe de réel projet d'intégration des procédures et services RH, y compris dans le projet d'entreprise *Vision 2022*.

##### **Recommandation 8 : Poursuivre l'harmonisation des conditions de travail et de rémunération entre les personnels des filiales à l'échelle du groupe.**

Une Unité économique et sociale (UES) intègre les entités LogiRep, LogiStart (aujourd'hui fusionné avec LogiRep), LogiRys et les GIE LOGISTIC et PolyOuvrages mais n'inclut pas les sociétés Trois Moulins Habitat, Scalis et LogiOuest. Elle a été élargie en 2016 au seul GIE Polylogis. En mai 2018, le COMEX décidait de ne pas proposer à Trois Moulins Habitat l'intégration dans l'UES mais d'en laisser l'initiative de la demande aux instances représentatives du personnel.

Le contenu des différents accords entérinant les conditions de rémunération et primes en vigueur, temps de travail, congés, fait apparaître des disparités entre les sociétés. De façon analogue, les accords signés au sein du groupe se caractérisent par l'hétérogénéité de leur périmètre d'application. Par exemple, l'accord CET (Compte épargne temps) n'inclut pas les filiales Scalis et LogiOuest, l'accord Covid19 d'avril 2020 n'inclut pas Scalis.

Certains accords signés récemment ont inclus l'ensemble des filiales, y compris Scalis. C'est ainsi le cas des accords suivants : l'accord d'intéressement du 26 juin 2017, l'accord NAO (Négociation annuelle obligatoire) 2018, l'avenant au plan d'épargne pour la retraite du 13 mai 2020, l'accord jours chômés, télétravail et augmentations salariales du 31 mars 2020.

L'accord groupe NAO du 14 février 2019 prévoit que seront étudiés l'harmonisation des taux de cotisation de retraite au sein des sociétés du groupe. Il prévoit également que seront lancées des négociations ayant pour objectif la modernisation et l'harmonisation des dispositifs d'organisation et d'aménagement du temps de travail existant au sein des différentes entités du groupe.

#### 4.1.3 Des rémunérations inférieures aux moyennes constatées dans la profession

Les données des DIS 2019 des trois sociétés (hors GIE) font apparaître que le salaire de base annuel médian est systématiquement inférieur aux moyennes du secteur, quelle que soit la catégorie et la société considérée.

**Tableau 10 : Salaire de base annuel médian en 2019 ventilé par statut et par sexe**

Salaire de base annuel médian par statut et sexe	LogiRep	Valeur de référence (25 ESH de 300 salariés et plus)	Trois Moulins Habitat	Valeur de référence (99 ESH de 50 à 299 salariés)	Scaliis	Valeur de référence (99 ESH de 50 à 299 salariés)
Employés Hommes	19 806	21 012	18 936	20 400	19 380	20 400
Employés Femmes	19 824	21 841	19 656	21 204	19 592	21 204
Agents de maîtrise Hommes	21 696	24 600	23 658	25 200	22 614	25 200
Agents de maîtrise Femmes	23 520	26 400	25 314	25 763	23 658	25 763
Cadres Hommes	39 156	43 504	40 380	43 619	41 418	43 619
Cadres Femmes	38 640	40 210	44 089	39 882	36 108	39 882

Source : Document individuel de situation (DIS) social 2019 de LogiRep, Trois Moulins Habitat et Scaliis

La relative modération du niveau global des rémunérations moyennes est à mettre en regard des difficultés de recrutement et de pérennisation dans leur poste de certains salariés.

Elle contraste également avec le régime favorable dont bénéficient les salariés de l'UES, en ce qui concerne le calcul des indemnités de départ à la retraite. En effet, en application d'un accord d'entreprise de 2001, concernant l'indemnité de départ à la retraite du personnel siège et immeuble, de LogiRep, étendu en 2004 aux sociétés comprises dans le périmètre de l'UES, les salariés justifiant d'au moins 15 ans d'ancienneté bénéficient d'indemnités de départ à la retraite notablement plus élevées que celles résultant de la seule application des dispositions de la convention collective nationale des personnels des sociétés anonymes et fondations d'HLM. Ce poste peut représenter un coût annuel élevé en fonction des départs, et surtout nuit à la mobilité des personnels.

Ainsi, en 2019, un gardien et un employé d'immeuble figuraient parmi les 22 personnes dont la rémunération représentait un coût global de plus de 150 000 euros. Le coût total versé charges, sociales comprises, pour ces 22 personnes s'élevait à 4 941 020 euros, pour un montant net fiscal perçu de 2 338 645 euros. L'agence a également relevé une anomalie concernant deux salariés rémunérés par plusieurs entités, avec un temps de travail annuel indiqué supérieur à 100 % (112 %).

## 4.2 L'optimisation de l'articulation entre les GIE et les sociétés HLM

L'intégralité des processus métiers et fonctionnels ne sont pas mutualisables. En effet, de nombreuses activités comme la gestion de proximité ou l'entretien du patrimoine doivent s'adapter aux différentes spécificités territoriales.

Cependant, dans le but d'une plus grande maîtrise des coûts de ses filiales, le groupe Polylogis a créé en décembre 2001 une première structure de coopération sous la forme d'un GIE de moyen. Les missions portent essentiellement sur des prestations réalisées dans les domaines juridiques, des ressources humaines, des systèmes informatiques et de la qualité.

Malgré l'ancienneté de cette structure, de nombreuses tâches opérationnelles relevant du backoffice, comme par exemple l'établissement des bulletins de paie ou la comptabilité, ne sont pas optimisées en étant toujours réalisées individuellement par les sociétés.

Plus récemment, la volonté de mutualiser l'activité de maîtrise d'ouvrage, notamment sur la région parisienne, s'est traduite par la création d'un deuxième GIE en février 2016 nommé PolyOuvrages avec un double objectif : l'augmentation de la part des logements sociaux construits en maîtrise d'ouvrage directe en limitant la VEFA (Vente en l'état futur d'achèvement) à 30 % de la production et la rationalisation des coûts de construction des programmes immobiliers par une baisse de 5 % du prix de revient des opérations.

Cette démarche, visant notamment à regrouper les moyens afférents à la maîtrise d'ouvrage des opérations nouvelles pour davantage d'efficacité, demeure néanmoins perfectible. En effet, l'organisation actuelle a maintenu l'existence des deux anciennes directions du développement de TMH et de LogiRep. Bien que circonscrites sur des territoires d'intervention distincts, les deux services organisent leurs activités sur des modes de fonctionnement et procédures qui leur sont propres. Il en est de même pour la direction des logements spécifiques dont le champ d'activité ne couvre pas les opérations portées par TMH. Si le maintien de ces logiques territoriales est cohérent avec la spécificité des besoins propres à chaque société, l'absence de pratiques et procédures communes n'est pas de nature à optimiser les synergies.

Également positionnée au sein de PolyOuvrages, la direction achats est en charge de favoriser une politique technique commune à l'échelle de Polylogis et de développer les achats mutualisés au sein du groupe. Ses prérogatives se complètent d'une mission marchés publics dont le rattachement hiérarchique à la directrice des activités construction et technique du groupe ne garantit pas l'indépendance et le pilotage nécessaires pour l'exercice du contrôle interne. La fonction commande publique est par ailleurs trop peu étoffée à l'échelle de la taille du groupe.

Cette organisation a en conséquence été revue avec la dissolution du GIE PolyOuvrages (cf. § 6.2.4) et la création d'une direction des achats groupe (cf. § 3.2.4). L'agence préconise de poursuivre la réflexion sur l'organisation du groupe.

L'intégration de Scalis dans le groupe révèle par ailleurs un défaut d'anticipation par le groupe. En effet, alors que la mutualisation des systèmes d'information de Scalis avec le groupe aurait dû être appréhendée avant l'acquisition en 2016 de la société, la cartographie des applications de Scalis a commencé à être réalisée par la DSI<sup>21</sup> du groupe courant 2019.

En janvier 2021, Scalis a commencé à utiliser le logiciel du groupe<sup>22</sup> pour établir le quittancement (cf. § 3.2.1). Les futurs utilisateurs n'ont pas été formés par les utilisateurs des autres filiales. De manière générale, l'intégration de Scalis n'a été que tardivement pilotée, constituant une lacune préjudiciable au regard de la volonté du groupe de se développer en intégrant si nécessaire d'autres sociétés en son sein.

### 4.3 Analyse de l'efficience de gestion

Le contrôle a été l'occasion d'analyser l'évolution des coûts de gestion des quatre SA HLM. Les coûts de gestion correspondent aux charges de personnel et frais de fonctionnement qui ne peuvent être affectés directement aux immeubles.

A ce titre, la masse salariale récupérable auprès des locataires des gardiens d'immeuble et la TFPB<sup>23</sup> ne sont pas considérées comme des éléments du coût de gestion. Par rapport aux valeurs de référence<sup>24</sup>, les coûts de gestion des SA d'HLM apparaissent globalement maîtrisés, comme l'indique le tableau suivant.

---

<sup>21</sup> Direction des systèmes d'information.

<sup>22</sup> Logiciel interne nommé Edifice.

<sup>23</sup> Taxe foncière sur les propriétés bâties.

<sup>24</sup> Médiane nationale des organismes HLM calculée à partir des données Harmonia.

Les prestations des GIE sont facturées aux membres aux frais réels, comme les prestations de maîtrise d'ouvrage ou, selon des clés de répartition, comme le nombre d'ETP ou le montant du chiffre d'affaires, et apparaissent en charges externes.

**Tableau 11 : Evolution des coûts de gestion des SA HLM 2015-2019**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Coût du personnel	46 584	47 077	49 787	49 968	49 571
Charges externes	30 417	32 683	38 078	37 080	38 680
<b>Coût de gestion</b>	<b>77 001</b>	<b>79 760</b>	<b>87 865</b>	<b>87 048</b>	<b>88 252</b>
ETP administratifs	515	504	544	533	542
<b>Coût de gestion par ETP</b>	<b>149</b>	<b>158</b>	<b>162</b>	<b>163</b>	<b>163</b>
Nombre de logements	74 301	75 494	78 873	79 406	80 000
<b>Coût de gestion au logement en euros</b>	<b>1 036</b>	<b>1 057</b>	<b>1 114</b>	<b>1 096</b>	<b>1 103</b>
Valeurs de référence	1 185	1 261	1 308	1 315	1 354

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia et de retraitements.

En effet, sur la période 2015-2019, le coût de gestion au logement augmente, à l'instar de l'ensemble du secteur HLM, continuellement. Cependant, les coûts de gestion agrégés augmentent moins rapidement que la valeur de référence<sup>25</sup>. Ces coûts sont maîtrisés sur les charges de personnel en passant d'un coût du personnel au logement de 627 euros en 2015 à 620 euros en 2019 :

**Tableaux 12 : Evolution des coûts du personnel (SA HLM du groupe) 2015-2019**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Coût du personnel	46 584	47 077	49 787	49 968	49 571
ETP administratifs	515	504	544	533	542
<b>Coût moyen du personnel</b>	<b>90</b>	<b>93</b>	<b>92</b>	<b>94</b>	<b>91</b>
Nombre de logements	74 301	75 494	78 873	79 406	80 000
<b>Nombre de logements par ETP</b>	<b>144</b>	<b>150</b>	<b>145</b>	<b>149</b>	<b>147</b>
<b>Coût du personnel au logement en euros</b>	<b>627</b>	<b>624</b>	<b>631</b>	<b>629</b>	<b>620</b>

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Montant
<b>Coût du personnel 2015</b>	<b>46 584</b>
Effet du nombre de logements	3 573
Economie ou déséconomie d'échelle	- 586
<b>Coût du personnel 2019</b>	<b>49 571</b>

Source : Tableaux créés par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia et de retraitements.

<sup>25</sup> En 2015, les coûts de gestion s'élèvent à 90 % de la valeur de référence contre 82 % en 2019.

Les charges externes ont augmenté de 75 euros par logement durant la période 2015-2019 comme le montre les tableaux suivants :

**Tableaux 13 : Evolution des charges externes (SA HLM) 2015-2019**

*Montants en milliers d'euros*

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges externes	30 417	32 683	38 078	37 080	38 680
Nombre de logements	74 301	75 494	78 873	79 406	80 000
Charges externes au logement en euros	409	433	483	467	484

*Montants en milliers d'euros*

Rubriques	Services extérieurs	Primes d'assurances	Autres charges externes	Total charges externes
Charges externes 2015	23 073	2 784	4 560	30 417
Effet du nombre de logements	1 770	214	350	2 333
Economie ou déséconomie d'échelle	3 792	1 730	408	5 930
Charges externes 2019	28 635	4 727	5 318	38 680

Source : Tableaux créés par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia et de retraitements.

Les services extérieurs augmentent fortement sur la période étudiée à la suite de vente de patrimoine de LogiRep et Trois Moulins Habitat. En effet, sur les 3 792 milliers d'euros d'impact des services extérieurs, environ 3 000 milliers d'euros<sup>26</sup> correspondent à des frais de copropriété non récupérables qui ont dû être supportés par le groupe Polylogis.

Les primes d'assurance augmentent également entre 2015 et 2019. En effet, sur les 75 euros d'augmentation de coût des charges externes au logement sur la période 2015-2019, 29 % sont dus aux primes d'assurance<sup>27</sup>.

De nombreuses tâches administratives de la société LogiRep sont récupérées auprès des locataires en étant effectuées par les gardiens d'immeuble<sup>28</sup>, les charges récupérables représentant environ 33 % des charges de personnel. Le § 7.1.1 étudie une hypothèse théorique où une fraction du coût actuellement supporté par le locataire, serait reportée sur les coûts de fonctionnement de la société LogiRep. Retraité à la hausse par ce montant, le coût de gestion locatif supporté par le groupe s'élèverait à 1 164 €/logement en 2019, et serait significativement supérieur au montant de 1 103 €/logement avant retraitements.

<sup>26</sup> Respectivement environ 2 000 milliers d'euros pour LogiRep et 1 000 milliers d'euros pour Trois Moulins Habitat.

<sup>27</sup> L'effet coût au logement global entre 2015 et 2019 est de 5 930 milliers d'euros, dont 1 730 milliers d'euros de primes d'assurances.

<sup>28</sup> Section § 7.1.1 Charges locatives du rapport.

De ce fait, l'efficacité de gestion, tout en demeurant convenable, apparaît moindre en analysant plus finement la réalité des coûts de l'organisation de la société LogiRep.

**Tableau 14 – Coût de gestion retraité des charges de récupération du personnel de proximité selon les hypothèses théoriques étudiées dans le § 7.1.1 (2015-2019)**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Coût du personnel	46 584	47 077	49 787	49 968	49 571
Retraitement gardiens LogiRep	4 593	4 396	4 888	4 862	4 836
Charges externes	30 417	32 683	38 078	37 080	38 680
<b>Coût de gestion</b>	<b>81 594</b>	<b>84 156</b>	<b>92 754</b>	<b>91 910</b>	<b>93 088</b>
ETP administratifs	515	504	544	533	542
<b>Coût de gestion par ETP</b>	<b>158</b>	<b>167</b>	<b>170</b>	<b>172</b>	<b>172</b>
Nombre de logements	74 301	75 494	78 873	79 406	80 000
<b>Coût de gestion au logement en euros</b>	<b>1 098</b>	<b>1 115</b>	<b>1 176</b>	<b>1 157</b>	<b>1 164</b>
<i>Valeurs de référence</i>	1 185	1 261	1 308	1 315	1 354

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia et de retraitements.



## 5. DIAGNOSTIC FINANCIER RETROSPECTIF

### 5.1 Revue de l'information comptable

Les sociétés HLM du groupe sont tenues de transmettre les états financiers définis par la réglementation applicable aux sociétés d'habitations à loyer modéré<sup>29</sup> en utilisant la plateforme Harmonia.

Des informations erronées dans les états réglementaires sont susceptibles d'influencer l'opinion de lecteurs financiers comme l'Ancols et ont été décelées dans les sociétés Scalis et LogiOuest.

L'annexe 03 – Autres documents de synthèse/onglet Tableau de financement 1 des états réglementaires de Scalis indique une variation de FRNG<sup>30</sup> incohérente avec les variations bilancielle de l'actif et du passif sur chaque exercice de la période 2015-2019. A titre d'exemple, la variation du FRNG 2018 calculée à partir des variations bilancielle de l'actif et du passif s'élève à un montant négatif de 4 844 milliers d'euros, alors que le tableau de financement indique un montant négatif de 3 119 milliers d'euros, soit un écart de 1 725 milliers d'euros dû à des renseignements erronés des lignes d'acquisition et de cession d'immobilisation, de variation des charges à répartir et d'augmentation et de remboursement des dettes financières du tableau de financement. La société a bien identifié cette erreur et va procéder aux correctifs nécessaires.

Cette situation est analogue chez LogiOuest. Les informations erronées renseignées dans le tableau de financement de cette dernière société sont significatives et de nature à altérer l'opinion d'un lecteur des états financiers. En effet, il est indiqué en 2018 que LogiOuest a procédé simultanément à une augmentation et une réduction de capital pour des montants respectivement de 4 084 milliers d'euros et de 12 839 milliers d'euros, alors que ces opérations n'ont pas eu lieu. Il est également indiqué que la société a procédé à des cessions d'immobilisations pour un montant de 12 859 milliers d'euros, alors que celles-ci s'élèvent à 5 465 milliers d'euros. L'annexe relative au tableau de financement a fait l'objet d'un correctif en 2020.

#### **Méthodologie retenue pour réaliser le diagnostic financier**

Les différents indicateurs et états financiers du rapport correspondent à une compilation des états réglementaires Harmonia retraitée des opérations intragroupes afin de donner une image de l'ensemble constitué par les sociétés LogiRep, Trois Moulins Habitat, Scalis, LogiOuest, LogiRys et LogiStart (cette dernière ayant absorbé LogiRep en avril 2019, cf. § 2.2). Les principaux retraitements ont porté sur les transferts de patrimoine<sup>31</sup>, les distributions de dividendes et les opérations avec les GIE LogiStic et PolyOuvrages<sup>32</sup>.

---

<sup>29</sup> Article R. 423-78 du Code de la Construction et de l'Habitation.

<sup>30</sup> Fonds de roulement net global.

<sup>31</sup> Notamment les cessions de patrimoine de LogiOuest vers Scalis en 2017

<sup>32</sup> Une partie des charges externes des sociétés HLM du groupe a été retraitée pour faire apparaître les charges de personnel des GIE.

Le diagnostic financier a pour objectif de caractériser sur la période 2015-2019 l'évolution de la situation financière et les impacts des décisions du groupe. Un benchmark a été réalisé avec l'ensemble des SA d'HLM France entière, le groupe comprenant des sociétés de taille variable intervenant sur l'ensemble du territoire national.

## 5.2 Une performance d'exploitation satisfaisante

### 5.2.1 Analyse des soldes intermédiaires de gestion

L'EBE (excédent brut d'exploitation), indicateur de la performance d'exploitation, est calculé en retranchant des produits d'activités (essentiellement les loyers) les flux réels d'exploitation, dont en particulier les coûts de gestion, la maintenance chargée du patrimoine, la fiscalité HLM et le coût des impayés. Il correspond à l'excédent des produits courants sur les charges courantes. Il s'agit de la ressource fondamentale de la société qui ne prend en compte ni les produits et charges de nature strictement financière, ni les produits et charges exceptionnels. Il traduit la capacité à dégager une marge au niveau de son activité.

La capacité d'autofinancement (CAF) brute correspond à l'excédent brut d'exploitation diminué du montant des intérêts d'emprunt et corrigé des produits financiers et autres charges financières ainsi que des produits et des charges exceptionnels, représente l'épargne que la société est susceptible de dégager lors d'un exercice donné.

Tableau 15 : Evolution des soldes intermédiaires de gestion EBE et CAF Brute 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Loyers	355 988	99,0%	362 850	99,8%	374 656	99,3%	375 771	100,0%	383 412	99,5%
Écart de récupération de charges	933	0,3%	- 475	0,1%	- 374	0,1%	- 1 238	0,3%	- 508	0,1%
Produits des activités annexes	2 699	0,8%	2 040	0,6%	3 141	0,8%	3 092	0,8%	3 270	0,8%
Péréquation RLS							- 1 937	0,5%	- 969	0,3%
<b>Chiffre d'affaires locatif</b>	<b>359 620</b>	<b>100,0%</b>	<b>364 416</b>	<b>100,0%</b>	<b>377 424</b>	<b>100,0%</b>	<b>375 687</b>	<b>100,0%</b>	<b>385 205</b>	<b>100,0%</b>
Ventes d'immeubles	7 731		11 088		7 137		4 455		5 396	
Production stockée	- 1 609		- 11 677		- 6 668		- 763		- 4 676	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	453		2 209		1 701		819		2 408	
Coûts promotion immobilière	- 5 446		- 430		- 1 239		- 3 562		- 1 604	
<b>Marge sur activité de promotion</b>	<b>1 128</b>		<b>1 189</b>		<b>931</b>		<b>948</b>		<b>1 523</b>	
Frais financiers externes	114		324		49		124		27	
<b>Produit des activités</b>	<b>360 862</b>		<b>365 929</b>		<b>378 403</b>		<b>376 760</b>		<b>386 756</b>	
Coût personnel (hors régie et maîtrise d'ouvrage)	- 46 584	13,0%	- 47 077	12,9%	- 49 787	13,2%	- 49 968	13,3%	- 49 571	12,9%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 30 417	8,5%	- 32 683	9,0%	- 38 078	10,1%	- 37 080	9,9%	- 38 680	10,0%
<b>Coût de gestion</b>	<b>- 77 001</b>	<b>21,4%</b>	<b>- 79 760</b>	<b>21,9%</b>	<b>- 87 865</b>	<b>23,3%</b>	<b>- 87 048</b>	<b>23,2%</b>	<b>- 88 252</b>	<b>22,9%</b>
Charges de maintenance (y.c.régie)	- 56 645	15,8%	- 56 472	15,5%	- 55 882	14,8%	- 54 204	14,4%	- 54 849	14,2%
Cotisation CGLLS	- 3 439	1,0%	- 5 043	1,4%	- 4 232	1,1%	- 6 900	1,8%	- 9 326	2,6%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 34 899	9,7%	- 36 130	9,9%	- 38 014	10,1%	- 40 321	10,7%	- 41 671	10,8%
<i>Valeurs de référence</i>		9,2%		9,4%		9,8%		9,3%		9,3%
Créances irrécouvrables	- 4 039	1,1%	- 3 503	1,0%	- 4 247	1,1%	- 4 977	1,3%	- 6 411	1,7%
Autres charges d'exploitation	- 1 305		- 1 648		- 1 060		0			
Autres produits d'exploitation	3 809		7 077		9 012		6 698		6 213	
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>187 343</b>	<b>52,1%</b>	<b>190 450</b>	<b>52,3%</b>	<b>196 115</b>	<b>52,0%</b>	<b>190 207</b>	<b>50,6%</b>	<b>191 861</b>	<b>49,8%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		53,7%		52,1%		51,5%		50,9%		50,1%
Résultat financier	- 49 175		- 44 079		- 46 008		- 43 677		- 45 802	
<b>CAF courante</b>	<b>138 168</b>	<b>38,4%</b>	<b>146 371</b>	<b>40,2%</b>	<b>150 107</b>	<b>39,8%</b>	<b>146 531</b>	<b>39,0%</b>	<b>146 059</b>	<b>37,9%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		40,0%		40,4%		40,7%		39,3%		39,8%
Autres produits et charges exceptionnels	2 398		- 1 566		- 1 008		4 104		3 326	
<b>CAF brute</b>	<b>140 566</b>	<b>39,1%</b>	<b>144 805</b>	<b>39,7%</b>	<b>149 099</b>	<b>39,5%</b>	<b>150 635</b>	<b>40,1%</b>	<b>149 985</b>	<b>38,9%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		40,6%		41,7%		41,2%		41,5%		41,1%

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia.

Au cours de la période étudiée l'EBE s'est maintenu à un très bon niveau, malgré un très léger fléchissement en fin de période. Il représente encore 49,8 % du chiffre d'affaire locatif en 2019, proche de la médiane du secteur (50,1 %). La CAF courante suit la même tendance, atteignant 37,9 % du chiffre d'affaire locatif en 2019, la médiane du secteur étant de 39,8 %.

Cette situation traduit une profitabilité d'exploitation du secteur locatif HLM très satisfaisante.

L'autofinancement net HLM du secteur (CAF brute déduite du remboursement des emprunts locatifs rapportée aux produits de l'activité) est stable sur la période 2015-2019, variant entre 8,9 % et 10,1 %, très proche de la médiane du secteur.

Tableau 15 : Evolution de l'autofinancement net HLM 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
<b>CAF brute</b>	<b>140 566</b>		<b>144 805</b>		<b>149 039</b>		<b>150 635</b>		<b>149 985</b>	
Remboursement des emprunts locatifs	103 310		107 743		111 719		115 836		110 109	
Variation des intérêts compensateurs (si non différés)	1 726		1 765		790		363		116	
<b>Autofinancement net HLM (a)</b>	<b>34 931</b>		<b>35 277</b>		<b>36 590</b>		<b>34 437</b>		<b>39 759</b>	
Total des produits financiers (compte 76) (b)	2 690		2 347		2 342		2 435		2 528	
Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	474 135		477 490		489 462		494 603		500 986	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	107 717		101 511		104 527		111 293		108 908	
<b>Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : (b + c - d)</b>	<b>369 108</b>		<b>378 325</b>		<b>387 277</b>		<b>385 752</b>		<b>394 607</b>	
<b>Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)</b>		<b>9,5%</b>		<b>9,3%</b>		<b>9,4%</b>		<b>8,9%</b>		<b>10,1%</b>
Valeurs de référence		10,3%		10,2%		9,8%		8,3%		10,2%

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia.

Le résultat net comptable varie relativement peu, entre 54 millions d'euros et 67 millions d'euros sur la période, confirmant la stabilité du modèle économique. La part significative du résultat exceptionnel dans le résultat net s'explique notamment par la politique de cession du patrimoine, qui fait partie de ce modèle. Les résultats financiers sont négatifs, de manière classique pour cette activité, portant le remboursement des intérêts locatifs.

Tableau 16 : Evolution du résultat net comptable 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>187 343</b>	<b>52,1%</b>	<b>190 450</b>	<b>52,3%</b>	<b>196 115</b>	<b>52,0%</b>	<b>190 207</b>	<b>50,6%</b>	<b>191 861</b>	<b>49,8%</b>
Dotations aux amortissements du parc locatif	- 107 365	29,3%	- 114 551	31,4%	- 120 143	31,6%	- 126 791	33,7%	- 132 408	34,4%
Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	- 2 540	0,7%	- 2 561	0,7%	- 2 717	0,7%	- 2 483	0,7%	- 2 298	0,6%
Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	- 38 724	10,8%	- 52 973	14,5%	- 53 234	14,1%	- 33 689	9,0%	- 31 642	8,2%
Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	35 965	10,0%	45 969	12,6%	49 584	13,1%	25 640	6,6%	30 215	7,6%
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>74 700</b>	<b>20,8%</b>	<b>66 328</b>	<b>18,2%</b>	<b>69 605</b>	<b>18,4%</b>	<b>52 884</b>	<b>14,1%</b>	<b>55 727</b>	<b>14,5%</b>
Valeurs de référence		20,7%		19,1%		18,4%		15,6%		15,2%
Produits financiers divers	2 691	0,7%	2 247	0,6%	2 330	0,6%	2 435	0,6%	2 522	0,7%
Reprises financières	10	0,0%	100	0,0%	12	0,0%	0	0,0%	6	0,0%
<b>Produits financiers</b>	<b>2 690</b>	<b>0,7%</b>	<b>2 347</b>	<b>0,6%</b>	<b>2 342</b>	<b>0,6%</b>	<b>2 435</b>	<b>0,6%</b>	<b>2 528</b>	<b>0,7%</b>
Intérêts sur financements locatifs	- 45 465	12,6%	- 42 020	11,5%	- 43 275	11,5%	- 43 754	11,6%	- 44 730	11,6%
Autres charges d'intérêt	- 2 150	0,6%	- 1 028	0,3%	- 614	0,2%	- 545	0,1%	- 523	0,1%
<b>Charges d'intérêts</b>	<b>- 47 635</b>	<b>13,2%</b>	<b>- 43 048</b>	<b>11,8%</b>	<b>- 43 889</b>	<b>11,6%</b>	<b>- 44 299</b>	<b>11,8%</b>	<b>- 45 253</b>	<b>11,7%</b>
Autres charges financières	- 4 220	1,2%	- 3 279	0,9%	- 4 449	1,2%	- 1 813	0,5%	- 3 071	0,8%
Dotations financières	- 12	0,0%	- 71	0,0%	- 132	0,0%	- 45	0,0%	- 481	0,1%
<b>Charges financières</b>	<b>- 51 868</b>	<b>14,4%</b>	<b>- 46 397</b>	<b>12,7%</b>	<b>- 48 470</b>	<b>12,8%</b>	<b>- 46 157</b>	<b>12,3%</b>	<b>- 48 806</b>	<b>12,7%</b>
<b>Résultat financier</b>	<b>- 49 177</b>	<b>13,7%</b>	<b>- 44 050</b>	<b>12,1%</b>	<b>- 46 128</b>	<b>12,2%</b>	<b>- 43 722</b>	<b>11,6%</b>	<b>- 46 277</b>	<b>12,0%</b>
Valeurs de référence		13,4%		12,2%		11,5%		11,5%		11,6%
<b>Résultat courant</b>	<b>25 522</b>	<b>7,1%</b>	<b>22 277</b>	<b>6,1%</b>	<b>23 477</b>	<b>6,2%</b>	<b>9 162</b>	<b>2,4%</b>	<b>9 450</b>	<b>2,5%</b>
Valeurs de référence		6,7%		6,5%		6,7%		4,6%		4,2%
Subventions d'investissement	19 142	5,3%	20 165	5,5%	19 966	5,3%	20 577	5,5%	31 947	8,3%
Cessions d'actifs immobilisés	50 405	14,0%	33 092	9,1%	31 565	8,4%	35 346	9,4%	63 499	16,5%
VNC des immobilisations sorties	- 26 717	7,4%	- 14 670	4,0%	- 16 533	4,4%	- 15 461	4,1%	- 41 877	10,9%
Autres produits et charges exceptionnels	2 399	0,7%	- 1 568	0,4%	- 1 008	0,3%	4 104	1,1%	3 926	1,0%
Dotations et reprises exceptionnelles	- 2 371	0,7%	- 3 152	0,9%	- 768	0,2%	687	0,2%	838	0,2%
<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>42 858</b>	<b>11,9%</b>	<b>33 890</b>	<b>9,3%</b>	<b>33 221</b>	<b>8,8%</b>	<b>45 252</b>	<b>12,0%</b>	<b>58 332</b>	<b>15,1%</b>
Valeurs de référence		7,5%		8,3%		9,1%		9,1%		9,4%
<b>Résultat net avant impôt</b>	<b>68 380</b>	<b>19,0%</b>	<b>56 167</b>	<b>15,4%</b>	<b>56 699</b>	<b>15,0%</b>	<b>54 414</b>	<b>14,5%</b>	<b>67 782</b>	<b>17,6%</b>
Impôt sur les bénéfices	- 125	0,0%	- 108	0,0%	- 95	0,0%	- 81	0,0%	- 210	0,1%
<b>Résultat net comptable</b>	<b>68 255</b>	<b>19,0%</b>	<b>56 059</b>	<b>15,4%</b>	<b>56 603</b>	<b>15,0%</b>	<b>54 333</b>	<b>14,5%</b>	<b>67 572</b>	<b>17,5%</b>
Valeurs de référence		15,3%		15,5%		16,0%		14,5%		13,3%
Écart bilan résultat	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia.

## 5.2.2 Une incidence de RLS compensée en partie par l'augmentation de l'IRL

Les sociétés HLM du groupe ont principalement une activité locative, mais conservent une activité partielle d'activité d'accession. En effet, les produits d'activité sont constitués du chiffre d'affaire locatif, des ventes d'immeubles<sup>33</sup> et des produits annexes et se décomposent de la façon suivante :

**Tableau 18 : Chiffres d'affaire locatif 2015-2019**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Loyers et redevances	355 988	362 850	374 656	373 834	382 443
Écart de récupération de charges	933	- 475	- 374	- 1 238	- 508
<b>Chiffre d'affaires locatif</b>	<b>356 921</b>	<b>362 376</b>	<b>374 283</b>	<b>372 596</b>	<b>381 935</b>
Créances irrécouvrables	- 4 039	- 3 503	- 4 247	- 4 977	- 6 411
<b>Chiffre d'affaires locatif net</b>	<b>352 882</b>	<b>358 873</b>	<b>370 036</b>	<b>367 619</b>	<b>375 524</b>
<b>Ventes d'immeubles</b>	<b>7 731</b>	<b>11 088</b>	<b>7 137</b>	<b>4 455</b>	<b>5 396</b>
Production stockée	- 1 609	- 11 677	- 6 668	- 763	- 4 676
Coûts promotion immobilière	- 5 446	- 430	- 1 239	- 3 562	- 1 604
Production immobilisée	567	2 532	1 749	943	2 436
Produits des activités annexes	2 699	2 040	3 141	3 092	3 270
<b>Autres activités</b>	<b>- 3 790</b>	<b>- 7 534</b>	<b>- 3 017</b>	<b>- 291</b>	<b>- 575</b>
<b>Produits d'activité</b>	<b>360 862</b>	<b>365 929</b>	<b>378 403</b>	<b>376 760</b>	<b>386 756</b>
Nombre de logements	74 301	75 494	78 873	79 406	80 000
<b>Chiffre d'affaires locatif au logement en euros</b>	<b>4 804</b>	<b>4 800</b>	<b>4 745</b>	<b>4 692</b>	<b>4 774</b>

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Montant
<b>Chiffre d'affaires locatif net 2015</b>	<b>352 882</b>
Effet du nombre de logements	28 593
Réduction loyer solidarité	- 13 375
Effet taux de recouvrement	- 2 372
Effet vacance	- 439
Effet loyer	10 235
<b>Chiffre d'affaires locatif net 2019</b>	<b>375 524</b>

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia et de retraitements.

La mise en place de la RLS<sup>34</sup> en 2018 et 2019 a impacté le chiffre d'affaires. Cependant, cet impact a été en partie compensé par une hausse des loyers. En effet, l'effet de la RLS sur le chiffre d'affaires locatif est de 13 375 milliers d'euros<sup>35</sup> et l'effet des hausses de loyer est de 10 235 milliers d'euros. Ce dernier effet est principalement dû à l'augmentation de l'IRL<sup>36</sup>. Les effets taux de recouvrement et vacance ont moins d'impact sur l'évolution du chiffre d'affaires. Cependant, ces deux derniers effets représentent un chiffre d'affaires locatif potentiel de 22 710 milliers d'euros<sup>37</sup>.

NB : à la différence des données relatives à la réduction de loyer solidarité figurant en partie 7.1.2.3 (tableau 63), les données agrégées ci-dessus incluent les données de la SA d'HLM LogiOuest et ne comportent pas le montant de la majoration ou minoration de la cotisation versée à la CLLLS au titre du lissage.

<sup>33</sup> Les ventes d'immeubles ne correspondent pas aux produits de cessions d'éléments d'actif, mais aux ventes de logement en accession de type PSLA.

<sup>34</sup> Réduction de loyer de solidarité.

<sup>35</sup> L'effet est respectivement de 11 742 milliers d'euros et 1 633 milliers d'euros en 2018 et 2019.

<sup>36</sup> Source Insee : l'indice de référence des loyers a augmenté de 2 % entre le 2<sup>ème</sup> trimestre 2014 et le 2<sup>ème</sup> trimestre 2018 (125,15 à 127,77).

<sup>37</sup> Les états réglementaires Harmonia agrégés de toutes les sociétés indiquent 6 411 milliers d'euros de loyers non recouverts et 16 298 milliers d'euros d'impact de la vacance en 2019.

### 5.2.3 Un coût de l'endettement en diminution à la suite de la baisse du taux du livret A

Le coût de l'endettement correspond à la proportion des charges d'intérêts par rapport aux dettes financières. Sur la période étudiée de 2015 à 2019, le coût de l'endettement a fortement diminué :

**Tableau 19 : Coût de l'endettement 2015-2019**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Produits financiers	2 681	2 247	2 330	2 435	2 456
Charges d'intérêts	- 47 635	- 43 048	- 43 889	- 44 299	- 45 253
Autres charges financières	- 4 220	- 3 279	- 4 449	- 1 813	- 3 071
<b>Résultat financier</b>	<b>- 49 175</b>	<b>- 44 079</b>	<b>- 46 008</b>	<b>- 43 677</b>	<b>- 45 868</b>
Dettes financières nettes des intérêts courus	2 572 439	2 606 552	2 809 448	2 907 751	2 981 365
<b>Coût de l'endettement - %</b>		<b>1,66%</b>	<b>1,62%</b>	<b>1,55%</b>	<b>1,54%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		1,73%	1,62%	1,47%	1,51%

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Montant
<b>Charges d'intérêts 2016</b>	<b>43 048</b>
Effet dettes financières	5 903
Effet coût de l'endettement	- 3 697
<b>Charges d'intérêts 2019</b>	<b>45 253</b>

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia et de retraitements.

Le taux de rémunération du livret A était de 1,25 % au 1<sup>er</sup> aout 2013, de 1,00 % au 1<sup>er</sup> aout 2014 et de 0,75 % au 1<sup>er</sup> aout 2015. Dans ces conditions, le secteur HLM a accentué le recours aux emprunts CDC<sup>38</sup> basés sur les taux précités. A titre d'exemple, la dette financière de LogiRep était composée à 44 % d'emprunts CDC en 2015 contre 57 % en 2019<sup>39</sup>. Cette part plus importante d'encours CDC au sein de Polylogis permet de bénéficier plus intensément de la baisse du livret A et d'économiser par année 3 697 milliers d'euros.

## 5.3 Une structure financière équilibrée

### 5.3.1 Analyse du bilan fonctionnel

L'indicateur clé de structure financière utilisé est le FRNG<sup>40</sup> correspondant à la trésorerie potentielle sans prise en compte des décalages de trésorerie. Cette notion signifie que si l'intégralité des dettes fournisseurs, dettes fiscales, étaient décaissées et que les créances des locataires étaient encaissées, le fonds de roulement correspondrait à la trésorerie.

L'augmentation ou la diminution du fonds de roulement entre 2 exercices correspond à la variation du FRNG qui est analysé avec une approche par les flux de trésorerie. Cette variation est la résultante de 3 flux de trésorerie distincts qui sont la CAF, les flux d'investissements et les flux de financement.

<sup>38</sup> Caisse des dépôts et consignations.

<sup>39</sup> Source Harmonia : 588 millions d'euros d'encours CDC pour 1 335 millions d'euros de dettes financières en 2015 et 975 millions d'euros d'encours CDC pour 1 724 de dettes financières en 2019.

<sup>40</sup> Fonds de roulement net global.

La situation financière du groupe apparaît saine, et a pu être appréciée au travers de l'agrégation des comptes des sociétés HLM et de la consolidation du groupe. Sur l'exercice 2019 les capitaux propres et les quasi-fonds propres s'élèvent respectivement à 946 millions d'euros et 520 millions d'euros. Le FRNG (Fond de roulement net global) consolidé s'élève à 317 millions d'euros. Ces différents montants sont constitués à 99,46% par le secteur HLM. Les dettes financières s'élèvent à la clôture de l'exercice précité à 2 998 millions d'euros et le résultat net (Part du groupe) s'élève à 67 millions d'euros permettant au groupe d'honorer ses échéances de remboursements d'emprunts.

La structure financière agrégée du secteur HLM permet d'écarter tout risque d'insolvabilité avec des fondamentaux financiers respectés, comme l'illustre le bilan fonctionnel.

Tableau 20 : Bilan fonctionnel 2015-2019

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		Exercice 2019	
	Montant	%								
Capital et réserves nets des participations (a)	608 922	11,5%	712 965	13,1%	765 165	13,2%	815 941	13,5%	854 400	13,6%
Résultat de l'exercice (b)	68 495	1,3%	56 263	1,0%	57 133	1,0%	54 894	0,9%	68 057	1,1%
Autres capitaux (c)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
Subventions nettes d'investissement (d)	754 382	14,3%	755 716	13,3%	774 143	13,3%	771 263	12,8%	765 327	12,2%
<b>Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)</b>	<b>1431800</b>	<b>27,1%</b>	<b>1524964</b>	<b>28,0%</b>	<b>1596461</b>	<b>27,5%</b>	<b>1642089</b>	<b>27,2%</b>	<b>1687784</b>	<b>27,0%</b>
Valeurs de référence		22,2%		22,3%		22,8%		22,4%		22,5%
Provisions pour gros entretien (f)	64 367	1,2%	30 786	0,6%	18 845	0,3%	19 696	0,3%	20 520	0,3%
Autres provisions pour risques et charges (g)	28 509	0,5%	29 560	0,5%	38 166	0,7%	47 647	0,8%	51 508	0,8%
Amortissements et dépréciations (h)	1176 948	22,3%	1261471	23,1%	1339 671	23,1%	1415 188	23,5%	1518 873	24,3%
<b>Ressources propres (i)=(e)-(f)+(g)+(h)</b>	<b>2 701 623</b>	<b>51,2%</b>	<b>2 046 781</b>	<b>52,2%</b>	<b>2 993 164</b>	<b>51,6%</b>	<b>3 124 620</b>	<b>51,0%</b>	<b>3 278 685</b>	<b>52,4%</b>
Dettes financières (j)	2 572 439	48,8%	2 606 552	47,8%	2 809 448	48,4%	2 907 751	48,2%	2 981 365	47,6%
<b>Ressources stables (k)=(i)+(j)</b>	<b>5 274 062</b>	<b>100,0%</b>	<b>5 453 333</b>	<b>100,0%</b>	<b>5 802 612</b>	<b>100,0%</b>	<b>6 032 371</b>	<b>100,0%</b>	<b>6 260 049</b>	<b>100,0%</b>
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	-4 970 433	94,2%	-5 215 749	95,6%	-5 509 100	94,3%	-5 730 048	95,0%	-5 953 711	95,1%
<b>Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)</b>	<b>303 629</b>	<b>5,8%</b>	<b>237 584</b>	<b>4,4%</b>	<b>293 512</b>	<b>5,1%</b>	<b>302 323</b>	<b>5,0%</b>	<b>306 338</b>	<b>4,9%</b>
Immobilisations financières (n)	- 9 335	0,2%	- 7 025	0,1%	- 5 664	0,1%	- 5 658	0,1%	- 6 304	0,1%
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)</b>	<b>293 695</b>	<b>5,6%</b>	<b>230 558</b>	<b>4,2%</b>	<b>287 848</b>	<b>5,0%</b>	<b>296 665</b>	<b>4,9%</b>	<b>300 034</b>	<b>4,8%</b>
Valeurs de référence		3,7%		3,4%		3,7%		3,5%		3,7%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	49 428	0,9%	38 758	0,7%	57 009	1,0%	57 697	1,0%	53 389	0,9%
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	562	-0,0%	682	-0,0%	2 167	-0,0%	1 277	-0,0%	568	-0,0%
<b>Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)+(q)</b>	<b>48 066</b>	<b>0,9%</b>	<b>37 876</b>	<b>0,7%</b>	<b>54 842</b>	<b>0,9%</b>	<b>56 419</b>	<b>0,9%</b>	<b>52 821</b>	<b>0,8%</b>
Créances locataires et acquéreurs (s)	48 682	0,9%	45 106	0,8%	42 715	0,7%	47 148	0,8%	46 404	0,7%
Subventions à recevoir (t)	67 892	1,3%	45 536	0,8%	32 668	0,6%	32 262	0,5%	29 861	0,5%
Autres actifs réalisables (u)	44 506	0,8%	46 282	0,8%	51 578	0,9%	31 375	0,5%	22 625	0,4%
Dettes sur immobilisations (v)	- 13 850	0,3%	- 14 261	0,3%	- 11 425	0,2%	- 12 626	0,2%	- 13 454	0,2%
Dettes d'exploitation et autres (w)	- 85 374	1,6%	- 74 365	1,4%	- 93 584	1,6%	- 93 484	1,5%	- 80 977	1,3%
<b>Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)</b>	<b>110 922</b>	<b>2,1%</b>	<b>86 174</b>	<b>1,6%</b>	<b>76 794</b>	<b>1,3%</b>	<b>61 094</b>	<b>1,0%</b>	<b>57 280</b>	<b>0,9%</b>
Valeurs de référence		0,2%		0,2%		0,1%		0,1%		0,1%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	184 964	3,5%	180 767	3,3%	242 094	4,2%	235 767	3,9%	242 801	3,9%
Concours bancaires courants et découverts (y)	- 2 192	0,0%	- 36 383	0,7%	- 31 040	0,5%	- 196	0,0%	- 47	0,0%
<b>Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)</b>	<b>182 772</b>	<b>3,5%</b>	<b>144 384</b>	<b>2,6%</b>	<b>211 054</b>	<b>3,6%</b>	<b>235 571</b>	<b>3,9%</b>	<b>242 754</b>	<b>3,9%</b>
Valeurs de référence		3,3%		3,4%		3,4%		3,4%		3,1%
Report immobilisations financières (B)	9 335	0,2%	7 025	0,1%	5 664	0,1%	5 658	0,1%	6 304	0,1%
<b>Trésorerie potentielle (A) + (B)</b>	<b>192 707</b>	<b>3,7%</b>	<b>151 410</b>	<b>2,8%</b>	<b>216 718</b>	<b>3,7%</b>	<b>241 229</b>	<b>4,0%</b>	<b>249 058</b>	<b>4,0%</b>
Valeurs de référence		3,7%		3,5%		3,7%		3,5%		3,3%
<b>Contrôle de la trésorerie (FRNG-BFR)</b>	<b>182 772</b>	<b>3,5%</b>	<b>144 384</b>	<b>2,6%</b>	<b>211 054</b>	<b>3,6%</b>	<b>235 571</b>	<b>3,9%</b>	<b>242 754</b>	<b>3,9%</b>
<b>Écart Trésorerie nette - (FRNG-BFR)</b>	<b>0</b>	<b>-0,0%</b>	<b>0</b>	<b>-0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>0,0%</b>	<b>0</b>	<b>-0,0%</b>

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia.

Le poids des ressources propres dans le haut de bilan est stable, et même en très légère augmentation. Il représente 52,4 % des ressources stables, supérieur au poids de l'endettement qui représente 47,6 %, traduisant la solidité de la structure financière.

Par ailleurs, le FRNG est important et fluctue sur la période 2015-2019 de 230 millions d'euros à 300 millions d'euros couvrant les besoins en fonds de roulement générés par l'activité et le groupe dispose d'une trésorerie suffisante pour couvrir ses dépenses. Le FRNGT<sup>41</sup> est supérieur au FRNG et confirme la bonne santé financière du groupe en s'élevant à 415 millions d'euros fin 2019.

**Tableau 21 : Variation du Fond de roulement net du secteur HLM 2015-2019**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Fonds propres	1 947 241	2 091 065	2 219 021	2 353 357	2 513 357
Subventions	754 382	755 716	774 143	771 263	765 327
Dettes financière à long terme	2 572 439	2 606 552	2 809 448	2 907 751	2 981 365
<b>Ressources stables (1)</b>	<b>5 274 062</b>	<b>5 453 333</b>	<b>5 802 612</b>	<b>6 032 371</b>	<b>6 260 049</b>
Immobilisations brutes (2)	- 4 980 367	- 5 222 775	- 5 514 764	- 5 735 705	- 5 960 016
<b>Fonds de roulement net global (3) = (1) +(2)</b>	<b>293 695</b>	<b>230 558</b>	<b>287 848</b>	<b>296 665</b>	<b>300 034</b>
<b>Variation du fonds de roulement</b>	<b>- 5 217</b>	<b>- 63 136</b>	<b>57 289</b>	<b>8 817</b>	<b>3 369</b>
<b>Produits d'activité (4)</b>	<b>360 862</b>	<b>365 929</b>	<b>378 403</b>	<b>376 760</b>	<b>386 756</b>
Coût de gestion	- 77 001	- 79 760	- 87 865	- 87 048	- 88 252
Charges de maintenance (y.c régie)	- 56 645	- 56 472	- 55 882	- 54 204	- 54 849
Cotisation CGLLS	- 3 439	- 5 043	- 4 232	- 6 900	- 9 926
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 34 899	- 36 130	- 38 014	- 40 321	- 41 671
Créances irrécouvrables	- 4 039	- 3 503	- 4 247	- 4 977	- 6 411
Autres produits et charges d'exploitation	2 504	5 428	7 953	6 898	6 213
<b>EBE (5)</b>	<b>187 343</b>	<b>190 450</b>	<b>196 115</b>	<b>190 207</b>	<b>191 861</b>
Résultat financier	- 49 175	- 44 079	- 46 008	- 43 677	- 45 802
<b>CAF courante (6)</b>	<b>138 168</b>	<b>146 371</b>	<b>150 107</b>	<b>146 531</b>	<b>146 059</b>
Autres produits et charges exceptionnels	2 398	- 1 566	- 1 008	4 104	3 926
<b>CAF (7)</b>	<b>140 566</b>	<b>144 805</b>	<b>149 099</b>	<b>150 635</b>	<b>149 985</b>
Remboursements des emprunts locatifs	- 103 910	- 107 743	- 111 719	- 115 836	- 110 109
<b>Autofinancement net HLM (8)</b>	<b>36 657</b>	<b>37 062</b>	<b>37 380</b>	<b>34 799</b>	<b>39 875</b>
Développement locatif	- 299 965	- 234 841	- 297 503	- 224 974	- 213 621
Additions et remplacement de composants	- 58 421	- 55 525	- 50 013	- 56 964	- 64 965
Autres investissements non locatifs	- 5 698	- 2 795	- 6 027	- 7 342	- 16 377
Cessions d'immobilisations	71 607	43 932	32 588	39 219	60 389
Charges à répartir sur plusieurs exercices	366	349	1 531	362	293
<b>Flux d'investissement (9)</b>	<b>- 292 110</b>	<b>- 248 880</b>	<b>- 319 424</b>	<b>- 249 699</b>	<b>- 234 281</b>
Augmentation des dettes financières	268 906	165 518	342 850	231 943	206 387
Remboursement des autres dettes financières et anticipé	- 44 958	- 23 822	- 28 423	- 18 087	- 20 946
Subventions d'investissement	26 308	7 133	24 925	9 880	12 352
Distribution de dividendes	- 20	- 18	- 18	- 18	- 18
Réduction des capitaux propres	0	- 128	0	0	0
Augmentation des capitaux propres	0	0	0	0	0
<b>Flux financement (10)</b>	<b>250 237</b>	<b>148 683</b>	<b>339 334</b>	<b>223 717</b>	<b>197 775</b>
<b>Variation du fonds de roulement net global (11)=(8)+(9)+(10)</b>	<b>- 5 217</b>	<b>- 63 136</b>	<b>57 290</b>	<b>8 818</b>	<b>3 369</b>
<b>Contrôle variation de fonds de roulement</b>	<b>- 1</b>	<b>- 1</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Fonds de roulement net global</b>	<b>293 695</b>	<b>230 558</b>	<b>287 848</b>	<b>296 665</b>	<b>300 034</b>
Actif circulant	237 948	210 307	220 415	201 355	183 919
Passif circulant	- 127 026	- 124 133	- 143 621	- 140 261	- 126 639
<b>BFR (12)</b>	<b>110 922</b>	<b>86 174</b>	<b>76 794</b>	<b>61 094</b>	<b>57 280</b>
Trésorerie active	184 964	180 767	242 094	235 767	242 801
Trésorerie passive	- 2 192	- 36 383	- 31 040	- 196	- 47
<b>Trésorerie (13)</b>	<b>182 772</b>	<b>144 384</b>	<b>211 054</b>	<b>235 571</b>	<b>242 754</b>
<b>Contrôle (14) = (3) - (12) - (13)</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Variation du fonds de roulement net global</b>	<b>- 5 217</b>	<b>- 63 136</b>	<b>57 289</b>	<b>8 817</b>	<b>3 369</b>
<b>Variation du besoin en fonds de roulement</b>	<b>265</b>	<b>- 24 748</b>	<b>- 9 381</b>	<b>- 15 699</b>	<b>- 3 814</b>

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia et de retraitements.

<sup>41</sup> Le fonds de roulement net global à terminaison correspond au FRNG majoré des emprunts et subventions restants à encaisser et minoré des dépenses d'investissement restants à décaisser.

### 5.3.2 Analyse du financement des investissements

**Tableau 22 : Analyse des flux d'investissements locatifs cumulés entre 2015 et 2019**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Montants	Part dans les investissements locatifs
<b>Autofinancement net HLM</b>	<b>185 773</b>	<b>12%</b>
Développement locatif	1 270 905	82%
Additions et remplacement de composants	285 888	18%
<b>Investissements locatifs</b>	<b>1 556 792</b>	<b>100%</b>
Emprunts	1 215 603	78%
Subventions d'investissement	80 599	5%
Cessions d'immobilisations nettes des remboursements anticipés	232 644	15%
<b>Financements</b>	<b>1 528 846</b>	<b>98%</b>
Autres investissements non locatifs	- 38 239	
Autres flux d'investissements et de financements de la période	- 118 463	
<b>Variation du fonds de roulement entre 2015 et 2019</b>	<b>1 124</b>	

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia et de retraitements.

Entre 2015 et 2019, les investissements locatifs s'élevèrent à 1 557 millions d'euros. Le développement représente 1 270 millions d'euros, soit 82 % de l'investissement, les additions et remplacements de composants 285 millions d'euros, soit 18 % de l'investissement. L'emprunt est le principal outil de financement couvrant 78 % de ces investissements. Les cessions d'immobilisations dégagent un flux de trésorerie plus important que l'autofinancement net HLM sur la période étudiée. Il est à noter que ces cessions n'entraînent pas systématiquement un remboursement des emprunts associés. Le secteur HLM doit alors rembourser chaque année des dettes qui ne sont pas attachées à des actifs. La part de la dette financière sans actif dans le fond de roulement a augmenté sur la période couverte par le contrôle.

**Tableau 23 : Fonds de roulement issu de dettes sans actifs 2015-2019**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Dettes financières non attachées à des actifs	16 278	20 861	19 761	26 856	30 609
Fonds de roulement	293 695	230 558	287 848	296 665	300 034
<b>Fonds de roulement issu de dettes sans actif</b>	<b>5,54%</b>	<b>9,05%</b>	<b>6,87%</b>	<b>9,05%</b>	<b>10,20%</b>

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia et de retraitements.

En 2019, plus de 10 % du fonds de roulement du secteur HLM est issu d'emprunts de programmes immobiliers cédés.

A l'issue du financement des besoins du parc locatif, l'excédent de ressources peut être réinvesti par exemple dans le développement de l'offre nouvelle. Le modèle économique peut être considéré comme sain lorsque les ressources d'exploitation permettent de couvrir l'intégralité des besoins du parc locatif, hors cession de patrimoine.

Sur la période 2015-2019, le secteur HLM est caractérisé par le modèle économique suivant :

**Tableau 24 : Couverture des besoins du parc existant par les ressources 2015-2019**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Produits d'activité	363 967	369 225	379 340	377 977	388 397
Autres produits et charges d'exploitation	2 504	5 428	7 953	6 898	6 213
<b>Ressources d'exploitation du parc locatif</b>	<b>366 471</b>	<b>374 653</b>	<b>387 293</b>	<b>384 874</b>	<b>394 610</b>
Cessions d'immobilisations nettes des remboursements anticipés	70 018	37 681	30 267	38 291	56 387
<b>Ressources d'exploitation et de cession de parc</b>	<b>436 489</b>	<b>412 334</b>	<b>417 559</b>	<b>423 166</b>	<b>450 998</b>
Coût de gestion	80 107	83 056	88 802	88 265	89 893
Charges de maintenance (y.c régie)	56 645	56 472	55 882	54 204	54 849
Cotisation CGLLS	3 439	5 043	4 232	6 900	9 926
Taxes foncières sur les propriétés bâties	34 899	36 130	38 014	40 321	41 671
Créances irrécouvrables	4 039	3 503	4 247	4 977	6 411
Résultat financier	49 175	44 079	46 008	43 677	45 802
Remboursements des emprunts locatifs	103 910	107 743	111 719	115 836	110 109
<b>Dépenses de fonctionnement</b>	<b>332 212</b>	<b>336 025</b>	<b>348 905</b>	<b>354 179</b>	<b>358 661</b>
Additions et remplacement de composants	58 421	55 525	50 013	56 964	64 965
<b>Besoins du parc locatif</b>	<b>390 633</b>	<b>391 551</b>	<b>398 919</b>	<b>411 143</b>	<b>423 626</b>
<b>Couverture des besoins du parc par l'exploitation</b>	<b>94%</b>	<b>96%</b>	<b>97%</b>	<b>94%</b>	<b>93%</b>
Besoins du parc restant à couvrir après utilisation des ressources d'exploitation	6%	4%	3%	6%	7%
<b>Couverture des besoins du parc par les ressources de cessions</b>	<b>18%</b>	<b>10%</b>	<b>8%</b>	<b>9%</b>	<b>13%</b>
<b>Excédent ou insuffisance de ressources par rapport aux besoins</b>	<b>12%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>3%</b>	<b>6%</b>

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia et de retraitements.

Le secteur HLM est peu dépendant des cessions d'immobilisations des immeubles du parc locatif, pour assurer son activité de gestion du patrimoine. En effet, les loyers, redevances et produits de vente d'immeuble de type PSLA couvrent entre 93 % et 97 % des besoins du parc locatif. Ce taux de couverture est satisfaisant, les cessions n'étant pas un mode de financement primordial pour cette activité.

L'excédent de ressources par rapport aux besoins permet à Polylogis de soutenir sa croissance de développement du parc locatif.

### 5.3.3 Analyse de la solvabilité

La marge de solvabilité est mesurée par la différence entre la capacité de désendettement<sup>42</sup> et la maturité pondérée des dettes financières du secteur HLM<sup>43</sup> et évolue de la façon suivante :

**Tableau 25 : Marge de solvabilité 2015-2019**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Endettement financier net du FRNG	2 278 744	2 375 993	2 521 600	2 611 086	2 681 331
CAF courante	138 168	146 371	150 107	146 531	145 992
<b>Capacité de désendettement</b>	<b>16,49</b>	<b>16,23</b>	<b>16,8</b>	<b>17,82</b>	<b>18,37</b>
Maturité pondérée des dettes financières	24,86	25,37	26,64	27,54	28,94
<b>Marge de solvabilité</b>	<b>8,36</b>	<b>9,13</b>	<b>9,84</b>	<b>9,72</b>	<b>10,57</b>

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia.

<sup>42</sup> La capacité de désendettement est un ratio qui mesure le rapport entre la capacité d'autofinancement et l'encours de la dette, la première finançant la seconde. Exprimé en nombre d'années, ce ratio permet de déterminer le nombre d'années (théoriques) nécessaires pour rembourser intégralement le capital de la dette, en supposant que la société y consacre la totalité de sa CAF. À encours identiques, plus une société dégage de l'épargne, et plus elle pourrait rembourser rapidement sa dette.

<sup>43</sup> La maturité pondérée des dettes financières correspond l'échéance moyenne des emprunts. A titre d'exemple, la maturité pondérée d'un endettement constitué de 2 emprunts de 10 000 euros et 20 000 euros avec des échéances respectives de 40 années et 10 années est de 20 années :  $(10\,000 \times 40 + 20\,000 \times 10) / (10\,000 + 20\,000) = 20$ .

Si la capacité de désendettement de secteur HLM a augmenté de 1,88 années entre 2015 et 2019, l'allongement des durées d'emprunts a largement compensé cette hausse en augmentant en moyenne la maturité des dettes financières de 4,08 années. La marge de solvabilité est plus importante en 2019 qu'en 2015.

## 5.4 Analyse du niveau de compensation au titre du mandat de gestion de services d'intérêt économique général de la société LogiStart sur la période 2016-2018

### 5.4.1 Diagnostic préliminaire

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

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

Le contrôle du respect de cette décision relève des compétences de l'Ancols et a fait l'objet de la délibération du conseil d'administration 2019-09 du 23 janvier 2019 approuvant la méthode de vérification de l'absence de surcompensation dans les organismes de logement social<sup>44</sup>.

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

- ▶ Une étape de diagnostic préliminaire permettant d'identifier les organismes appartenant de façon cumulative au quatrième quartile pour les deux indicateurs retenus pour l'appréciation du niveau de bénéfice raisonnable. Ce diagnostic préliminaire est réalisé à partir d'une exploitation globale des données comptables et financières déclarées par les organismes sur la plateforme Harmonia ;
- ▶ Une étape de diagnostic complémentaire dans le but de confirmer le diagnostic préliminaire et de procéder à un examen approfondi de la situation de l'organisme pouvant conduire à des retraitements visant à établir les valeurs observées des indicateurs d'appréciation du niveau de bénéfice raisonnable.

---

<sup>44</sup> Cette délibération publiée sur le site Internet de l'agence est prise pour l'exercice de sa mission mentionnée au c du 1° du I de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation visant le contrôle du respect de la décision 2012/21/UE de la Commission européenne, du 20 décembre 2011, relative à l'application de l'article 106, paragraphe 2, du traité sur le fonctionnement de l'Union européenne aux aides d'État sous forme de compensations de service public octroyées à certaines entreprises chargées de la gestion de services d'intérêt économique général (SIEG).

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

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

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

Sur la base de ces données, les valeurs calculées en moyenne sur 2016-2018 pour ces indicateurs pour LogiStart s'élèvent respectivement à 82,52 % et 3,16 %. Ces valeurs positionnent la société dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs, d'où la conduite d'un diagnostic complémentaire afin de procéder à un examen approfondi de sa situation « *in situ* » à l'occasion du présent contrôle, en application de l'article 2 de la délibération 2019-09 du 23 janvier 2019.

#### **5.4.2 Confirmation du diagnostic préliminaire**

Les travaux menés ont conduit à recalculer dans le cadre du contrôle les deux indicateurs retenus par l'agence pour apprécier le niveau raisonnable du bénéfice (article 2 de la délibération) afin de confirmer leurs niveaux et le diagnostic préliminaire issu de l'exploitation des données déclaratives de l'ensemble des organismes.

Dans un premier temps et afin d'avoir une vision globale de la situation et de son évolution sur la période 2016-2018, il est procédé à une analyse toutes activités confondues, selon des modalités identiques à celles applicables pour le diagnostic préliminaire.

**Tableau 26 : Ratios 1 et 2 sur l'ensemble du périmètre SIEG et hors SIEG 2016-2018**

Rubriques	2016	2017	2018
Chiffres d'affaires net des charges récupérables (2)	9 665	9 889	10 482
<i>Charges d'exploitation dont :</i>			
Coûts de gestion(-)	-793	-1 083	-1 144
Maintenance(-)	-374	-464	-636
TFPB NR(-)	-129	-181	-283
Cotisations CGLLS(-)	-9	-76	-109
Perte sur créances irrécouvrables(-)	0	0	0
EBE (1)	8 361	8 085	8 310
Ratio 1 indicateur de marge d'exploitation (1)/(2)	86,51%	81,76%	79,28%
<i>Moyenne du ratio 1 sur les 3 années</i>	82,52%		
Résultat net comptable (3) dont :	2 631	2 279	1 525
Résultat courant	1 912	1 713	898
Résultat exceptionnel	720	566	626
Immobilisations brutes d'exploitation (4)	214 979	230 566	241 513
Endettement (5)	148 527	160 218	175 062
Immobilisations brutes nettes de l'endettement (6)	66 452	70 348	66 452
Ratio 2 indicateur de rendement de l'actif (3)/(6)	3,96%	3,24%	2,29%
<i>Moyenne du ratio 2 sur les 3 années</i>	3,16%		

Les niveaux des indicateurs ainsi recalculés dans le cadre du contrôle confirment que l'organisme se situe cumulativement dans le quatrième quartile pour les deux indicateurs. En termes de tendance, le premier ratio évolue légèrement à la baisse (l'EBE est relativement stable alors que le chiffre d'affaires connaît une augmentation de 8 % en trois ans consécutive aux nouvelles mises en location et aux augmentations annuelles des redevances) mais reste très nettement supérieur aux valeurs médianes observées dans le secteur. Sur la période 2016-2018, LogiStart était une entité du groupe Polylogis qui avait la particularité de porter l'immobilier uniquement sans en assurer la gestion. Les variations, en proportion plus marquées, enregistrées par le second ratio dit de rendement de l'actif sont imputables pour l'essentiel aux variations que connaît le résultat net comptable.

#### 5.4.3 Examen approfondi : établissement des niveaux effectifs des indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable

Pour l'appréciation du niveau de bénéfice raisonnable, il importe d'isoler le seul périmètre du SIEG en application de la décision 2012/21/UE de la Commission européenne susmentionnée. Pour ce faire, il est nécessaire de déterminer les valeurs des agrégats concernés sur ce seul périmètre. Ce travail a été rendu possible par la fourniture des données comptables spécifiques par la société pour les comptes de résultat et pour les comptes de bilans.

Ces données ont permis de ventiler les différents agrégats de la manière détaillée dans le tableau ci-après. Les différentes données dont la liste suit ont été exclues pour l'établissement de cette ventilation :

- ▶ Opérations préliminaires et en cours (montant 2016 à 2018) ;
- ▶ Immobilisations incorporelles (montants idem) ;
- ▶ Bâtiments administratifs et immobilisations de structure (idem) ;
- ▶ Ainsi que les emprunts correspondants.

Tableau 27 : Détail des données exclues de la ventilation SIEG-Hors SIEG 2016-2018

Rubriques	2016	2017	2018
Immobilisations incorporelles	352	352	352
Immobilisations corporelles			
Batiments administratifs	1 329	1 329	1 329
Inst. Technique, mat. Out.	28	28	28
Immobilisations corporelles en cours	18 731	22 291	12 050
<b>Total</b>	<b>20 440</b>	<b>24 000</b>	<b>13 759</b>

Tableau 28 : Ratios 1 et 2 sur l'ensemble du périmètre SIEG et Hors SIEG 2016-2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2016				2017				2018			
	SIEG	HORS SIEG	Données exclues	TOTAL	SIEG	HORS SIEG	Données exclues	TOTAL	SIEG	HORS SIEG	Données exclues	TOTAL
Chiffres d'affaires net des charges récupérables(2)	8 672	993		9 665	8 873	1 015		9 889	9 208	1 274		10 482
EBE(1) dont:	7 479	882		8 361	7 204	881		8 085	7 190	1 121		8 311
Coûts de gestion(-)	-712	-81		-793	-978	-105		-1 083	-1 026	-117		-1 144
Maintenance(-)	-371	-3		-374	-455	-9		-464	-627	-9		-636
TFPB NR(-)	-106	-23		-129	-161	-20		-181	-256	-27		-283
Cotisations CGLLS(-)	-9	0		-9	-76	0		-76	-109	0		-109
Perte sur créances irrécouvrables(-)	0	0		0	0	0		0	0	0		0
Ratio 1 indicateur de marge d'exploitation (1)/(2)	86,24%	88,82%		86,51%	81,19%	86,76%		81,76%	78,08%	87,99%		79,29%
<i>Moyenne du ratio 1 sur les 3 années</i>	<i>82,43%</i>											
Résultat net comptable(3) dont:	2 562	70		2 631	2 296	-17		2 279	1 265	260		1 525
Résultat courant	1 856	56		1 912	1 728	-15		1 713	638	260		898
Résultat exceptionnel	706	14		720	567	-1		566	626			626
Immobilisations brutes (4)	176 084	18 456	20 440	194 540	188 082	18 485	24 000	206 567	209 246	18 509	13 759	227 755
Endettement (5)	135 257	13 270		148 527	144 397	15 821		160 218	159 649	15 413		175 062
Immobilisations brutes nettes de l'endettement(6)	40 827	5 186		46 013	43 685	2 664		46 349	49 597	3 096		52 693
Ratio 2 indicateur de rendement de l'actif (3)/(6)	6,27%	1,34%		5,72%	5,26%	-0,64%		4,92%	2,55%	8,40%		2,89%
<i>Moyenne du ratio 2 sur les 3 années</i>	<i>4,44%</i>											

L'analyse des spécificités de l'organisme n'a pas permis d'identifier d'autres retraitements pertinents au regard de la significativité de ces agrégats. En conséquence, les valeurs des deux indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable pour les activités relevant du SIEG s'établissent comme suit :

**Tableau 29 : Ratios 1 et 2 sur le périmètre SIEG 2016-2018**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2016	2017	2018
	SIEG	SIEG	SIEG
Chiffres d'affaires net des charges récupérables (2)	8 672	8 873	9 208
EBE(1) dont:	7 479	7 204	7 190
Coûts de gestion(-)	-712	-978	-1 026
Maintenance(-)	-371	-455	-627
TFPB NR(-)	-106	-161	-256
Cotisations CGLLS(-)	-9	-76	-109
Perte sur créances irrécouvrables(-)	0	0	0
Ratio 1 indicateur de marge d'exploitation (1)/(2)	86,24%	81,19%	78,08%
<i>Moyenne du ratio 1 sur les 3 années</i>	<i>81,84%</i>		
Résultat net comptable (3) dont:	2 562	2 296	1 265
Résultat courant	1 856	1 728	638
Résultat exceptionnel	706	567	626
Immobilisations brutes (4)	176 084	188 082	209 246
Endettement (5)	135 257	144 397	159 649
Immobilisations brutes nettes de l'endettement (6)	40 827	43 685	49 597
Ratio 2 indicateur de rendement de l'actif (3)/(6)	6,27%	5,26%	2,55%
<i>Moyenne du ratio 2 sur les 3 années</i>	<i>4,69%</i>		

Ces résultats ne permettent pas d'établir le caractère raisonnable ou non du bénéfice réalisé par LogiStart sur la période 2016-2018. En effet, le deuxième alinéa de l'article 6 de la délibération 2019-09 du 23 janvier 2019 dispose que le seuil de qualification d'une situation de surcompensation (c'est-à-dire d'un niveau de bénéfice supérieur au bénéfice raisonnable) sera fixé par une délibération qui interviendra à l'issue d'une période de dix-huit après la date d'entrée en application fixée au 1<sup>er</sup> avril 2019. Le présent contrôle a été opéré pendant cette période de dix-huit mois faisant suite à l'entrée en vigueur de la délibération. En conséquence, il est précisé qu'en application du 1<sup>er</sup> alinéa de l'article 6 de ladite délibération, indépendamment de leur niveau, les constats relatifs aux niveaux des deux indicateurs d'appréciation du bénéfice raisonnable ne portent pas de conséquence pour l'organisme en termes de suites administratives ou de propositions de sanctions.

Toutefois, indépendamment de cette absence de qualification du niveau raisonnable ou non du bénéfice réalisé par l'organisme, l'agence appelle son attention sur l'importance du respect de la décision 2012/21/UE de la Commission européenne qui comporte des exigences en termes d'efficacité de gestion et d'utilisation des compensations dont bénéficie l'organisme pour l'exercice des différentes activités qui relèvent du SIEG défini à l'article L. 411-2 du CCH.

## 6. LA POLITIQUE PATRIMONIALE

### 6.1 Analyse de la politique menée entre 2015 et 2019

#### 6.1.1 Analyse rétrospective de l'effort d'investissement

Traduisant les orientations stratégiques du groupe Polylogis, l'effort d'investissement a porté principalement sur l'accroissement du parc de logements, soit par production d'une offre de logements neufs, soit par acquisition de patrimoine auprès d'autres bailleurs. La vente HLM a constitué un des leviers du financement de cette politique soutenue de production de logements.

En cinq ans, les sociétés HLM ont livré ou acquis 9 627 logements familiaux et logements foyers. Seulement 18 % des investissements ont été consacrés à l'amélioration du patrimoine existant. En effet, au cours de la période 2015-2019, l'effort d'investissement a représenté globalement 1 595 millions d'euros, dont 80 % consacrés à l'offre nouvelle (1 271 millions d'euros), 18 % consacrés aux additions et remplacements de composants (286 millions d'euros) et 2 % aux investissements de structure (38 millions d'euros).

**Tableau 30 : Tableau de bord de la maîtrise d'ouvrage 2015-2019 (Nombre de logements)**

Rubrique	2015	2016	2017	2018	2019	Total	en %
Construction neuve et VEFA	1 432	1 673	1 380	1 257	1 391	7 133	74%
Acquisitions en bloc	9	669	1 503	154	159	2 494	26%
Total	1 441	2 342	2 883	1 411	1 550	9 627	

Logements livrés décomptés à partir des tableaux de bord groupe disponibles complétés par les rapports de gestion consolidés pour 2015 et 2016 (hors transfert entre LogiOuest et Scalix de 609 logements et hors fusion).

Les acquisitions ont représenté 26 % du total de la production de logement de la période.

**Tableau 31 : Décomposition par nature d'investissements 2015-2019**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Total 15-19	En %
Développement locatif	299 965	234 841	297 503	224 974	213 621	1 270 905	80%
Additions et remplacement de composants	58 421	55 525	50 013	56 964	64 965	285 888	18%
Autres investissements non locatifs	5 698	2 795	6 027	7 342	16 377	38 239	2%
Investissements réalisés	364 083	293 161	353 544	289 281	294 963	1 595 032	100%

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia et de retraitements.

**Tableau 32 : Décomposition par levier d'investissements 2015-2019**

Rubriques en K€	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019	Total 15-19	En % des inv
	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	Montant	
Emprunts définitifs encaissés	268 906	165 518	342 850	231 943	206 387	1 215 603	78%
Subventions d'investissement	26 308	7 133	24 925	9 880	12 352	80 599	5%
Financements externes constatés	295 215	172 651	367 775	241 823	218 739	1 296 202	83%

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia et de retraitements.

Ce programme d'investissement a été financé à 83 % par des ressources externes (78 % par emprunts et 5 % par des subventions). Sur la période, le secteur HLM a mobilisé 1 215 603 milliers d'euros de nouveaux emprunts, auxquels s'ajoutent 80 599 milliers d'euros de subventions. Les fonds propres représentent en moyenne 17 % du financement.

**Tableau 33 : Couverture des besoins en fonds propres 2015-2019**

Rubriques en K€	Exercices 2015 à 2019
	Montant
Montant des investissements (A)	1 595 032
Financement externes (B)	1 296 202
Besoin en fonds propres (C=A-B)	298 830
Produits des cessions d'éléments d'actif (D)	247 735
<b>Taux de couverture du besoin en fonds propres par les produits de cession (D/C)</b>	<b>83%</b>

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia et de retraitements.

Les produits de cessions d'actifs (ventes de logements à l'unité et en bloc) ont permis de financer 83 % des besoins en fonds propres. En cinq ans, LogiRep, TMH et Scalix ont vendu 1 535 logements au total (616 pour LogiRep, 720 pour TMH et 199 pour Scalix) pour un produit total de cession de 247 735 k€.

### 6.1.2 Interventions sur le patrimoine existant

Un peu moins de la moitié du patrimoine (48,6 %) des logements familiaux a été construit avant 1980. Ventilé par société, c'est 53 % du parc de LogiRep, 39 % de TMH et 46 % du parc de Scalix qui est âgé de plus de 40 ans.

**Tableau 34 : Année de construction des logements (y compris logements étudiants, hors foyers), en nombre de logements**

Société	Avant 1950	1950-1959	1960-1969	1970-1979	1980-1989	1990-1999	2000-2009	2010 et après	Total
LogiRep	1 373	853	7 368	13 641	3 769	3 940	5 019	7 551	43 514
TMH	50	588	2 714	3 728	3 166	3 038	1 681	3 229	18 194
Scalix	60	657	2 021	1 955	1 661	1 713	1 302	923	10 292
Ensemble	1 483	2 098	12 103	19 324	8 596	8 691	8 002	11 703	72 000
En % des logts	2,1%	2,9%	16,8%	26,8%	11,9%	12,1%	11,1%	16,3%	100,0%

Source : RPLS 2020 - Extraction BO Ancols.

Entre 2015 et 2019, seuls 2 799 logements propriété de la société LogiRep ont fait l'objet d'une réhabilitation globale (y compris résidentialisation) principalement dans le cadre de programmes ANRU et 291 logements ont fait l'objet d'une réhabilitation thermique.

Les charges d'entretien et de maintenance du parc immobilier comprennent quant à elles les charges d'exploitation liées aux immeubles, les travaux d'entretien et de réparation courants engagés sur contrats et hors contrats, ainsi que les dépenses de gros entretien.

**Tableau 35 : Effort de maintenance 2015-2019**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges d'exploitation liée aux immeubles	4 417	4 888	5 769	5 883	6 726
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	19 238	20 870	22 382	24 363	23 264
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	32 963	30 698	27 732	23 959	24 859
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	21	12			
Maintenance locative en régie - Consommations	6	3			
<b>Coût de la maintenance (1)</b>	<b>56 645</b>	<b>56 472</b>	<b>55 882</b>	<b>54 204</b>	<b>54 849</b>
Additions et remplacement de composants	58 421	55 525	50 013	56 964	64 965
<b>Coût total entretien du parc (2)</b>	<b>115 066</b>	<b>111 997</b>	<b>105 895</b>	<b>111 168</b>	<b>119 814</b>
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	71 760	72 953	78 873	76 785	74 137
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	789	774	709	706	740
<i>Valeurs de référence</i>	639	664	651	637	634
Loyers (5)	355 988	362 850	374 656	375 771	383 412
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	15,9%	15,6%	14,9%	14,4%	14,3%
<i>Valeurs de référence</i>	13,4%	13,4%	13,7%	13,3%	13,3%
Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)	1 603	1 535	1 343	1 448	1 616
<i>Valeurs de référence</i>	1 176	1 157	1 117	1 282	1 322

NB : les logements non directement gérés par les sociétés, foyers et résidences, ne sont pas comptabilisés dans le ratio relatif à la maintenance

Source : Diag Fin agrégés des sociétés LogiRep, TMH, Scalix, LogiOuest, LogiStart et LogiRys

Les montants comptabilisés en charges de maintenance d'exploitation ont atteint 278 052 milliers d'euros sur cinq ans, soit un flux moyen de 55 610 milliers d'euros par an. Cela représente un coût d'intervention moyen d'environ 744 euros au logement, supérieur de 99 euros au coût médian situé à environ 645 euros au logement.

Mais les coûts d'interventions<sup>45</sup> élevés au-delà des valeurs de références sont surtout révélateurs d'un patrimoine accusant un retard certain d'entretien, et s'expliquent par les choix et modalités d'intervention sur le parc. En effet, les sociétés HLM ont privilégié les interventions ponctuelles que ce soit dans les logements ou dans les parties communes, de préférence à des campagnes de réhabilitation globales.

Le constat est similaire concernant les dépenses dédiées aux additions et remplacements de composants. Ces dernières représentent sur la période 2015-2019, un montant de 285 888 milliers d'euros (57 178 milliers d'euros en moyenne par an).

Au total, l'effort complet de maintenance (soit entretien courant, gros entretien et investissement) avoisine en moyenne annuelle les 1 509 euros au logement à comparer à un niveau médian de 1 211 euros.

**Tableau 36 : Coût d'entretien moyen au logement par société**

En €/logement

Rubriques	Coût entretien moyen 15/19	Coût d'intervention moyen 2015/2020 (incluant les remplacements de composants)
LogiRep	913	1 820
TMH	627	1 348
Scalix	656	1 315
LogiOuest	613	1 148

Source : retraitement du tableau n°35

<sup>45</sup> Les coûts d'interventions : comprennent les contrats de maintenance des immeubles, l'entretien courant, le gros entretien et les remplacements de composants.

LogiRep se distingue des autres sociétés du secteur HLM par ses coûts d'intervention très supérieurs aux valeurs de référence. En moyenne, le coût d'entretien est de 913 euros au logement (valeur supérieure à la moyenne de 744 euros et très supérieure à la valeur de référence de 648 euros).

Le constat reste le même en intégrant les remplacements de composants. Le coût d'intervention moyen est de 1 820 euros au logement pour une moyenne de 1 509 euros et une valeur de référence de 1 211 euros.

Le fait que les coûts d'intervention soient supérieurs aux valeurs de référence ne doit pas masquer que les besoins de travaux restent très élevés, et que l'intervention sur le parc existant demeure insuffisante, surtout chez LogiRep. Cela est dû à l'ancienneté du parc et au faible nombre de logements réhabilités dans le passé (cf. 6.3.3 analyse de l'effort d'investissement et des modalités de financement).

### 6.1.3 Activité de ventes de logements

Les sociétés HLM ont initié la vente HLM depuis près d'une vingtaine d'années. Sur la période 2015-2018, elles vendaient en moyenne annuelle de l'ordre de 230 logements dont une centaine par LogiRep qui, depuis longtemps avait développé une politique assez active en la matière. Sous l'effet de nouveaux objectifs revus à la hausse dans le cadre de la deuxième génération de CUS, l'année 2019 a marqué une accélération de cette activité avec 287 logements vendus pour un stock de logements identifiés de 2 539 logements, soit un peu moins d'une vente pour 10 logements potentiellement commercialisables. Les conditions particulières observées au cours de l'année 2020 expliquent les résultats un peu en deçà de ceux réalisés l'année précédente.

Ainsi, sur la période 2015-2020, les sociétés LogiRep, TMH et Scalix ont généré des produits à hauteur de 190 millions d'euros pour 1 457 ventes actées, soit un prix de cession moyen de 130 milliers d'euros par logement familial pour une plus-value unitaire de près de 80 000 euros.

**Tableau 37 : Activité de ventes de logements par société entre 2015 et 2020**

		2015	2016	2017	2018	2019	2015-2019
LogiRep	Nombre de ventes effectives	99	113	137	103	164	616
	Produit des ventes (en €)	16 648 585	17 835 459	18 435 051	20 408 518	23 639 280	96 966 893
	Prix de vente moyen (en €)	168 168	157 836	134 562	198 141	144 142	160 570
TMH	Nombre de ventes effectives	64	66	70	67	85	352
	Produit des ventes (en €)	8 474 831	8 080 047	8 581 646	8 723 425	11 490 899	45 350 848
	Prix de vente moyen (en €)	132 419	122 425	122 595	130 200	135 187	128 565
Scalix	Nombre de ventes effectives	40	36	41	37	45	199
	Produit des ventes (en €)	2 313 600	2 123 900	2 392 800	2 457 350	3 260 050	12 547 700
	Prix de vente moyen (en €)	57 840	58 997	58 361	66 415	72 446	62 812

Source : données retraitées à partir du fichier communiqué par l'organisme

Le niveau de prix est fortement différent selon les secteurs. Pour LogiRep, le prix de vente moyen est de 177 000 euros contre 65 000 euros pour la société Scalix ; la plus-value s'établissant respectivement à 90 000 euros et 53 000 euros. Alors que la première société vend du patrimoine essentiellement collectif sur la région parisienne à l'exception de quelques cessions opérées en Normandie, la seconde commercialise essentiellement des logements individuels sur des secteurs ruraux très détendus de l'Indre.

Trois Moulins Habitat se positionne sur un segment un peu plus ouvert ; son périmètre de vente comprend aussi bien des logements individuels que collectifs sur des territoires de moyenne tension en Seine-et-Marne. Elle réalise 70 ventes annuelles en moyenne pour un prix de cession unitaire de 130 000 euros.

La politique de vente et les bilans sont régulièrement présentés à la gouvernance pour les trois sociétés et la réglementation apparait respectée.

Les projets de CUS élaborés fin 2018 et validés au cours de l'année 2020 ont été l'occasion d'actualiser tant les objectifs de ventes que les périmètres de ventes.

D'un objectif initial d'environ 250 ventes annuelles, l'ambition affichée est de procéder à 330 ventes annuelles (340 dans le PSMT 2020-2028<sup>46</sup>) avec un cash-flow espéré de l'ordre de 30 millions d'euros chaque année. Ces objectifs reconsidérés s'accompagnent d'un redimensionnement effectif du plan de ventes de chacune des sociétés. D'une capacité de 2 500 logements environ fin 2019 il est augmenté de l'ordre des deux tiers dans le cadre des CUS.

**Tableau 38 : Evolution du périmètre de logements mis en ventes**

En nombre de logements	LogiRep	TMH	Scalis	Total
Stock au 31/12/2019	1 082	634	798	2 514
Additif porté dans la 2ème CUS	599	653	383	1 635
Nouveau plan de ventes	1 681	1 287	1 166	4 134

Sources : Données communiquées par les sociétés

Si TMH et LogiRep se heurtent à la difficulté d'identifier de nouveaux programmes à mettre en vente faute de l'accord des collectivités concernées, Scalis est confrontée à des difficultés réglementaires inhérentes à la structure de son parc.

Le périmètre de ventes de Scalis est constitué à 95 % de logements individuels, 5 % ciblant des programmes collectifs exclusivement implantés sur la collectivité de Châteauroux métropole.

Face à la difficulté de commercialiser certains logements situés en zone détendue, la société a fait le choix de les mettre en vente dans un souci de rééquilibrage de l'offre locative. Ces logements offrent une opportunité d'accession sociale pour des ménages à revenus modestes en raison d'un prix attractif ; pour autant, une part significative d'entre eux présente des caractéristiques énergétiques très défavorables. Ainsi, parmi les 214 logements vendus près d'un tiers relevaient d'une étiquette F ou G.

Depuis les lois ALUR n°2014-366 du 24 mars 2014 et de transition énergétique pour une croissance verte n°2015-992 du 17 août 2015, la vente de logements est soumise à une condition de performance énergétique.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2016 en application des dispositions de l'article R. 443-11-1 du CCH, seuls les logements dont la consommation d'énergie est inférieure ou égale à 330 kilowattheures (kWh) d'énergie primaire par mètre carré et par an (estimée selon les conditions du diagnostic de performance énergétique) peuvent être vendus (ce qui correspond à un DPE dont la lettre est comprise entre A et E).

<sup>46</sup> 340 ventes se décomposant ainsi : 155 pour LogiRep, 100 pour TMH, 50 pour Scalis et 35 pour LogiOuest.

Ces obligations ne trouvent pas à s'appliquer pour les programmes ayant bénéficié d'une autorisation d'aliénation<sup>47</sup> avant la date d'application, ce que la société peut mettre en avant pour 19 groupes énergivores représentant 524 logements mis en vente et 74 logements vendus.

Le nouveau plan de vente identifié dans le cadre de la nouvelle CUS reconduit la possibilité de vendre des logements énergivores. Les logements classés F ou G préalablement inscrits dans le précédent périmètre (soit 393 des 798 logements qui y étaient inscrits) sont maintenus.

Les nouveaux programmes ne répondant pas aux dispositions de l'article R. 443-11-1 du CCH ont reçu en revanche un avis défavorable des services locaux de l'Etat. Depuis le 1er juillet 2021, date d'entrée en vigueur de la réforme des DPE, les ventes réalisées par Scalis doivent respecter les normes de performance énergétique minimale et faire l'objet d'une autorisation spécifique.

#### **6.1.4 L'exploitation et la sécurité dans le parc**

Chacune des sociétés LogiRep, Trois Moulins Habitat et Scalis, a une organisation qui lui est propre en matière de suivi de la sécurité et a mis en place des contrats avec les prestataires. La grande majorité des contrats examinés ont été renouvelés récemment. Certains contrats, par exemple ceux concernant l'entretien des chaudières individuelles à gaz, sont communs à plusieurs sociétés.

LogiRep et TMH disposent d'un service d'astreinte sept jours sur sept en dehors des horaires d'ouverture des bureaux, soit de 17h30 le soir à 8h le matin, les weekend et jours fériés. La société d'appel d'astreinte centralise et réceptionne tous les appels et fait intervenir les prestataires en fonction de la nature des travaux rencontrés et du caractère d'urgence. Scalis dispose de son propre système d'astreinte : en dehors des heures de service, une plate-forme centralise les appels et l'opérateur transmet l'information en cas de besoin à l'un des six cadres de la société chargés d'assurer une astreinte.

LogiRep a confié en 2021 à un consultant une mission d'accompagnement ayant pour objet la sécurité (audit et préconisations concernant la prévention des risques liés au gaz, naissance d'incendie, propagation d'incendie, panique et chutes) concernant l'ensemble de son patrimoine immobilier collectif (Scalis a confié en 2019 une prestation analogue au même consultant).

Au terme de la mission prévue en juillet 2021, le prestataire devra avoir établi un classement des immeubles en termes de sécurité et la liste des travaux à prévoir pour une mise en conformité. Cette mission, utile, aurait gagnée à être engagée à l'échelle du secteur HLM.

Le parc total d'ascenseurs des trois sociétés comporte 1 169 appareils, le parc d'ascenseurs anciens a été mis en conformité avec les réglementations SAE successives. Les appareils font l'objet d'un contrôle quinquennal. L'installation de nouveaux appareils fait l'objet d'une procédure de réception technique spécifique.

Les contrats d'entretien avec des prestataires prévoient des missions forfaitaires d'entretien régulier des appareils, des visites préventives et de maintenance périodique. Des travaux ponctuels et de réparation des sinistres sont assurés sur bons de commande.

---

<sup>47</sup> En référence à l'article L. 443-7 du CCH.

Des pénalités sont prévues en cas de non-respect des clauses par le prestataire. LogiRep, TMH et Scalis ont en outre engagé des consultants spécialisés chargés d'une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage. Ils apportent un appui technique, assurent une supervision globale des prestations des ascensoristes et effectuent un audit annuel d'une partie du parc d'ascenseurs. LogiRep dispose en outre du système GETRALINE qui permet d'assurer une télésurveillance globale du parc indépendante de celle réalisée par les prestataires chargés de l'entretien. TMH et Scalis suivent les taux de pannes et fréquences d'interventions sur les appareils au moyen de tableaux de bord selon diverses modalités en fonction du prestataire.

Les chaudières individuelles à gaz présentes dans les logements sont entretenues par des prestataires sous contrat, chargés de l'entretien des Installations au moyen de visites préventives et de maintenances périodiques.

LogiRep n'a pu transmettre que des données incomplètes et anciennes de plusieurs années : le bilan 2015 de deux prestataires et le bilan de 2017 d'un prestataire. Le responsable argue de réorganisations intervenues au sein du service « pôle politique technique » ayant entraîné une absence de continuité dans le suivi des données, mais indique que les données concernant 2020-2021 devraient être connues en septembre 2021, suite au nouveau marché passé en 2020. LogiRep a depuis rappelé leurs obligations aux prestataires et mis en place un plan d'action, afin de systématiser les visites en début d'année 2022 des logements non visités durant l'année 2021. Elle prévoit que tous les logements seront visités avant la fin de l'année 2022.

Pour TMH, le taux de pénétration global communiqué pour l'année 2019 est de 85 %, ce qui nécessite également une vigilance accrue, alors qu'il est plus satisfaisant pour Scalis (95 %).

Hormis les points d'améliorations constatés ci-dessus, le contrôle a permis de constater que les processus permettant d'assurer la sécurité de l'exploitation du parc étaient en place.

#### **6.1.5 Accessibilité des logements**

L'aménagement intérieur du logement pour les personnes à mobilité réduite (PMR) fait l'objet de procédures d'adaptation généralement liées à la demande de l'occupant (par exemple permettant de remplacer la baignoire par une douche). Les mutations de personnes pour raison médicales ou de handicap sont également favorisées dans la mesure du possible par toutes les sociétés.

#### **Recommandation 9 : Mettre en place une politique globale visant à améliorer l'accessibilité des logements.**

En revanche, l'amélioration de l'accessibilité n'est pas au cœur des objectifs des PSP, alors qu'elle constitue pourtant un enjeu fort au regard du vieillissement démographique : l'enquête OPS 2018 faisait apparaître que 10 % des occupants de LogiRep et 36 % des occupants de TMH étaient âgés de 65 ans ou plus, cette tranche d'âge représentant près de 20 % des occupants chez Scalis.

Or, une part non négligeable du patrimoine est faiblement accessible : ainsi, sur 66 % des logements de LogiRep (soit 26 050 logements) ayant fait l'objet d'un recensement « accessibilité », 10 827 logements étaient répertoriés comme accessibles à partir de l'espace extérieur aux personnes en fauteuil et 4 801 logements étaient considérés comme accessibles aux PMR capables de gravir une ou plusieurs volées de trois marches pour accéder à leur logement alors que 10 422 logements étaient inaccessibles à une PMR et d'autant moins à une personne en fauteuil roulant.

Trois Moulins Habitat n'a pas fourni de chiffres relatifs à l'accessibilité de son parc. La société ne mène pas une politique volontariste mais étudie à l'occasion des réhabilitations la rénovation des sols des parties communes, des ascenseurs et l'amélioration de l'accès aux halls d'entrée et aux ascenseurs. Une réflexion sur le vieillissement des occupants est menée et depuis peu une personne s'est vu confier une mission « accessibilité ».

LogiRep indique la création d'un poste de responsable de la politique seniors « Groupe », mais n'apporte pas de précisions sur la politique qu'elle entend mettre en place.

## **6.2 Pilotage de la politique patrimoniale par le groupe**

### **6.2.1 Un diagnostic patrimonial partagé et une stratégie commune**

Le cadre stratégique patrimonial du groupe 2019-2028 a instauré un cadre méthodologique unique servant de fil rouge à l'élaboration des PSP des SA d'HLM (LogiRep, TMH, Scalix, LogiOuest et LogiRys). L'approche est basée sur un arbre décisionnel quant aux arbitrages à opérer en matière d'investissement qui repose tout d'abord sur le statut juridique du bien et ses perspectives à court (cinq à dix ans), moyen (dix à vingt ans) et long terme (plus de vingt ans).

Dans cette perspective, le parc est classé en dix segments en fonction d'abord de son devenir et ensuite des besoins en investissements qu'il présente. Ainsi, les investissements et rénovations lourds sont privilégiés sur les immeubles destinés à demeurer dans le parc à long terme.

L'investissement sur les immeubles qui ne sont pas destinés à demeurer dans le parc est réduit à l'entretien courant, aux obligations réglementaires ou aux nécessités de travaux liées à la vente. C'est le cas des immeubles devant être démolis (2 578 logements) ou mis en vente (6 494 logements). C'est également le cas des immeubles exploités dans le cadre d'un usufruit locatif social arrivant à échéance à court et moyen terme (1 877 logements).

Pour les besoins des PSP, la durée de vie théorique des différents composants et leur date de remplacement a été fixée à l'échelle du secteur HLM afin d'évaluer le montant des travaux sur une période de vingt ans. Il en a été déduit un montant théorique prévisionnel de travaux concernant 70 142 logements familiaux de LogiRep, TMH, Scalix et LogiOuest qui s'établit à 1 464 500 milliers d'euros. Cette enveloppe est ramenée à 1 285 900 milliers d'euros si l'on exclut environ 9 500 logements familiaux susceptibles d'être vendus ou démolis.

La stratégie patrimoniale définie comporte un important volet « démolitions ». Ainsi, les PSP prévoient la démolition de 1 614 logements de LogiRep, 964 logements de TMH et 700 logements de Scalix.

Certains sites sont déjà identifiés, d'autres à sélectionner, les subventions obtenues de l'ANRU pouvant être déterminantes dans les arbitrages, certains projets pouvant être partiellement financés par des opérations foncières. LogiRep et Scalix, détenteurs des plus importants patrimoines en QPV sont parties prenantes dans plusieurs opérations de renouvellement urbain financées dans le cadre du NPNRU.

Sur la base des orientations définies par le cadre stratégique patrimonial ci-dessus, chacune des sociétés d'HLM a élaboré son plan stratégique de patrimoine de 2018. Les besoins en matière d'investissement à dix ans sont estimés à 1,3 milliard d'euros au total. Ces documents s'articulent avec d'autres documents stratégiques et prévisionnels, tels le PMT, Plan de travaux, CUS et les conventions ANRU (cf. COMEX du 17 avril 2018). Bien que phasée et localisée par ensemble immobilier, les estimations financières ne s'appuient pas sur un programme de travaux, mais sur une modélisation permettant de définir de grandes enveloppes et de prévoir leur soutenabilité financière.

Chaque PSP et les autres documents stratégiques étant amenés à évoluer au fil du temps, l'agence recommande un suivi régulier à l'échelle du groupe pour garantir la cohérence de la politique patrimoniale. LogiRep s'est d'ores et déjà dotée d'une solution informatique permettant le stockage, le partage et la modification des PSP, permettant d'en faciliter le pilotage.

## 6.2.2 Politique de performance énergétique patrimoniale

La définition d'une politique énergétique commune au groupe, basée sur des méthodes partagées, est l'un des axes prioritaires de *Vision 2022*. Dans cet objectif, le référent « développement durable et innovation » intégré fin 2016 au sein du GIE PolyOuvrages contribue à mettre en œuvre une certification ISO 50 001 commune aux sociétés du groupe dans le cadre d'un groupe de travail inter filiales.

La situation du patrimoine en matière de performance énergétique est la suivante (les données ne sont pas complètes et peuvent manquer de fiabilité : 13,5 % des logements n'ont pas d'étiquette DPE indiquée dans le RPLS, et les étiquettes figurant au RPLS ne sont pas systématiquement actualisées ; cf. § 3.2.2) :

**Tableau 39 : classement énergétique du patrimoine (LogiRep, Trois Moulins Habitat, Scalix)**

Année RPLS	Société	DPE A	DPE B	DPE C	DPE D	DPE E	DPE F	DPE G	DPE non indiqué	Total
RPLS BO 2015	LogiRep	0	415	12182	14882	3012	1202	84	3138	34915
RPLS BO 2015	TMH	157	438	3450	7259	3355	824	161	632	16276
RPLS BO 2015	Scalix	78	52	3091	2987	1165	1011	124	54	8562
RPLS BO 2015	Ensemble	235	905	18723	25128	7532	3037	369	3824	59753
RPLS BO 2015	En % du total logements	0,40%	1,50%	31,30%	42,10%	12,60%	5,10%	0,60%	6,40%	100,00%
RPLS BO 2020	LogiRep	0	1526	13113	15642	2922	1203	84	9024	43514
RPLS BO 2020	TMH	1078	1742	5317	6699	2015	629	96	618	18194
RPLS BO 2020	Scalix	402	309	3982	3480	1302	664	104	49	10292
RPLS BO 2020	Ensemble	1480	3577	22412	25821	6239	2496	284	9691	72000
RPLS BO 2020	En % du total logements	2,10%	5,00%	31,10%	35,90%	8,70%	3,50%	0,40%	13,50%	100,00%

Source : Fichiers RPLS 2015 et 2020 Extraction BO Ancols.

Toutes les SA d'HLM ont réalisé des diagnostics et ont lancé des réhabilitations thermiques, mais seules LogiRep et TMH sont certifiées ISO 50001 depuis avril 2017. La norme ISO 50001, publiée le 15 juin 2011 vise l'amélioration de la performance énergétique de toute organisation à partir d'un diagnostic énergétique initial.

Dans ce cadre, des objectifs chiffrés de réduction de la consommation énergétique moyenne ont été définis, portant sur la baisse des étiquettes théoriques moyennes, de la consommation réelle de chauffage et de la consommation d'eau chaude sanitaire d'origine carbonée.

L'outil Powerbat (LogiRep et TMH) permet de suivre la consommation en énergie des immeubles chauffés collectivement résidence par résidence à partir de relevés mensuels en liaison avec les prestataires. Pour suivre le reste de la consommation, chaque société fournit les bilans énergétiques dont elle dispose dans ses bases et il n'existe pas d'outil « groupe » (cf. § 6.2.3).

Chez TMH, le plan d'amélioration énergétique sur 10 ans (2011-2021) arrive à son terme. 3 700 logements référencés comme énergivores ont été rénovés thermiquement. Après le traitement de 606 logements qui reste à mener, le programme de rénovation énergétique initial devrait être finalisé en 2022. En revanche, la réalisation du plan d'efficacité énergétique de LogiRep accuse un certain retard, seulement un peu plus de la moitié des travaux prévus étant lancés ou livrés à la fin de l'année 2019. Ce constat est à corréliser avec le niveau d'investissement limité constaté sur le parc de LogiRep sur la période 2015-2019 (cf. § 6.3).

### **6.2.3 Une déclinaison opérationnelle inaboutie**

La direction technique au sein du GIE PolyOuvrages a récemment évolué pour devenir la direction technique et achats groupe. En charge de mettre en place une politique commune « groupe », elle a été restructurée en 2019 en trois pôles : développement durable et innovation ; achats ; politique technique groupe.

Seule la société TMH dispose d'un outil développé en interne, permettant de regrouper les informations par immeuble et modéliser la vétusté des composants pour effectuer une programmation des travaux, ensuite affinée par un tour de table annuel des agences.

Les sociétés Scalis et LogiRep effectuent le suivi technique et la programmation en se basant sur des données stockées sous Excel, sur la connaissance du parc en interne et sur le retour des responsables techniques en agence. Un tel processus est inadapté pour le suivi d'un patrimoine de plus de 70 000 logements. L'homogénéité des diagnostics n'est pas garantie. Dans un contexte technique et réglementaire en évolution, elle ne permet pas la précision du pilotage des politiques d'entretien et de réhabilitation. Elle présente aussi un risque important d'éparpillement et de perte d'information et d'historique des interventions et diagnostics, notamment lors des départs des personnels ou des transferts du patrimoine.

Un travail, en cours au niveau du groupe, vise à établir à horizon 2022, d'une part, les bases d'un carnet d'identité de chaque bâtiment et, d'autre part, de choisir un outil de gestion technique des bâtiments à l'échelle du groupe pour permettre de programmer les travaux, avec notamment la détermination d'une granularité homogène des composants. Au moment du contrôle (fin 2020/début 2021) aucun outil « groupe » permettant de modéliser et suivre l'entretien technique n'était en place, l'Agence encourage le groupe à finaliser ses travaux.

#### 6.2.4 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage

A l'exception de LogiRys, Scalis et LogiOuest, la maîtrise d'ouvrage des opérations est confiée au GIE PolyOuvrages, ce dernier ayant été créé pour assurer le pilotage et le suivi des construction nouvelles situées sur la région Ile-de-France, qu'elles relèvent ou non du secteur HLM.

L'analyse des statuts approuvés par les assemblées générales successives des 22 décembre 2015 et 9 juillet 2019 mettent en évidence un défaut d'actualisation suite aux évolutions enregistrées depuis la création du groupement :

- ▶ La société LogiStart demeure membre et détentrice de parts alors même qu'elle a été fusionnée avec LogiRep ;
- ▶ La société Scalis est devenue membre, après adoption par l'AG du 9 juillet 2019, sans que les statuts ne la mentionnent comme adhérente alors même qu'elle est signalée, à l'article 8, détenir 200 des 900 parts du GIE.

Ces mêmes statuts prévoient deux modes d'intervention possibles : l'assistance à maîtrise d'ouvrage et la délégation de maîtrise d'ouvrage, étant précisé que les missions du GIE sont réalisées « *à la demande et suivant les besoins exprimés par les membres* ».

En l'occurrence, le cadre juridique des prestations confiées au GIE n'est jamais défini par les sociétés maîtres d'ouvrage au lancement des opérations. Cette absence de précision sur la nature même de la prestation réalisée est source d'insécurité sur le champ des responsabilités entre l'entité donneuse d'ordre et l'entité prestataire.

L'organisation apparaît adaptée au plan de charge de développement, excepté pour le service de maîtrise d'ouvrage des opérations de résidence spécifique type étudiante.

Le suivi des opérations des résidences spécifiques est assuré par deux personnes à temps plein : un directeur, un responsable ; l'équipe se complète d'un alternant. Cet effectif réduit est à mettre en perspective d'ambitions de production importantes s'élevant de 600 à 700 équivalents-logements par année. Cette importante dépendance aux ressources humaines présentes est accentuée par la nature atypique de ces logements, puisque chaque projet de développement est unique et nécessite une approche sur-mesure. L'agence recommande donc un renforcement des moyens consacrés à cette activité.

L'objectif recherché par la création du GIE PolyOuvrages n'ayant pas été totalement atteint, selon LogiRep, la structure a finalement été dissoute le 31/12/2021.

Le montage des opérations traduit un rendement locatif satisfaisant<sup>48</sup> supérieur à 3 % sur les nouvelles opérations, rendu possible par une maîtrise des prix de revient fortement hétérogènes en fonction des territoires<sup>49</sup>. Cependant, certains loyers sur des programmes neufs en PLS subissent de fortes décotes lors de la mise en location faute de demande, montrant la difficulté d'équilibrer ce type d'opération.

---

<sup>48</sup> Le rendement locatif correspond au ratio entre le loyer plafond et le prix de revient TTC de l'opération.

<sup>49</sup> Le prix de revient s'étend de 1 611 euros TTC au m<sup>2</sup> de surface habitable sur la commune de Castelnaudary dans l'Aude à 5 962 euros dans le 13<sup>ème</sup> arrondissement de Paris.

## 6.3 Analyse du PMT 2020-2028

L'analyse financière prospective a été réalisée en intégrant les plans à moyens termes (PMT) des cinq SA d'HLM du groupe Polylogis à savoir les sociétés LogiRep, TMH, Scalix, LogiOuest et LogiRys. L'étude porte sur la période 2020 à 2029. Traduisant les principales orientations du contrat d'entreprise « *Vision 2022* », ces PMT intègrent un important volet de développement de l'offre locatif tant en logements ordinaires qu'en résidences spécialisées.

De manière générale, le PMT intègre les orientations stratégiques du groupe en matière de développement de l'offre, d'amélioration du parc existant, de la politique commerciale (*vacance, impayés*), et évalue leurs impacts au niveau du compte de résultat ainsi que de la structure financière.

### 6.3.1 Les hypothèses macro-économiques

Ces hypothèses sont les suivantes et n'appellent pas de remarques :

Tableau 40 : Synthèse des hypothèses macro-économiques

Année	Inflation	ICC	IRL	Taux livret A
2019				0,60%
2020	1,30%	1,50%	1,53%	0,50%
2021	1,30%	1,50%	0,66%	0,50%
2022 à 2029	1,30%	1,50%	1,20%	1,10%

Source : Prévisionnel VISIAL GROUPE retraité par l'Ancols

### 6.3.2 Les orientations stratégiques patrimoniales sur la période 2020-2029

Tableau 41 : Offre nouvelle et interventions sur le parc existant 2020-2029 (nombre de logements)

Investissement en nbre de logements	Exercice 2020 à 2029					
	LogiRep	TMH	Scalix	LogiOuest	LogiRys	TOTAL
Nombre de logements livrés (FP livraison) ou lancés (FP OS)	10 093	3 832	2 715	1 218	449	18 307
Démolition	1 776	472	858	123	0	3 229
Vente	2 391	846	570	345	0	4 152
Réhabilitation identifiée :	16 421	2 157	0	850	0	19 428
- dont éhabilitation globale	7 789	0		850		8 639
- dont réhabilitation PEE	1 956					1 956
- dont rénovation énergétique	0	2 157				2 157
- dont résidentialisation	6 676					6 676
Réhabilitation non identifiée	0	1 500	2 569	550	3 337	7 956
Remplacements de composants*	NC	NC	NC	NC	NC	0

\* uniquement des enveloppes budgétaires à répartir par année

Source : Prévisionnel VISIAL GROUPE retraité par l'Ancols

S'agissant de l'activité HLM, la priorité est accordée à la livraison de nouveaux logements (production de logements neufs, acquisitions en bloc, reprise de l'activité d'offices HLM et de SA d'HLM de taille modeste (dans le cadre du regroupement imposé la loi ELAN) avec pour objectif d'atteindre les 100 000 logements gérés.

**Tableau 42 : Ventilation par nature de l'offre nouvelle**

Activité logements (en nb de logements livrés)	LogiRep		TMH		Scalis		LogiOuest		Total groupe	
	nbre de lgt	en %	nbre de lgt	en k€	nbre de lgt	en k€	nbre de lgt	en k€	nbre de lgt	en k€
Ventilation par nature d'opération										
Neuf	4 258	94,6%	3 317	99,8%	1 151	42,5%	1 153	94,7%	9 879	84,1%
Reconstruction	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	65	5,3%	65	0,6%
Acquisition Amélioration	110	2,4%	0	0,0%	18	0,7%	0	0,0%	128	1,1%
Acquisition sans travaux	132	2,9%	6	0,2%	1 538	56,8%	0	0,0%	1 676	14,3%
Autres	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Total logement familiaux</b>	<b>4 500</b>	<b>100,0%</b>	<b>3 323</b>	<b>100,0%</b>	<b>2 707</b>	<b>100,0%</b>	<b>1 218</b>	<b>100,0%</b>	<b>11 748</b>	<b>100,0%</b>
Activité foyers (en nb d'équiv. logements livrés)										
Nouveaux équivalents logements	6 042		509		8				6 559	
<b>Total logement familiaux et foyers</b>	<b>10 542</b>		<b>3 832</b>		<b>2 715</b>		<b>1 218</b>		<b>18 307</b>	

Source : Prévisionnel VISIAL GROUPE retraité par l'Ancols

Près de 15 % de l'offre nouvelle sera réalisée sous la forme d'acquisitions en bloc de logements existant (avec ou sans travaux). Ce pourcentage est particulièrement important pour Scalis où 56,8 % des livraisons concernent des acquisitions en bloc de logements existant.

### 6.3.3 Analyse de l'effort d'investissement et des modalités de financement

**Tableau 43 : Prévision par nature d'investissements 2020-2029**

Investissement en K€ constant	Exercice 2020 à 2029		
	Nombre de logements	Montant en k€	En % du total
Nombre de logements livrés (FP livraison) ou lancés (FP OS)	18 307	2 890 549	75%
Démolition	3 229	72 172	2%
Réhabilitation identifiée :	19 428	490 344	13%
- dont éhabilitation globale	8 639	294 331	8%
- dont réhabilitation PEE	1 956	72 116	2%
- dont rénovation énergétique	2 157	67 425	2%
- dont résidentialisation	6 676	40 650	1%
Réhabilitation non identifiée	7 956	170 137	4%
Remplacements de composants		232 221	6%
<b>Total Investissement</b>		<b>3 855 423</b>	<b>100%</b>

Source : Prévisionnel VISIAL GROUPE retraité par l'Ancols

**Tableau 44 : Détail du financement de l'offre nouvelle 2020-2029**

Investissement en K€ constant	Exercice 2020 à 2029									
	LogiRep		TMH		Scalis		LogiOuest		LogiRys	
	nbre de lgt	Montant en k€	nbre de lgt	Montant en k€	nbre de lgt	Montant en k€	nbre de lgt	Montant en k€	nbre de lgt	Montant en k€
Logements livrés (FP livraison) ou lancés (FP OS)	10 093	1 574 804	3 832	655 388	2 715	267 739	1 218	182 188	449	210 430
Emprunts définitifs encaissés		1 318 663		514 506		215 981		142 413		183 302
Subventions d'investissement		76 163		46 724		7 690		11 460		19 621
Besoins en fonds propres		179 978		94 158		44 068		28 315		7 507
<b>Besoins en fonds propres en % du financement</b>		<b>11%</b>		<b>14%</b>		<b>16%</b>		<b>16%</b>		<b>4%</b>

Source : Prévisionnel VISIAL GROUPE retraité par l'Ancols

Traduisant les orientations stratégiques du groupe Polylogis, l'effort d'investissement portera principalement sur la production de logements (neufs et acquisitions). De 2020 à 2029, l'objectif du groupe est de livrer 18 307 logements (10 093 logements et équivalents logements pour LogiRep, 3 832 pour TMH, 2 715 pour Scalis, 1 218 pour LogiOuest, et 449 pour LogiRys) pour un coût total de 2 890 549 k€, soit 75 % du montant total des investissements du secteur HLM. Après, prise en compte des démolitions (3 229 logements) et des cessions (4 152 logements), l'accroissement net du parc sera de 10 926 logements. Le plan de financement des nouveaux logements (identifiés et non identifiés) intègre en moyenne 82,2 % d'emprunts, 5,6 % de subventions et 12,2 % de fonds propres.

**Tableau 45 : Détail des interventions sur le patrimoine existant 2020-2029**

2020-2029	LogiRep		TMH		Scalis		LogiOuest		LogiRys		Total groupe	
	nbre de lgt	en k€	nbre de lgt	en k€	nbre de lgt	en k€	nbre de lgt	en k€	nbre de lgt	en k€	nbre de lgt	en k€
Rehabilitation identifiée :	16 421	407 097	2 157	67 425	0		850	15 822			19 428	490 344
- dont réhabilitation globale	7 789	294 331					850				8 639	294 331
- dont réhabilitation PEE	1 956	72 116									1 956	72 116
- dont résidentialisation	6 676	40 650									6 676	40 650
- dont rénovation énergétique			2 157	67 425							2 157	67 425
Rehabilitation non identifiée			1 500	41 629	2 569	72 971	550	12 211	3 337	43 326	7 956	170 137
Démolition	1 776	41 283	472	7 729	858	22 192	123	968	0		3 229	72 172
Remplacement de composants		112 574		81 762		11 000		26 885	0		0	232 221

Source : Prévisionnel VISIAL GROUPE retraité par l'Ancols

La moitié du patrimoine (48,6 %) des logements familiaux des société HLM du groupe ont été construits avant 1979 et ont donc plus de 40 ans (53 % pour LogiRep, 39 % pour TMH et 46 % pour Scalis).

17 % des investissements seront consacrés à réhabiliter le parc ancien (réhabilitation globale, réhabilitation énergétique et résidentialisation) pour un parc en partie vieillissant. En 9 ans, l'effort d'investissement prévisionnel sera de 964 874 k€ au total, dont 490 344 k€ pour des réhabilitations identifiées (19 428 lgt), 170 137 k€ pour des réhabilitations non identifiées (7 956 logements), 72 172 k€ pour les démolitions (3 229 logements), et 232 221 k€ pour les remplacements de composants.

S'agissant de la situation particulière de la société LogiRep, 53 % du patrimoine des logements familiaux ont été construits avant 1979 et ont donc plus de 40 ans. Entre 2015 à 2019, seulement 2 799 logements ont fait l'objet d'une réhabilitation globale y compris résidentialisation et ce principalement dans le cadre de projet ANRU 1, et 291 logements ont fait l'objet d'une réhabilitation thermique.

Les données prospectives fournies par la société au moment du contrôle indiquent que sur une période de 10 ans, seulement 7 789 logements feront l'objet d'une réhabilitation globale (dont 6 676 logements avec une résidentialisation), à la faveur du NPNRU, et 1 956 logements feront l'objet d'une réhabilitation thermique (PEE).

Consciente de ces enjeux, la société précise que les réhabilitations globales concernant LogiRep ont été fortement renforcées depuis 2020, avec une montée en charge des plans de travaux glissants pluriannuels (investissement). Le dernier plan de travaux à 10 ans de la société inscrit au PSP s'élève ainsi à 865 M€ pour la période 2022-2030 contre 832 M€ (2021-2029), et se révèle très supérieur au plan initial de 532 M€ (2018-2026).

Au 31 décembre 2021, LogiRep compte encore un peu plus de 12 000 logements (113 résidences) construits il y a plus de 20 ans, et dont la société estime que des travaux de réhabilitation globale ne sont pas nécessaires. Le plan stratégique à moyen terme actuel prévoit de consacrer plus de 100 M€ d'investissement travaux sur une période de 10 ans (d'ici 2030) pour ce segment de patrimoine, en l'orientant plutôt sur des renouvellements de composants. Selon l'évolution de l'état du patrimoine, la société pourra faire évoluer sa stratégie en basculant certaines résidences vers un programme de réhabilitation globale.

Pour Scalis et LogiOuest, le nombre de logements à réhabiliter apparait limité (2 569 logements au total sur 10 ans, soit 22 % du patrimoine pour Scalis et 1 400 logements, soit 24 % du patrimoine pour LogiOuest), sachant que Scalis prévoit un volume de démolition conséquent par ailleurs. Les sites à réhabiliter n'étaient pas identifiés au moment du contrôle, le PSP de Scalis a été actualisé en décembre 2021.

**Modalités de financement :****Tableau 46 : Décomposition par levier de financement 2020-2029**

Rubriques	Exercice 2020 à 2029	
	Montant	en % du total
Emprunts définitifs encaissés	3 075 443	80%
Subventions d'investissement	260 801	7%
<b>Financements externes constatés</b>	<b>3 336 244</b>	<b>87%</b>
<b>Besoins en fonds propres</b>	<b>519 607</b>	<b>13%</b>

Source : Prévisionnel VISIAL GROUPE retraité par l'Ancols

Ce programme d'investissement serait financé à 87 % par des ressources externes (80% par emprunts et 7 % par des subventions). Sur la période le groupe devra mobiliser 3 075 443 k€ de nouveaux emprunts, auxquels s'ajouteraient 260 801 k€ de subventions. Les fonds propres représentent en moyenne 13 % du financement. Ces données sont conformes au modèle de financement du groupe (voir analyse supra). Les produits de cessions d'actifs (vente de logements à l'unité et en bloc) permettront de couvrir en partie les besoins en fonds propres.

**Tableau 47 : Couverture des besoins en fonds propres par les cessions d'actifs 2020-2029**

Rubriques en K€	Exercice 2020 à 2029
	Montant
Montant des investissements (A)	3 855 856
Financement externes (B)	3 336 244
Besoin en fonds propres (C=A-B)	519 612
Produits des cessions d'éléments d'actif (D)	333 954
<b>Taux de couverture du besoin en fonds propres par les produits de cession (D/C)</b>	<b>64%</b>

Source : Prévisionnel VISIAL GROUPE retraité par l'Ancols

Les besoins en fonds propres générés par l'activité de maîtrise d'ouvrage des sociétés HLM seront couverts à hauteur de 64 % par les produits de cession de logements nets des remboursements d'emprunts.

En 10 ans, les cinq SA d'HLM envisagent de vendre 4 152 logements au total pour un produit total de cession de 358 523 k€. Après remboursement des emprunts de 24 569 k€, le produit net ressort à 333 954 k€, soit un produit au logement vendu de 80 k€. Le programme de vente de logements sociaux est très ambitieux au regard du précédent.

**Tableau 48 : Cessions prévues entre 2020 et 2029**

Rubriques	Exercice 2020 à 2029					
	LogiRep	TMH	Scalis	LogiOuest	LogiRys	TOTAL
Nombre de logements cédés	2 391	846	570	345	0	4 152
Prix de cession en K€	205 724	94 227	34 990	23 582	0	358 523
en k€ / logements cédé	86	111	61	68		86
- remboursement anticipé du capital restant dû	-1 767	-15 660	-6 827	-315	0	-24 569
Produits nets de cession	203 957	78 567	28 163	23 267	0	333 954
<b>en k€ / logements cédé</b>	<b>85</b>	<b>93</b>	<b>49</b>	<b>67</b>		<b>80</b>

Source : Prévisionnel VISIAL GROUPE retraité par l'Ancols

Le programme de vente représenterait 5,1 % du total des logements de TMH, 6 % pour LogiRep, 5 % pour Scalis et 6,2 % pour LogiOuest. Le plan de ventes a été redimensionné en conséquence, garantissant la cohérence d'ensemble, l'agence constatant toutefois qu'une partie du patrimoine de Scalis ne présente pas les caractéristiques de performance énergétique requises pour pouvoir être vendus (cf. § 6.1.3).

### 6.3.4 Analyse de l'exploitation

Tableau 49 : Evolution de l'EBE 2020-2029

Montants en milliers d'euros Source : Visial

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029
Loyers	387 312	392 939	403 473	412 800	423 642	435 660	448 176	460 856	474 421	488 785
Écart de récupération de charges	- 4 654	- 4 876	- 4 741	- 4 646	- 4 515	- 4 334	- 3 836	- 3 991	- 3 963	- 4 012
Produits des activités annexes	2 168	1 962	1 981	2 000	2 019	2 011	2 031	2 050	2 070	2 091
Péréquation RLS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>384 826</b>	<b>390 025</b>	<b>400 713</b>	<b>410 154</b>	<b>421 146</b>	<b>433 337</b>	<b>446 371</b>	<b>458 915</b>	<b>472 528</b>	<b>486 864</b>
Marge sur activité de promotion	448	- 700	- 321	2 645	3 705	3 365	- 222	694	4 688	698
Production immobilisée	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Produit des activités</b>	<b>385 274</b>	<b>389 325</b>	<b>400 392</b>	<b>412 799</b>	<b>424 851</b>	<b>436 702</b>	<b>446 149</b>	<b>459 609</b>	<b>477 216</b>	<b>487 562</b>
Coût personnel (hors régie)	- 41 935	- 43 544	- 43 331	- 43 982	- 44 518	- 45 292	- 45 728	- 46 414	- 47 125	- 48 002
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 50 018	- 52 264	- 51 411	- 50 635	- 51 301	- 52 093	- 52 437	- 53 252	- 54 067	- 54 903
<b>Coût de gestion</b>	<b>- 91 953</b>	<b>- 95 808</b>	<b>- 94 742</b>	<b>- 94 617</b>	<b>- 95 819</b>	<b>- 97 385</b>	<b>- 98 165</b>	<b>- 99 666</b>	<b>- 101 192</b>	<b>- 102 905</b>
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>24%</i>	<i>25%</i>	<i>24%</i>	<i>23%</i>	<i>23%</i>	<i>22%</i>	<i>22%</i>	<i>22%</i>	<i>21%</i>	<i>21%</i>
Charges de maintenance (y.c régie)	- 57 651	- 55 515	- 55 030	- 55 611	- 56 670	- 58 076	- 59 645	- 59 307	- 60 710	- 62 211
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>15%</i>	<i>14%</i>	<i>14%</i>	<i>14%</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>	<i>13%</i>
Cotisation CGLLS	- 8 967	- 10 721	- 11 142	- 11 129	- 11 183	- 11 239	- 11 205	- 11 334	- 11 557	- 11 806
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 42 882	- 43 916	- 44 861	- 50 343	- 51 044	- 51 755	- 52 472	- 53 551	- 54 851	- 56 186
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>11%</i>	<i>11%</i>	<i>11%</i>	<i>12%</i>	<i>12%</i>	<i>12%</i>	<i>12%</i>	<i>12%</i>	<i>12%</i>	<i>12%</i>
Créances irrécouvrables	- 4 287	- 3 669	- 4 315	- 4 519	- 6 156	- 6 428	- 6 725	- 8 650	- 8 710	- 8 959
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>179 534</b>	<b>179 696</b>	<b>190 302</b>	<b>196 580</b>	<b>203 979</b>	<b>211 819</b>	<b>217 937</b>	<b>227 101</b>	<b>240 196</b>	<b>245 495</b>
<i>Ratio % Chiffre d'affaires</i>	<i>47%</i>	<i>46%</i>	<i>47%</i>	<i>48%</i>	<i>48%</i>	<i>49%</i>	<i>49%</i>	<i>49%</i>	<i>51%</i>	<i>50%</i>

Source : Prévisionnel VISIAL GROUPE retraité par l'Ancols

L'augmentation du chiffre d'affaires de 26,5 % au total est due à la croissance du parc de logements, et couvre la croissance plus modérée des charges réelles d'exploitation de 17,7 % en 9 ans. Ainsi, le taux d'EBE rapporté aux loyers progresse pour atteindre en atterrissage 50 % en 2029. Ce niveau reste élevé au regard des valeurs de référence.

Les coûts de gestion normatifs rapportés aux logements, sont assez stables, comparables à ceux constatés en rétrospective. Ils progressent en moyenne de 2,3 % par an (2,7 % pour les charges de personnel et 1,9 % pour les autres charges externes). Rapportés aux logements, ils ressortent en moyenne à 1 227 €/logement.

Même si l'évolution des coûts de gestion reste inférieure à celle du chiffre d'affaires, les sociétés pourraient profiter de la situation de croissance de l'activité pour réaliser des économies d'échelles (un des objectifs fixé par le projet d'entreprise « Vision 2022 »).

Les charges d'entretien connaissent la même évolution que les coûts de gestion. Elles progressent de 7,9 % au total et de 1,5 % en moyenne par an. Le coût au logement se stabilise à 732 € au logement.

Tableau 50 : Evolution des ratios d'activité 2020-2029

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029
Coût de la maintenance (1)	57 651	55 515	55 030	55 611	56 670	58 076	59 645	59 307	60 710	62 211
Additions et remplacement de composants	62 202	95 290	135 920	159 844	105 885	75 569	72 457	63 831	48 412	73 725
Coût total entretien du parc (2)	119 853	150 805	190 950	215 455	162 555	133 645	132 102	123 138	109 122	135 936
Nombre de logements et équivalent logement (3)	75 187	75 818	76 485	77 136	78 161	78 991	80 419	81 878	83 413	85 063
Coût de la maintenance au logement en euros = (1) / (3)	767	732	719	721	725	735	742	724	728	731
Coût total d'intervention sur le parc au logement = (2) / (3)	1 594	1 989	2 497	2 793	2 080	1 692	1 643	1 504	1 308	1 598
Coût de gestion normalisé (4)	91 953	95 808	94 742	94 617	95 819	97 385	98 165	99 666	101 192	102 905
Coût personnel (hors régie)	41 935	43 544	43 331	43 982	44 518	45 292	45 728	46 414	47 125	48 002
Autres charges externes (hors CGLLS)	50 018	52 264	51 411	50 635	51 301	52 093	52 437	53 252	54 067	54 903
Nombre de logements et équivalent logement (3)	75 187	75 818	76 485	77 136	78 161	78 991	80 419	81 878	83 413	85 063
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (4)/(3)	1 223	1 264	1 239	1 227	1 226	1 233	1 221	1 217	1 213	1 210
Coût de personnel au logement et équivalent logement gérés	558	574	567	570	570	573	569	567	565	564
Autres charges externes au logement et équivalent logement gérés	665	689	672	656	656	659	652	650	648	645
Loyers par logement	5 151	5 183	5 275	5 352	5 420	5 515	5 573	5 629	5 688	5 746

Source : Prévisionnel VISIAL GROUPE retraité par l'Ancols

Tableau 51 : évolution de la CAF 2020-2029

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027	Exercice 2028	Exercice 2029
Excédent brut d'exploitation	179 534	179 696	190 302	196 580	203 979	211 819	217 937	227 101	240 196	245 495
Autres charges et produits d'exploitation	3 333	4 065	3 236	2 841	2 707	2 707	2 707	2 707	2 707	2 707
Produits financiers divers	2 164	2 087	2 418	2 442	2 441	2 425	2 446	2 462	2 480	2 516
Intérêts sur financements locatifs	- 43 727	- 45 706	- 50 171	- 57 255	- 60 690	- 63 617	- 67 461	- 70 834	- 74 257	- 77 899
Autres charges d'intérêt	- 672	- 624	- 585	- 562	- 526	- 486	- 450	- 411	- 371	- 336
Autres produits et charges exceptionnels	2 407	3 500	2 948	6 152	6 527	4 300	2 670	3 332	1 877	1 954
CAF brute	143 039	143 018	148 148	150 198	154 438	157 148	157 849	164 357	172 632	174 437
Ratio % Chiffre d'affaires	37%	37%	37%	37%	37%	36%	35%	36%	37%	36%
Remboursement des emprunts locatifs	- 115 011	- 117 240	- 122 647	- 125 977	- 129 441	- 131 300	- 135 234	- 138 946	- 142 241	- 145 434
Autofinancement net HLM	28 028	25 778	25 501	24 221	24 997	25 848	22 615	25 411	30 391	29 003
Ratio % Chiffre d'affaires	7%	7%	6%	6%	6%	6%	5%	6%	6%	6%

Source : Prévisionnel VISIAL GROUPE retraité par l'Ancols

L'augmentation importante des charges d'intérêts (+12 % en moyenne par an) dans un contexte de forte activité de maîtrise d'ouvrage est couverte par l'augmentation susmentionnée de l'EBE. Ainsi, la CAF se maintient en moyenne à 36 % du CA.

Ce niveau de CAF permet de couvrir les remboursements d'emprunts et une partie des fonds propres investis sur la période. Après paiement des annuités d'emprunts, l'autofinancement net se stabilise autour de 6 % des loyers (niveau constaté en 2020). L'annuité augmente logiquement en raison de la forte activité de maîtrise d'ouvrage dans la production de nouveaux logements.

### 6.3.5 L'analyse de la situation financière et de l'endettement

Compte tenu du maintien à un haut niveau de l'EBE, le niveau soutenu des investissements en particulier de la production de logements locatifs, associé aux produits de cession de logements, l'impact des investissements sur le bilan est soutenable puisque le FRNGT se maintient au-delà de 2 000 € par logement, seuils d'alerte définis par la profession.

**Tableau 52 : Evolution de l'endettement 2020-2029**

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2029
<b>Dettes financières en début de période</b>	<b>2 915 432</b>	<b>3 031 763</b>	<b>3 155 995</b>	<b>3 353 733</b>	<b>4 501 418</b>
Emprunts nouveaux	231 343	241 472	320 385	383 125	331 420
Rembours capital emprunts patrimoine de référence	114 155	111 484	111 890	110 841	91 068
Rembours en capital des emprunts travaux immobilisés	-	1 782	4 504	7 591	22 875
Rembours en capital des emprunts opérations nouvelles	856	3 974	6 253	7 545	31 491
<b>Remboursement en capital des emprunts</b>	<b>115 011</b>	<b>117 240</b>	<b>122 647</b>	<b>125 977</b>	<b>145 434</b>
Intérêts des emprunts patrimoine de référence	42 612	41 615	41 766	41 374	33 994
Intérêts des emprunts des travaux immobilisés	99	816	2 091	4 242	8 574
Intérêts des emprunts des opérations nouvelles	1 016	3 275	6 314	11 639	35 331
<b>Intérêts des emprunts</b>	<b>43 727</b>	<b>45 706</b>	<b>50 171</b>	<b>57 255</b>	<b>77 899</b>
<b>Dettes financières en fin de période</b>	<b>3 031 763</b>	<b>3 155 995</b>	<b>3 353 733</b>	<b>3 610 882</b>	<b>4 687 403</b>

Source : Prévisionnel VISIAL GROUPE retraité par l'Ancols

L'analyse des ratios d'endettement montre une augmentation de l'endettement ce qui est cohérent avec les investissements massifs envisagés dans l'offre nouvelle de logements.

**Tableau 53 : Capacité de désendettement et impact des annuités 2020-2029**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2029
Endettement	3 031 763	3 155 995	3 353 733	3 610 882	4 687 403
CAF Courante	139 140	138 055	143 367	142 166	170 303
<b>Endettement / CAF Courante</b>	<b>21,79</b>	<b>22,86</b>	<b>23,39</b>	<b>25,40</b>	<b>27,52</b>
Remboursement des emprunts locatifs (1)	115 011	117 240	122 647	125 977	145 434
Charges d'intérêts (2)	43 727	45 706	50 171	57 255	77 899
<b>Annuités emprunts locatifs (1)+(2)</b>	<b>158 738</b>	<b>162 946</b>	<b>172 818</b>	<b>183 232</b>	<b>223 333</b>
Loyers de l'exercice	387 312	392 939	403 473	412 800	488 785
<b>Annuités emprunts locatifs / Loyers</b>	<b>41,0%</b>	<b>41,5%</b>	<b>42,8%</b>	<b>44,4%</b>	<b>45,7%</b>
<b>Taux moyen dette = (charges d'intérêts / Endettement)</b>	<b>1,4%</b>	<b>1,4%</b>	<b>1,5%</b>	<b>1,6%</b>	<b>1,7%</b>

Source : Prévisionnel VISIAL GROUPE retraité par l'Ancols

Compte tenu du niveau d'investissement prévu, le capital restant dû (CRD) des emprunts agrégés des 5 ESH, s'élèverait à 4 687 403 k€ en 2029, soit une hausse de 54,6 % en 9 ans (9,1 % en moyenne par an). La capacité de désendettement augmente également passant de 21,8 années en 2020 à 27,5 années en 2029. Ce niveau apparaît encore soutenable. L'annuité des emprunts (remboursement en capital + intérêts) s'établit en 2029 à 223 333 k€, soit une augmentation de 40,7 % par rapport à 2020. L'annuité représenterait 45,7 % des loyers en 2029.

En conclusion, le PMT traduit une mise en tension de la situation financière qui apparaît soutenable au regard d'une performance d'exploitation satisfaisante, bien que reposant pour partie par un programme de cession plus ambitieux, mais dont le plan de ventes a été réajusté en conséquence. L'investissement sur le patrimoine existant apparaît insuffisamment dimensionné, principalement sur la société LogiRep, et pourrait nécessiter un arbitrage susceptible de limiter si nécessaire, ou d'échelonner dans le temps, l'ambition du programme de développement.

## 7. NIVEAU ET COUT DU SERVICE APORTE AU LOCATAIRE

### 7.1 Accessibilité économique du patrimoine

#### 7.1.1 Charges locatives

##### 7.1.1.1 Analyse globale des charges récupérables et provisionnement

L'analyse des dépenses récupérables au sein du secteur HLM laisse apparaître de fortes disparités entre les filiales. Celles-ci sont dues à la structure des bâtiments, aux services qui y sont intégrés et aux choix d'organisation mis en place dans chacune des entités. La médiane des dépenses récupérables par logement oscille de 17 € chez Scalis à 159 € chez LogiRep.

Tableau 54 : Charges récupérables médianes par société HLM et par logement 2017-2019

Filiales	2017	2018	2019
LogiOuest	40,0	33,2	40,8
LogiRep	158,6	158,7	159,4
Scalis	16,7	17,2	17,3
TMH	80,7	84,2	83,5

Sources : Polylogis- dépenses charges récupérables

L'évolution des dépenses par nature de charges n'appelle pas de remarque particulière, les dépenses sont stables de 2017 à 2019. Si les dépenses d'entretien des ascenseurs et d'électricité représentent respectivement 2 % et 5 % des dépenses totales de charges, celles-ci augmentent plus fortement que les autres natures de charges chez LogiRep et LogiOuest.

Tableau 55 : Evolution des charges récupérables par nature entre 2018 et 2019

Nature de dépense	Logirep	Logiouest	TMH	Scalis
Ascenseur	3,0%	3,3%	0,4%	1,7%
Chauffage	0,8%	1,9%	1,9%	1,7%
Electricité	3,0%	2,4%	1,7%	1,3%
Entretien	0,9%	2,8%	1,7%	1,7%
Taxes	2,2%	2,2%	2,1%	1,7%

Source : Polylogis- dépenses charges récupérables

### Régularisation des charges

Le calcul de la régularisation des charges est effectué avec le logiciel « Eddifice », développé par le GIE LogiStic. Cet outil couvre de nombreux domaines : les achats, la validation des dépenses récupérables, la révision des provisions et le calcul de la régularisation des charges. Lors du contrôle Ancols un travail d'harmonisation de la gestion des charges au sein du groupe était en cours avec la mise en place, notamment, d'Eddifice dans la filiale Scalis.

L'examen du processus de régularisation des charges a révélé une forte dispersion dans l'utilisation des clefs de répartition des dépenses. En effet, dans tout le secteur HLM, excepté Scalis, chaque nature de dépense utilise de multiples clefs. À titre d'exemple, « l'électricité des communs » est régularisée chez LogiRep au moyen de 7 clefs de répartition possibles en fonction de l'immeuble d'appartenance (surfaces habitables, réelles, tantièmes charges...). Si Polylogis peut choisir la répartition qui lui convient, dès lors qu'elle est équitable entre les locataires, il lui est toutefois recommandé d'adopter une clef unique de répartition par nature de charges. L'intégration de cette règle dans l'outil Eddifice permettrait par ailleurs d'éviter la répartition de certaines charges avec des éléments sans aucun lien direct avec le sujet. A titre d'exemple, la surface de chauffe chez LogiOuest permet certaines fois de régulariser les charges d'entretien espace vert, de taxe d'enlèvement des ordures ménagères, de produits de propreté et d'hygiène, etc.

Certaines clefs de répartitions ne sont, par ailleurs, pas suffisamment explicites et nécessiteraient d'être redéfinies pour une meilleure compréhension des locataires (ex : tantièmes logement, tantième charges, tantièmes parking, surface réelle).

### Provisionnement des charges

En 2019, 9 % des dépenses récupérables étaient surprovisionnées dans l'ensemble du parc. Bien qu'élevé, le surprovisionnement était néanmoins en forte diminution puisqu'il représentait 13 % des dépenses récupérables en 2018.

A l'échelle des locataires, la baisse du surprovisionnement est aussi constatée. La médiane du solde de régularisation, en faveur du locataire, est ainsi passée de 212 € en 2017 à 185 € en 2018, puis à 122 € en 2019.

#### Recommandation 10 : Ajuster plus finement le provisionnement des charges afin de limiter les efforts financiers des locataires tout au long de l'année (société LogiRep).

Des écarts importants sont relevés au sein du secteur HLM. Le solde de régularisation est plus important chez LogiRep, société dans laquelle 50 % des locataires ont eu un remboursement de charges supérieur à 231 € en 2019. Il est en diminution toutefois, puisqu'en 2017 et en 2018 les soldes étaient respectivement de 301 € et 263 €.

L'objectif de LogiRep pour les exercices 2020-2021 en matière de régularisation de charges, est fixé à 150€ maximum de remboursement de charges par locataire. Aucune précision n'est apportée sur les résultats effectivement atteints en 2020 et 2021.

Tableau 56 : Montants des soldes de régularisation en 2019 (en €/logement)

Années	1er décile	1er quartile	Médiane	3ème quartile	9ème décile
LogiRep	-540	-380	<b>-231</b>	-94	-19
LogiOuest	-240	-159	<b>-68</b>	-18	0
Scalis	-165	-66	<b>0,2</b>	29	138
Trois Moulins Habitat	-341	-179	<b>-69</b>	-6	60
Groupe Polylogis	-448	-287	<b>-122</b>	-21	22

Source : Polylogis- fichier des soldes de régularisation des charges récupérables

### 7.1.1.2 Analyse ciblée des charges de personnel récupérables

#### Recommandation 11 : Réduire le coût de l'entretien ménager pour les locataires de la société LogiRep.

LogiRep internalise fortement les tâches d'entretien des parties communes et d'élimination des rejets des immeubles de son parc locatif. Ce choix a pour effet de récupérer fortement auprès des locataires des charges de personnel comparé aux autres sociétés HLM du groupe<sup>50</sup>, comme l'expose le tableau suivant :

**Tableau 57 : Part des charges de personnel récupérables de la société LogiRep 2015-2019**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercice 2019
Charges de personnel récupérables	12 645	12 207	12 264	12 058	11 204
Charges de personnel total	34 095	32 611	33 382	33 018	32 422
Part des charges de personnel récupérables	37%	37%	37%	37%	35%

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états réglementaires Harmonia.

Sur l'année 2018, 411 gardiens et employés<sup>51</sup> sont récupérées auprès des locataires. Les premiers cités, outre leurs missions traditionnelles, effectuent de nombreuses tâches administratives, comme les relances de loyers, les visites de logement, les états des lieux, les signatures de bail ainsi que l'enregistrement et la gestion des réclamations techniques. Ces différentes missions font d'ailleurs l'objet de débat lors des réunions des instances représentatives du personnel<sup>52</sup>.

Sur la même année, les charges d'entretien ménager<sup>53</sup> quittancés aux locataires dans les immeubles ayant au moins un gardien ou employé se décomposent de la façon suivante :

**Tableau 58 : Coût de l'entretien ménager des immeubles ayant au moins un gardien ou employé d'immeuble en 2018**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Montant
Charges de personnel récupérables	11 371
Charges de remplacement de personnel	3 071
Charges de contrat d'entretien ménager	1 105
Charges d'intervention ponctuelle de propreté	98
<b>Charges récupérables d'entretien ménager</b>	<b>15 646</b>
Nombre de logements	30 828
<b>Entretien ménager moyen au logement en euros</b>	<b>508</b>
Surface habitable en m <sup>2</sup>	2 054 116
<b>Entretien ménager moyen au m<sup>2</sup> en euros</b>	<b>7,62</b>

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des états de régularisation de charges fournis par LogiRep

<sup>50</sup> En 2019, la part récupérable des charges de personnel de Trois Moulins Habitat, Scalix et LogiOuest s'élèvent respectivement à 30 %, 17 % et 20 %.

<sup>51</sup> Se décomposant en 259 gardiens et 152 employés récupérés.

<sup>52</sup> Page 22 du PV du PV de CE du 23 février 2017 et page 11 du PV de CE du 30 août 2017.

<sup>53</sup> Les montants du tableau peuvent différer de la comptabilité, car ils proviennent des états de régularisation de charges. A titre d'exemple, les charges de personnel récupérables sont inférieures au tableau précédent, car ils n'incluent pas les charges fiscales, contrairement aux états réglementaires Harmonia. Ces légères différences n'ont pas d'impact sur l'analyse.

Les locataires des programmes immobiliers sont ainsi quittancés au titre de l'entretien ménager cumulativement de charges de personnel et de charges de contrat de prestataire externe générant des coûts élevés :

**Tableau 59 : Coût supporté par les locataires de l'entretien ménager en 2018**

Montants en euros

Intitulé	Coût au m <sup>2</sup>	Coût au logement
Coût annuel - 1er quartile	6,16	384,34
Coût annuel - médiane	7,74	500,32
Coût annuel - 3ème quartile	10,12	634,49
Coût annuel - valeur maximale	24,73	1459,36

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des fichiers de régularisation de charges.

Pour de nombreux programmes, ces charges importantes ont un effet sur l'accessibilité économique du parc locatif, comme le montre la valeur maximale du tableau, puisque le coût annuel au logement de l'entretien ménager du programme 791 de 10 logements PLAI est de 1 459,36 euros<sup>54</sup>. De manière générale, un quittancement médian de 500 euros pour l'entretien ménager correspond à une dépense significative pour un ménage louant un logement PLAI avec un revenu annuel maximal de 12 848 euros<sup>55</sup>.

Les effectifs « chargés » apparaissent supérieurs aux besoins identifiés cumulés à d'importantes prestations de ménage externes.

En effet, dans l'organisation de la société, des fiches de pesée<sup>56</sup> de poste identifient les besoins sous forme d'ETP pour l'entretien ménager et l'enlèvement des déchets.

Dans de nombreux cas<sup>57</sup>, les effectifs affectés aux programmes sont supérieurs aux besoins identifiés par LogiRep, comme l'indique les exemples suivants :

- ▶ 10 salariés et 1 prestataire de service sont affectés au programme 151 au moment du contrôle, alors qu'un besoin de 6,78 ETP est identifié sur la fiche de pesée de poste ;
- ▶ 8 salariés et 1 prestataire de service sont affectés au programme 157 au moment du contrôle, alors qu'un besoin de 6,44 ETP est identifié sur la fiche de pesée de poste ;
- ▶ 17 salariés et 1 prestataire de service sont affectés au programme 178 au moment du contrôle, alors qu'un besoin de 11,17 ETP est identifié sur la fiche de pesée de poste ;
- ▶ 3 salariés et 1 prestataire de service sont affectés au programme 201 au moment du contrôle, alors qu'un besoin de 2,22 ETP est identifié sur la fiche de pesée de poste.

<sup>54</sup> L'entretien ménager équivaut à 26 % du loyer annuel moyen du programme 791 de 5 520 euros.

<sup>55</sup> Le plafond de ressources PLAI en 2018 en région Parisienne s'élève à 12 848 euros.

<sup>56</sup> Dénomination utilisée pour quantifier la charge de travail inhérente aux activités

<sup>57</sup> 9 ensembles immobiliers sur 11 testés.

Le nombre élevé de gardiens et d'employés affectés et récupérés sur le même groupe d'immeubles s'accompagne par ailleurs d'importantes charges de remplacement de personnel<sup>58</sup> représentant les frais de prestation de ménage externe pour compenser les prises de congés du personnel, l'absentéisme et la vacance des postes. Ces charges correspondent aux postes d'employé ou de gardien sur un ensemble immobilier prévus sans être pourvus. Le parc locatif de LogiRep a la particularité d'avoir de nombreux postes de gardien et d'employé d'immeuble à pourvoir, puisque 10 programmes sur un échantillon de 15 testés en 2018 sont concernés par des factures de prestataire de ménage présent toute l'année en remplacement de poste vacant comme l'indique le tableau suivant :

**Tableau 60 : Impact du coût de remplacement de postes vacants en 2018 (exemples)**

Montants en euros

Code immeuble	Nbr de lots (logements) Quit. 12/2017	Personnel récupérable	Contrat d'entretien ménager	Remplacements de personnel	Coût total	Total ETP après absentéisme	Absentéisme en ETP sur le programme	Absence pour CP en ETP	
102	487	260 558	18 680	104 099	383 338	7,3	0,012	0,732	
131	237	70 883	5 924	59 095	135 901	2,1	0,046	0,210	
148	342	140 877	18 167	58 033	217 076	3,9	1,148	0,387	
151	488	285 670	11 281	120 959	417 911	7,4	0,938	0,743	
157	526	226 878	20 984	48 671	296 533	7,3	0,575	0,734	
178	895	497 271	-	107 509	604 780	-	4,2	2,257	-
245	451	171 206	7 851	67 915	246 972	5,2	0,795	0,524	
400	907	190 813	-	161 075	351 888	5,5	2,521	0,554	
587	152	36 942	-	77 606	114 548	1,1	1,351	0,110	
1157	673	234 883	47 062	65 273	347 218	7,3	0,687	0,731	

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des fichiers de régularisation de charges et des données RH.

Sur ces exemples, les montants de remplacement de personnel correspondent essentiellement à des charges de prestataire externe présent annuellement pour compenser des postes vacants. A ce titre, le coût total de l'entretien du programme 587 de 152 logements s'élève à 114 milliers d'euros, dont 78 milliers de remplacement de personnel. Ces derniers correspondent à 4 prestataires remplaçant 2 personnes en arrêt maladie et compensant également 2 postes vacants. 5 ETP<sup>59</sup> interviennent ainsi sur ce programme pour l'entretien ménager de 152 logements générant un coût pour les locataires de 754 euros par logement.

A titre de comparaison, l'agence a procédé à une évaluation théorique du coût global qui serait supporté par le locataire, en appliquant une organisation fondée sur le décret n° 2001-1361 du 28 décembre 2001 (JO 30 déc. 2001) qui impose la présence d'un personnel de proximité pour 100 logements locatifs pour les immeubles situés dans les zones urbaines sensibles, dans les villes de plus de 25 000 habitants et dans les agglomérations de plus de 50 000 habitants. En retenant comme hypothèse que le coût d'un ETP externe est de 30 000 euros<sup>60</sup>, la différence entre le personnel effectivement récupéré par LogiRep et le personnel de proximité correspondant<sup>61</sup> est évalué par l'agence à 4 881 milliers d'euros en 2018, soit environ 153 ETP.

<sup>58</sup> S'élevant à 3 071 milliers d'euros en 2018.

<sup>59</sup> 1 gardien et 4 prestataires externes.

<sup>60</sup> Moyenne facturée par les prestataires sur les factures de LogiRep analysées lors du contrôle.

<sup>61</sup> Selon une base de un ETP pour 100 logements.

Cette évaluation globale recouvre des impacts différenciés selon les ensembles immobiliers de taille importante à l'image du programme 102<sup>62</sup>, ou de taille plus modeste à l'image du programme 349<sup>63</sup>. A titre d'exemple, l'évaluation du programme 101 est la suivante :

**Tableau 61 : Evaluation de la différence entre le personnel récupérée et le personnel nécessaire sur le programme 101**

Montants en euros

Intitulé	Référence	Montant
Programme	a.	101
Nombre de logements	b.	487
ETP internes intervenant sur le programme	c.	7,32
ETP externes intervenant sur le programme	d.	4,09
ETP intervenant sur le programme	e. = c. + d.	11,41
Coût total d'intervention - euros	f.	385 039
Coût moyen d'un ETP	g. = f. / e.	33 743
ETP nécessaires avant prise en compte des CP - base 100 logements	h. = b. / 100	4,87
Absentéisme pour congés payés - 10%	i. = h x 10%	0,49
ETP nécessaires - base 100 logements	j. = h. + i.	5,36
Différence en ETP	k. = e. - j.	6,05
Différence en ETP valorisée	l. = g. x k.	204 275

Source : Tableau créé par l'Ancols à partir des fichiers de régularisation de charges et des données RH.

La stabilité de l'organisation de LogiRep conduit à considérer que le niveau des charges récupérées au cours des autres années contrôlées (2015 à 2019) relève du même ordre de grandeur que celui évalué au titre de l'année 2018.

**Recommandation 12 : Clarifier l'organisation de proximité mise en place et la répartition des tâches afin de sécuriser la conformité du dispositif de récupération des charges de personnel de gardien au regard de l'article 2 du Décret n°82-955 du 9 novembre 1982 (société LogiRep).**

Le droit à récupération du personnel de proximité est encadré de manière stricte par l'article 2 du décret n°82-955 du 9 novembre 1982. La rémunération d'un gardien est récupérable à 75 % s'il assure les tâches d'entretien ménager et d'enlèvement des déchets ou à 40 % s'il assure seulement l'une de ces 2 tâches à la stricte condition d'assurer seul ces opérations.

La Cour de cassation a indiqué en 2011<sup>64</sup>, 2013<sup>65</sup> et 2018<sup>66</sup> que le droit à récupération des gardiens est exclu lorsque l'une ou l'autre des prestations d'entretien ménager ou d'enlèvement des déchets est assumée par plus d'une personne affectée à ces tâches dans un même ensemble immobilier.

<sup>62</sup> L'entretien ménager du programme 102 équivaut à la récupération de 11,4 ETP en 2018 pour 487 logements, soit 43 logements par ETP. Le coût de l'entretien ménage est de 12,19 euros au m<sup>2</sup>. En respectant le ratio de un personnel de proximité pour 100 logements, le coût s'élèverait à 5,72 euros au m<sup>2</sup>.

<sup>63</sup> L'entretien ménager du programme 349 équivaut à la récupération de 0,9 ETP en 2018 pour 39 logements, soit 43 logements par ETP. Le coût de l'entretien ménage est de 20,24 euros au m<sup>2</sup>. En respectant le ratio de un personnel de proximité pour 100 logements, le coût s'élèverait à 8,87 euros au m<sup>2</sup>.

<sup>64</sup> Cass., 3e Civ., 3 mai 2011, 10-14.018 10-14.019 10-14.020 10-14.021 10-14.022 10-14.023 10-14.024 10-14.025 10-14.026 10-14.027 10-14.028 10-14.029 10-14.030 10-14.031 10-14.032 10-14.033.

<sup>65</sup> Cass., 3e Civ., 17 décembre 2013, pourvoi n° 12-26.780, Bull. 2013, III, n° 165.

<sup>66</sup> Cass., 3e Civ., 8 mars 2018, n°17-11.985 17-12.004 17-12.015.

En effet, de manière constante, le juge a considéré qu'un gardien réalisant une tâche avec une autre personne n'assure pas le ménage et ne peut être récupéré. La Cour précise également que la taille de l'immeuble n'est pas un argument justifiant une exception.

Si LogiRep indique qu'une sectorisation du personnel de proximité est réalisée dans les grands ensembles immobiliers, aucun élément chiffré et formalisé ne permet de sécuriser auprès des locataires l'absence de superposition des tâches. A titre d'exemple, le décompte de charge de l'année 2019 d'un locataire indique un montant de propreté et hygiène de 766 euros sur la base d'une dépense globale de 398 milliers d'euros sur l'ensemble immobilier<sup>67</sup>, rendant impossible un contrôle de cohérence par l'occupant.

Sur l'année 2018, parmi 134 gardiens assurant conjointement avec 123 employés d'immeubles les tâches d'entretien ménager et d'élimination des déchets de 77 ensembles immobiliers, seuls 3 sont récupérés à 40 %. Dans certains cas la récupération des gardiens intervient sur des ensembles immobiliers avec le recours à des prestataires de ménage permanents (correspondant aux situations décrites précédemment sur le remplacement des postes vacants).

Une estimation plus précise nécessiterait d'être réalisée programme par programme au vu des effectifs en place chaque année. Les différentes situations précédemment décrites pourraient exposer LogiRep à un risque de contentieux avec les locataires.

La société Logirep indique qu'à la suite du contrôle, la récupération de gardiens sur 15 ensembles immobiliers a été de portée de 75 % à 40 % après la découverte de superposition dans les plannings, générant une régularisation en faveur des locataires, au titre des 3 derniers exercices, de 528 milliers d'euros. Ces éléments confirment le risque mis en évidence par l'agence.

Il est à noter que le niveau des charges récupérables sur la société Trois moulins Habitat est également significative à hauteur de 30 %<sup>68</sup>, et nécessiterait de la part de la société une évaluation et un examen de la conformité juridique du dispositif de récupération de charges.

## 7.1.2 Politique de loyers

### 7.1.2.1 Loyers pratiqués

En moyenne, les loyers appliqués par les sociétés HLM du groupe se situent à environ 5 % en dessous du loyer maximum fixé par la convention.

Pour autant, ils se positionnent en moyenne 3 % au-dessus de ceux observés sur leur territoire de référence, à l'exception des patrimoines situés sur les communes de Perpignan et de Limoges qui affichent un écart sensiblement supérieur, de l'ordre de 10 %.

---

<sup>67</sup> Dans le détail, la dépense totale d'entretien ménager du programme 151, constitué de 488 logements, est de 398 milliers d'euros et la quote-part du lot 01510301 est de 677 euros.

<sup>68</sup> 4 002 milliers d'euros de charges de personnel récupérables sur un total de 13 282 milliers d'euros de charges de personnel sur l'année 2019

La structure du parc explique en partie ce niveau. Pour illustration, le patrimoine de la région parisienne de la société LogiRep comporte un peu plus de 20 % de logements PLS et PLI tandis qu'en Occitanie, celui de Scalis se compose de près de 40 % de financements PLA. Ces caractéristiques amènent à un renchérissement mécanique des niveaux de loyer médians tels qu'ils figurent dans le tableau ci-dessous en comparaison de ceux observés sur les mêmes périmètres d'intervention.

**Tableau 62 : Distribution des loyers médians par financement, par société et territoires**

Polylogis	LogiRep		TMH		Scalis	
	Normandie	Ile-de-France	Seine-et-Marne	Pyrénées Orientales	Centre	Haute-Vienne
Anciens financements	5,0	5,6	5,3	5,5	4,8	5,4
Plafond très social	5,4	6,7	6,4	5,5	5,2	5,9
PLA / ILM	5,8	7,5	7,3	5,8	5,9	
PLUS	6,2	7,4	7,5	6,2	6,0	6,6
Plafond PLS	7,6	9,3	8,0	6,8	6,6	6,0
Plafond PLI	/	11,1	10,3	/	/	/
LLI	/	13,7	/	/	/	/
Non conventionné	/	8,0	11,6	5,0	6,8	9,0
Ensemble	5,63	6,71	6,5	5,96	5,48	5,54
Références territoriales	5,4	6,6	6,3	5,5	5,3	5

Source : fichier patrimoine communiqué par les sociétés après traitement

Néanmoins, le niveau des loyers apparaît globalement contenu malgré une politique de développement dynamique en faveur de logements PLS et PLI, voire non conventionnés. L'accroissement significative d'une offre nouvelle à loyer plus élevé justifie une attention spécifique sur les conditions de location de la production nouvelle.

Bien que les sociétés aient progressivement fait le choix de conditionner l'attribution des logements non conventionnés, qui représentent un peu plus de 2 % du parc total, à un plafond de ressources, elles doivent faire preuve de modération tarifaire pour conserver une bonne adéquation entre les loyers pratiqués et le niveau des ressources des locataires.

Mais il est constaté que près de 46 % des logements des sociétés HLM ont un niveau de loyer de type « très social » constitué à 40 % par d'anciens financements et 6 % de PLAI/PLATS. Le secteur HLM dispose donc d'un volume significatif de logements à loyers accessibles pour les ménages les plus modestes.

Si les sociétés procèdent généralement à une augmentation des loyers à la relocation, elles en excluent à bon escient une fraction du parc considérant le manque d'attractivité de certains sites ou du niveau déjà élevé du loyer pratiqué. Par ailleurs, les sociétés peuvent être amenées à appliquer également des baisses de tarif au motif de difficultés avérées et persistantes pour identifier les candidats à présenter en commission d'attribution. Les diminutions accordées concernent principalement les logements PLS et PLI de la société LogiRep, la société ayant fortement développé son offre via ces deux financements au cours des dernières années.

Cette offre (5 927 logements PLS répartis dans 103 programmes différents représentant environ 15,5 % du parc de LogiRep) nécessite une vigilance particulière en raison du mode de développement retenu ; 1327 logements ont été conventionnés au cours des cinq dernières années, soit 55 % de la production nouvelle sur cette même période. Soixante-huit opérations pour un total de 3 557 logements sont mises en location, sans mixité de financement au sein du programme (dont vingt-quatre comportent au moins quarante logements PLS chacune).

Trois d'entre elles sont situées sur la ville du Havre pour un total de 191 logements, dont deux livrées au cours de l'année 2016. Sur l'ensemble de son parc, la société LogiRep a consenti près de 400 rabais représentant un montant mensuel total proche de 30 000 euros, montrant une bonne réactivité commerciale.

#### **7.1.2.2 Respect des obligations réglementaires**

Des discordances ont été relevées chez Scalix entre les données de fichier patrimoine et les conventions APL. Elles n'ont toutefois pas engendré d'irrégularités repérables.

#### **Observation 4 : Les loyers de 360 logements ont dépassé le maximum réglementaire fixé par la convention APL sur la société LogiRep.**

Les 360 logements en situation de dépassements de plafonds conventionnels représentent un trop perçu mensuel de 5 955 euros, soit 71 450 euros par an.

Ces dépassements s'expliquent par une intégration des prix provisoires dans la base des loyers de manière à anticiper les livraisons de programmes neufs et le processus de commercialisation. Les ajustements n'étant pas opérés après la signature des conventions, les écarts proviennent alors d'une différence entre les taux de loyers provisoires et les taux de loyers retenus et calculés par les services instructeurs dans les conventions APL.

LogiRep indique que ses bases de gestion sont en cours de correction pour intégrer la valeur de loyer maximal actualisée. Une fois l'actualisation terminée, la société prend l'engagement de rembourser les locataires des écarts constatés. Elle prévoit également de renforcer le contrôle interne en formalisant des points de contrôle et réviser les procédures qui intègrent la gestion des conventions APL.

#### **7.1.2.3 Supplément et réduction de loyer de solidarité**

Le contrôle a permis de vérifier sur pièces la régularité du seuil de déclenchement de la perception du SLS ainsi que les coefficients et modalités de calcul du montant du SLS pour LogiRep et TMH. Il a également permis de vérifier les conditions de réalisation des enquêtes ressources effectuées auprès des locataires par des prestataires sous contrat.

Aucun locataire n'a été concerné par la perte du droit au maintien dans les lieux pour dépassement prolongé des plafonds de ressources, le montant du supplément de loyer quittancé à partir d'un fort taux de dépassement étant dissuasif à Paris et dans la petite couronne.

**Tableau 63 : SLS recouvré en 2019 par société (LogiRep et TMH)**

Société (montants en €)	Montant du SLS annuel après régularisations intervenues en cours d'année	Nombre de locataires assujettis au SLS calculé au 31/12/2019	Nombre de locataire assujettis au SLS forfaitaire au 31/12/2019	Montant du SLS calculé annuel moyen par locataire assujetti
LogiRep	1 947 787	555	5	3 509
Trois Moulins Habitat	228 407	156	9	1 464

Source : données fournies par les sociétés

Les dispositions de l'article R. 441-21-1 du CCH, qui permettaient la modulation des coefficients, ont été abrogées par le décret n° 2017-922 du 9 mai 2017 (art.2, 3°), modifiant le chapitre III du titre V du livre III du code de la construction et de l'habitation relatif au régime juridique des logements locatifs conventionnés et le titre IV du livre IV du même code relatif aux rapports des organismes d'habitations à loyer modéré et des bénéficiaires. Jusqu'au 31 décembre 2017, LogiRep et TMH ont appliqué les coefficients de SLS modulés selon les dispositions de l'article R. 441-21-1 du CCH dans les conventions d'utilité sociale, et a appliqué le barème national unique à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018 selon les dispositions de l'article R. 441-21 du CCH.

L'article 126 de la loi de finances pour 2018 a institué une réduction du loyer de solidarité appliquée par les bailleurs sociaux aux locataires de logements sociaux disposant de ressources inférieures à un plafond. Elle s'accompagne d'une baisse du montant de l'APL des locataires concernés. Afin d'éviter de pénaliser les bailleurs logeant une forte proportion de ménages modestes, la CGLLS (Caisse de garantie du logement locatif social) leur verse une modulation permettant de compenser une partie des effets de la RLS. Inversement, elle est versée à la GLLS par les bailleurs logeant moins de ménages modestes.

Le montant de la RLS est indiqué sur l'avis d'échéance communiqué à chaque locataire bénéficiaire. Il est calculé selon deux modalités :

- ▶ La RLS dite « RLS CAF/CMSA » s'applique aux bénéficiaires de l'APL. Son montant est communiqué au bailleur par la CAF qui verse l'APL ;
- ▶ La RLS dite « RLS Bailleur » concerne des ménages qui ne bénéficient pas de l'APL, mais dont le niveau des ressources ouvre droit à la RLS. Son montant est calculé directement par le bailleur sur la base des informations issues de l'enquête ressources.

**Tableau 64 : Données synthétiques concernant l'application de la RLS par LogiRep, Trois Moulins Habitat et Scalys de 2018 à 2020**

Année	2018	2019	2020
Nombre de locataires bénéficiant d'une RLS	22651	22 376	22769
Dont locataires ne bénéficiant pas de l'APL (**)	35	Manque LogiRep	Manque LogiRep
Montant total annuel de la RLS quittancée	10 817 558 €	12 347 666 €	17 511 458 €
Versement à la CGLLS en plus ou en moins au titre de la RLS	2 003 562 €	1 060 843 €	(-) 2 844 506 €
Effet annuel de la RLS après lissage CGLLS	12 821 120 €	13 408 509 €	14 666 952 €

\* moyenne mensuelle : Total annuel des locataires assujettis mensuellement/nombre de mois ayant donné lieu à quittancement de la RLS ;

\*\* moyenne mensuelle : Locataires non bénéficiaires de l'APL mais bénéficiant de la RLS sur la base de l'enquête ressources effectuée par le bailleur / nombre de mois ayant donné lieu à quittancement de la RLS.

Source : Années 2018 et 2019 Etats Harmonia et source année 2020, données fournies par les sociétés

- ▶ En 2019, la RLS a représenté un moins perçu global sur les loyers de 12 347 milliers d’euros et a concerné 22 376 locataires. Les trois sociétés ont dû verser en plus à la CGLLS 1 060 milliers d’euros au titre du lissage.
- ▶ En 2020, la RLS a représenté un moins perçu global sur les loyers de 17 511 milliers d’euros et a concerné 22 769 locataires. Les trois sociétés ont bénéficié d’une minoration de la cotisation versée à la CGLLS de 2 845 milliers d’euros.

Pour 2019 et 2020, le nombre de locataires ne bénéficiant pas de l’APL et bénéficiant de la RLS n’a pas pu être communiqué par LogiRep. Pour Trois Moulins Habitat et Scalix, il a représenté 8 locataires en 2019, et 12 en 2020.

## 7.2 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

L’amélioration de la qualité du service rendu est l’un des objectifs de progrès développés dans le cadre du plan « *Vision 2022* ». Un référentiel de qualité de service interne au groupe est en cours de déploiement au moment du contrôle par l’Ancols, piloté par une responsable de la qualité (au niveau GIE LogiStic) et un référent dans chacune des filiales. L’harmonisation des indicateurs induit un besoin d’adaptation des outils informatiques et la coordination des pratiques qui peuvent différer fortement entre les filiales et les secteurs géographiques.

Pour mémoire, les sociétés utilisaient antérieurement différents référentiels qualité (Qualibail pour LogiRep depuis 2004 et pour TMH depuis 2014, ISO 9001 pour SCALIS).

### 7.2.1 Organisation territoriale de la gestion de proximité

Les sociétés LogiRep, Scalix et TMH employaient, en 2019, au total 635 ETP affectés à des tâches de proximité, employés majoritairement dans 15 agences ou territoires de gestion, eux-mêmes subdivisés en secteurs, antennes ou agences, selon les besoins et l’aire de répartition du parc de logements.

Tableau 65 : Effectifs consacrés à la gestion de proximité par société

Société	Premier échelon territorial	Deuxième échelon territorial	Conseillères sociales	Gardiens	Employés d’immeubles	Nombre de logements collectifs 2020	Ratio Gardien ou EI / 100 logement collectif
Logirep	7 agences	27 secteurs	16	263	126	37 821	1,03
Trois Moulins Habitat	3 agences	7 antennes	8	81	79	15 913	1,01
Scalix	5 territoires	11 agences	1	44	11	6 842	0,8
Ensemble			25	386	216	60 576	1

Source : données fournies par les sociétés

Les emplois de proximité ont un rôle prépondérant dans l’organisation de la gestion locative. Cette caractéristique est mise en évidence par comparaison avec les données agrégées des autres bailleurs sociaux publiées dans les dossiers individuels de situation (cf. § 4.1.1). Cette comparaison fait apparaître pour les sociétés LogiRep et Trois Moulins Habitat (et non pour Scalix), une sur-représentation de ces personnels par rapport aux personnels administratifs.

LogiRep en particulier emploie presque deux fois plus de personnels de proximité et de maintenance (66 %) que d’administratifs (34 %) alors que la moyenne des bailleurs d’Ile-de-France se situe à respectivement 47,8 % et 52,2 % (cf. tableau suivant).

La gestion de proximité repose principalement sur le rôle des gardiens, très polyvalents. Ils sont généralement logés dans un des immeubles dont ils assurent l'entretien, ou à proximité, leurs tâches comportent à la fois un volet de gestion locative, un volet d'entretien ménager des parties communes et un volet de suivi des travaux d'entretien.

Les gardiens assurent notamment l'accueil des locataires et la saisie de réclamations, les visites de logements vacants par les candidats, les visites conseils et états des lieux entrants et sortants, et, hormis chez Scalis, organisent la signature des baux de location qui leurs sont transmis. Ils peuvent aussi assurer également des missions pour faciliter le recouvrement des loyers et toute autre mission nécessitant d'établir un contact direct avec le locataire.

Ils établissent les besoins et suivent les travaux de remise en état des logements et d'entretien du parc (commandes, réception des prestataires et réception de certains travaux en lien avec leurs responsables en agences). Ils sont chargés de signaler les anomalies d'exploitation et défaillances des équipements, les sinistres et autres incidents.

Enfin, ils ont la charge de l'entretien ménager de tout ou partie des parties communes et de la gestion des ordures ménagères des résidences auxquelles ils sont affectés (cf. § 7.1.1).

Les employés d'immeuble sont en principe chargés d'assurer uniquement des tâches d'entretien et de gestion des ordures ménagères. Le ratio gardien ou employé d'immeuble rapporté à chaque tranche de 100 logements collectifs est plus important chez LogiRep (1,3) que chez Scalis (0,8).

Ce ratio n'est qu'un indicateur et ne tient pas compte de la dispersion du parc ou de sa nature (grands ensembles concentrés ou petits immeubles).

### **7.2.2 Remise en état des logements avant location**

La procédure prévoit qu'au cours de la première semaine suivant le congé du locataire, le gardien effectue une visite conseil, chiffrée, pour permettre au locataire de procéder aux réparations locatives qui lui incombent après application d'un barème de vétusté, et chiffrer le montant du nettoyage.

Le gardien effectue entièrement le suivi des travaux sur place (gestion des clés, contrôle de l'exécution, validation) sauf en cas de situations particulières comme les expulsions, les squats ou lorsque le logement vacant est très dégradé. Le responsable de gestion du patrimoine peut effectuer un contrôle aléatoire des travaux achevés et facturés.

Les travaux de remise en état sont adaptés en fonction de la nature du patrimoine, diversifié entre quartier prioritaire, et en fonction de la tension de la demande. Des travaux complémentaires d'embellissement peuvent intervenir pour rendre attractif les logements.

Afin de réduire les délais de vacance du logement, les commandes aux entreprises comportent des délais d'exécution établis en fonction du montant et de la nature des travaux à réaliser.

Le tableau ci-dessous présente les budgets affectés à la remise en état au logement, le budget moyen s'élevant pour les trois sociétés confondues à 1 785 € au logement en 2018, et apparait adapté.

**Tableau 66 : coût moyen de remise en état des logements en 2018**

Société	Nombre d'entrées dans les lieux	Budget de remise en état en €	Budget moyen par logement en €
LogiRep	3 063	5 344 605	1 745
Trois Moulins Habitat	1 543	2 550 000	1 653
Scalis	1 481	2 970 000	2 005
Total	6 087	10 864 605	1 785

Source : Polylogis rapport audit REA synthèse mars 2019

Un audit interne au groupe portant sur la remise en état d'un échantillon de 116 logements libérés chez LogiRep, TMH, Scalis et LogiOuest entre août et décembre 2018, a néanmoins relevé des pistes d'amélioration, en particulier : adaptation des paramétrages de l'outil informatique PolyEDL, renforcement des contrôles de procédure chez Scalis, renforcement des suivis de commandes chez LogiRep et mise à jour des procédures relevant des obligations réglementaires.

Certaines des recommandations formulées ont connu un début de mise en œuvre. Le second bilan de la mise en œuvre des recommandations prévu pour la fin de l'année 2020 a été reporté et n'était pas disponible lors du contrôle.

### 7.2.3 Suivi et traitement des réclamations

Les locataires disposent d'un intranet leur permettant de payer en ligne et d'avoir un accès direct à certains documents (relevé de compte, relevé de charges etc.). L'espace locataire est en cours de refonte en 2021 : il est prévu qu'il soit enrichi dans son contenu et mis à disposition des locataires des quatre filiales sous un format unique.

La société Scalis dispose d'un centre de relations client et de procédures de traitement des réclamations qui lui sont propres. Un suivi permet la prise en compte de la réclamation dans les 48 heures et le suivi des clôtures est effectué par les responsables de territoire.

LogiRep et TMH partagent le même centre d'appel et outils de gestion : les réclamations (appel téléphonique, email, courrier) sont centralisées par le centre Polylogis service client, qui les enregistre dans l'outil commun de traitement des réclamations, le dossier correspondant étant consultable par tous les correspondants métiers.

Le téléconseiller en charge du dossier émet un avis de réception et transmet l'affaire à l'agence compétente, qui prend contact avec le locataire, traite la demande et émet après traitement un courrier de réponse à l'attention du demandeur, qui clôt la réclamation. Des bilans de suivi mensuels et annuels sont effectués portant sur le nombre de réclamations ouvertes, traitées, leur nature et les délais de clôture.

#### **Recommandation 13 : Mettre en place des actions visant à diminuer le délai moyen de traitement des réclamations techniques.**

Durant l'année 2019, LogiRep, TMH et Scalis ont répertorié globalement 146 952 demandes et réclamations. Le délai moyen de traitement des demandes techniques est très important, surtout pour LogiRep, où il atteint 200 jours.

**Tableau 67 : Statistiques de recueil et de traitement des demandes et réclamations en 2019**

Société	Nature de la demande	Administrative	Technique	Domage maitrise d'ouvrage	Troubles et nuisances	Total année 2019
LogiRep	Demandes et réclamations reçues	51 120	26 677	81	2 304	80 182
	Délai moyen de traitement en jours	6	200	129	22	-
Trois Moulins Habitat	Demandes et réclamations reçues	33 395	13 289	3	1497	48 184
	Délai moyen de traitement en jours	4	101	497	15	-
Scalis	Demandes et réclamations reçues	7 352	4 783	6 028	423	18 586
Total année 2019						146 952

Sources : extractions des sociétés. Scalis n'a pas communiqué de statistiques sur le délai moyen de traitement des réclamations. La ventilation communiquée par Scalis a été adaptée pour les besoins du tableau.

Logirep annonce avoir mis en place un référentiel qualité qui fixe des objectifs notamment en termes de délai de prise en charge des demandes techniques. Aucune précision n'est apportée sur les premiers résultats obtenus.

#### 7.2.4 Synthèse des enquêtes de satisfaction 2019

Les enquêtes de satisfaction réalisées en 2019 ont permis de recueillir les avis de 6 818 locataires de LogiRep, Trois Moulins Habitat, LogiOuest et Scalis. La synthèse des résultats des quatre sociétés a fait apparaître un taux de satisfaction globale de 78 % et un taux de satisfaction par rapport au logement de 75 %.

Les points globalement les mieux notés concernaient la qualité des interventions techniques réalisées dans le logement (86 % de satisfaits), le fonctionnement des équipements à la fois collectifs (80 %) et du logement (74 %) les conditions d'entrée dans le logement (79 %) ainsi que les contacts avec l'organisme (77 %) et l'information et la communication (74 %).

Les points recueillant les taux de satisfaction les plus faibles concernent le traitement par l'organisme des demandes d'intervention technique dans le logement présentées par les locataires (61 %), les revêtements de sol du logement (59 %) et la propreté des espaces extérieurs (63 %).

Sur tous les sujets faisant l'objet de l'enquête, LogiRep a recueilli des notes inférieures à la moyenne des quatre sociétés, malgré un niveau de charges récupérables très élevé (cf. §. 7.1.1), mais également une plus forte concentration de sites difficiles.

Il convient ainsi de relever que LogiRep a conçu un plan spécifique stratégique des enjeux de tranquillité et de sécurité, destiné à assurer la sécurité des personnes et des biens, qui intègre une procédure de gestion des troubles et nuisances, la gestion des contrôles d'accès et la vidéoprotection.

En 2018, le plan classait 14 sites en catégorie A (sites où le climat de tension est exacerbé et s'accompagne d'une activité délinquante qui concurrence les normes sociales). 13 autres sites étaient classés en B et C : sites marqués par une activité délinquante réelle et sites avec sentiment d'insécurité nourri par des incivilités. Les sites classés en A ont fait l'objet d'installation de systèmes de vidéo-surveillance, à des fins dissuasives et de résolution des affaires.

### 7.2.5 Conseils de concertation locative

LogiRep, TMH et Scalis ont chacune mis en place un conseil de concertation locative avec les représentants élus des locataires qui se réunit régulièrement. Il est consulté sur les différents aspects de la gestion, sur les politiques d'amélioration et généralement sur toutes les mesures concernant les conditions d'habitat et le cadre de vie des habitants.

Les conseils de concertation locative ont arrêté leur plan de concertation qui définit les modalités pratiques de la concertation locative sur l'ensemble du patrimoine, en instaurant un conseil de concertation global de patrimoine (hormis pour Scalis), compétent pour être consulté sur les sujets d'amélioration, requalification, démolition, constructions neuves, vente de patrimoine, accords, grille de vétusté.

En parallèle, les associations locales de locataires conservent la possibilité, sur leur demande, d'être consultées sur les différents aspects de la gestion de l'immeuble ou du groupe d'immeuble.

Enfin, des accords collectifs sont négociés avec les représentants des locataires et assortis d'une consultation directe avec les locataires.

### 7.2.6 Un suivi des créances et des impayés efficace

Chaque société HLM du groupe Polylogis est indépendante dans le suivi des créances et la gestion des impayés. L'organisation efficace de leur service contentieux et recouvrement permet aux différentes filiales un suivi rigoureux du risque d'impayé. En effet, sur la période 2015-2019, les indicateurs clés de suivi des créances qui sont le taux de recouvrement<sup>69</sup> et le coût du risque<sup>70</sup> sont maîtrisés et s'élèvent respectivement autour de 99 % et 1,17 % par société HLM du groupe s'inscrivant dans les valeurs de référence du secteur<sup>71</sup>.

---

<sup>69</sup> Le taux de recouvrement correspond aux montants quittancés qui ont également été encaissés.

<sup>70</sup> Le coût du risque correspond globalement aux montants quittancés qui sont devenus irrécouvrables.

<sup>71</sup> Les valeurs de référence sur la période 2015-2019 des taux de recouvrement et de coût du risque s'élèvent respectivement à 98,84 % et 1,17 %.



## 8. OCCUPATION DU PARC ET ATTRIBUTION DES LOGEMENTS

### 8.1 Caractéristique des populations logées au regard de la demande

L'enquête OPS menée fin 2018 sur les différentes entités HLM du groupe Polylogis révèle des disparités importantes (régions, quartiers, ménages entrants) avec en particulier un contraste important entre la situation constatée en Île-de-France et celle observée dans les régions.

Les résultats portent sur 64 798 logements conventionnés ou non en précisant que près de 35 % des logements sociaux familiaux sont implantés en quartiers prioritaires de la ville.

Ainsi, 36 % des locataires sont des personnes seules ou sans enfants. En Ile-de-France, les personnes seules sont moins nombreuses (32 %) que dans les autres régions et les ménages avec enfants plus nombreux.

Les ménages isolés sont plus nombreux chez LogiOuest et Scalis, ils représentent respectivement 42 et 54 % des occupants pour moins d'un tiers chez LogiRep et TMH. A contrario, les familles avec enfants (monoparentales ou en couple) sont plus nombreuses, plus de 40 % des locataires, contre moins de 23 % chez Scalis.

Il est relevé une forte proportion de personnes de plus de 75 ans chez Scalis (près de 16 % des titulaires du bail), le double de celle observée dans le parc de LogiRep et TMH (moins de 8 %).

L'analyse des ressources des ménages confirme la paupérisation croissante des locataires ; 63 % des locataires ont des revenus inférieurs à 60 % des plafonds PLUS. En Ile-de-France, les ménages logés aux revenus inférieurs à 60 % des plafonds PLUS représentent 62 % des locataires alors qu'ils sont 67 % dans les autres régions. Ils sont moins de 43 % dans le département des Hauts-de-Seine. D'une manière générale, LogiRep présente une situation sensiblement moins défavorable avec seulement 56 % de ses locataires répondant à cette caractéristique. De même, plus de 13 % de ses occupants ont des revenus supérieurs au plafond PLUS contre moins de 8 % pour Scalis et moins de 6 % pour TMH.

Tant en Île-de-France qu'en Normandie, le profil économique des locataires de LogiRep est peu conforme à celui observé sur le parc social des départements de référence. Sur la ville de Paris et dans une moindre mesure sur le département des Hauts-de-Seine, le constat est néanmoins à nuancer dans la mesure où les ménages occupants présentent des niveaux de ressources plus favorables que ceux du reste du parc HLM. Cette particularité s'explique par la nature du parc et la présence plus importante de financements PLS et PLI voire de logements non conventionnés.

A contrario, les résultats des enquêtes OPS montrent que les locataires de TMH affichent une plus grande précarité financière et sociale que les autres ménages du parc HLM des départements concernés.

Si cette caractéristique se vérifie sur son principal territoire, la Seine-et-Marne, elle est également vérifiée dans les Pyrénées Orientales, département présentant pourtant une occupation sociale particulièrement paupérisée ; 43 % des ménages ont des ressources inférieures à 20 % des plafonds PLUS et 82 % sont en dessous des plafonds très sociaux contre respectivement 31 % et 66 % pour l'ensemble du parc social départemental. Les résultats observés pour les nouveaux entrants ne font que confirmer le caractère très social des attributions prononcées par TMH.

Si Scalis affiche des valeurs assez similaires à celles des autres bailleurs de chaque département d'implantation, la part des ménages les plus précarisés y est sensiblement plus importante. Particulièrement en Haute-Vienne, les ménages dont les ressources sont inférieures à 20 % du plafond PLUS représentent 36 % des locataires contre 27 % sur le reste du parc social.

Si 44 % des locataires sont bénéficiaires de l'APL, cette proportion est bien supérieure pour les filiales régionales Scalis et LogiOuest où les taux d'APélistés sont respectivement de 52 % et 58 %. Le taux observé pour TMH est de 48 %, il atteint 73 % pour le patrimoine situé en Occitanie démontrant, là encore, le caractère très paupérisé des ménages logés. A l'inverse, LogiRep ne dénombre que seulement 39 % de bénéficiaires ; ce niveau peu élevé masque néanmoins de larges disparités entre le patrimoine Normand où le taux est de l'ordre de 51 % et celui situé dans les Hauts-de-Seine où il n'est que de 29 %.

## 8.2 Politique sociale et de gestion des attributions du secteur HLM

**Recommandation 14 : Renforcer les bilans et les reportings permettant de mesurer les résultats obtenus en matière d'attribution des logements et de peuplement, à l'échelle du secteur HLM et des différentes sociétés.**

En matière politique sociale et de gestion des attributions, Polylogis n'a pas jugé utile de définir d'orientations communes aux quatre sociétés HLM pour en garantir une forme de cohérence. Ni les PV de COMEX ni ceux du comité stratégique ne mentionnent d'information ou de décision portant sur ces deux thématiques absentes des débats. Seul le tableau de bord mensuel du groupe évoque le nombre d'attributions mensuel.

Chacune des instances de gouvernance des quatre sociétés a donc mis en place un cadre réglementaire d'attribution qui lui est propre, et leur implication demeure de surcroît limitée aux seuls éléments réglementaires imposées par le CCH. A ce titre, chaque année une délibération retrace formellement le bilan d'activité en matière d'attribution ; pour autant ces bilans restent très généraux et ne comportent notamment que très peu de développements autres qu'un rappel statistique de l'activité de l'année écoulée.

En particulier, ils n'affichent que très peu d'informations portant sur les organismes réservataires d'origine et désignataires des candidatures présentées, les logements attribués (répartition par typologie des logements attribués, logements en QPV et hors QPV, financement des logements) et les bénéficiaires et leur situation sociale. Aucune information n'est reportée par exemple sur un état des relogements pour démolition et habitat indigne ou les attributions aux réservataires.

Pour LogiRep, le bilan annuel des attributions présenté en conseil de surveillance est excessivement concis, de la part d'un bailleur social détenant presque 40 000 logements.

LogiRep précise que le secteur HLM du groupe s'étant doté de l'outil « Imhoweb » (cf. § 3.2.2), l'élaboration de bilans et reporting plus précis seront possibles notamment s'agissant des données relatives au peuplement. Cette volonté d'amélioration reste à traduire.

## 8.3 Attribution des logements

### 8.3.1 Présélection des candidatures et fonctionnement des CALEOL

Sur le territoire d'Île-de-France, le parc des sociétés LogiRep et TMH est contingenté à près des deux tiers. En raison d'une moindre tension le taux de réservation est d'environ 50 % sur les secteurs extérieurs des deux bailleurs, en Normandie et en Occitanie. Pour Scalis, ce taux est ramené à environ un quart du parc avec un taux de mobilisation de ce contingent assez réduit en raison de la forte détente des marchés locaux.

Le secteur HLM qui pèse un peu plus de 4,2 % du parc social sur l'ensemble des départements sur lesquels il est implanté, représente 6% des attributions sur ces mêmes territoires. Les délais d'attribution moyens calculés entre le dépôt du dossier et l'entrée dans les lieux révèlent une prise en compte satisfaisante de l'ancienneté de la demande observée sur chaque département, dans le processus d'attribution.

**Tableau 68 : délai moyen de satisfaction d'un demandeur par société et par département en nombre de mois – 2016-2019**

	Nombre d'attributions	LogiOuest	LogiRep	TMH	SCALIS	Total général
Aude	340			8		8
Cher	17				3	3
Essonne	1274		23			23
Eure	886		4			4
Haute-Vienne	763				7	7
Hauts-de-Seine	2052		33			33
Indre	6191				3	3
Indre-et-Loire	470	10			10	10
Loire-Atlantique	1170	16				16
Loiret	96				11	11
Maine-et-Loire	2379	8				8
Paris	496		17			17
Pyrénées-Orientales	1184			11		11
Sarthe	37	4				4
Seine-et-Marne	6765			20		20
Seine-Maritime	2400		6			6
Seine-Saint-Denis	3634		34			34
Val-de-Marne	1477		30			30
Val-d'Oise	1470		32			32
Yvelines	2040		25			25
<b>Total général</b>	<b>35141</b>	<b>10</b>	<b>25</b>	<b>18</b>	<b>4</b>	<b>17</b>

Source : fichier SNE - délai calculé entre la date de l'inscription du demandeur et celle de la signature du bail

D'une manière générale, les chargés de clientèle des sociétés ont en revanche faiblement recours au fichier SNE. Trois raisons principales sont avancées par les responsables des services location :

- ▶ Ou le marché est très faiblement tendu avec nécessité de proposer rapidement un logement aux candidats déjà identifiés par le bailleur à l'image de ce qui est observé sur la plupart des départements de la région Centre ;
- ▶ Ou les produits sont faiblement attractifs notamment en raison du niveau élevé des loyers nécessitant une diversification des sources de prospection. Il s'agit principalement des logements financés en PLS, PLI, autres logements non conventionnés ;
- ▶ Ou le bailleur est en situation d'attente des propositions opérées par les réservataires voire, à défaut, des mairies positionnées comme des partenaires locales. A titre d'illustration, les attributions réalisées via le pôle commercial de LogiRep, en charge de la recherche de candidats, ne concerne au plus que 20 % des dossiers d'attributions.

Chaque société a fait le choix de créer des commissions à compétences géographiques pour faire face à la dispersion du parc ; Scalis dispose de trois CALEOL (Commission d'attribution des logements et d'examen de l'occupation des logements), tandis que LogiRep et TMH n'en ont institué que deux. Quelques soient les sociétés, les règlements de CALEOL et d'attribution sont régulièrement mis à jour et actualisés.

Outre ses deux règlements internes,<sup>72</sup> la société LogiRep dispose d'une procédure dont la dernière mise à jour date du 2 novembre 2017. Définie sous l'égide du groupe en lien avec TMH, mais non appliquée par Scalis et LogiOuest, elle se complète toutefois d'une note de cadrage interne spécifique à LogiRep ; validée par le conseil de surveillance de cette dernière le 30 juillet 2015, elle a été actualisée le 30 juillet 2019.

Ainsi encadré par cet ensemble de règles, le processus de relocation qui cadre l'activité des chargées de clientèle apparaît sécurisé pour garantir tant l'homogénéité que la régularité des pratiques des chargées de clientèle. Néanmoins, la juxtaposition des différents documents peut apparaître comme un frein à la lisibilité d'ensemble.

**Observation 5 : Les commissions d'attributions ne statuent pas systématiquement sur trois dossiers, alors que la demande le justifierait notamment en Île-de-France, ce qui contrevient aux dispositions de l'article R. 441-3 du CCH (société LogiRep).**

Les sociétés n'étant pas en mesure d'extraire les données permettant de reconstituer l'ensemble des candidats présentées par logement, l'analyse s'est limitée à une approche de l'activité des commissions d'attribution.

Ainsi, les bilans annuels des commissions permettent de constater que la règle consistant à présenter trois candidats à chaque logement examiné n'est pas respectée (non conforme aux dispositions de l'article R. 441-3 du CCH).

---

<sup>72</sup> Règlement intérieur des deux CALEOL et règlement d'attribution des logements adoptés en date du 28 juin 2019.

**Tableau 69 : nombre moyen de candidatures examinées par logement et par CALEOL 2015-2020**

	2015	2016	2017	2018	2019	2020
LogiRep *	/	1,7	1,7	1,6	1,6	1,8
TMH	2,5	2,4	2,6	2,5	2,3	3,0
Scalis	1,2	1,3	1,3	1,2	1,1	1,07

\* Pour LogiRep, les bilans sont établis sur une période du 1er juin de l'année N-1 au 31 mai de l'année N

Source : Bilans annuels des attributions.

La société LogiRep, tout particulièrement, ne s'attache pas à soumettre scrupuleusement à sa CALEOL d'Ile-de-France trois candidats par logement. L'analyse des bilans annuels d'attribution menée sur cinq années met en exergue un ratio moyen de 1,7 candidats par logement attribué, alors que la société TMH obtient de bien meilleurs résultats (2,5 candidats en moyenne, 3 candidats en 2020). La société LogiRep explique ces résultats par le fort niveau de réservation du parc, les gestionnaires de ces contingents ne communiquant, dans la majorité des cas, qu'un seul dossier. La note de cadrage fixant les orientations en matière d'attributions, rappelle cependant qu'« en cas de vacance d'un logement, lorsque celui-ci est contingenté, LogiRep informe le réservataire afin qu'il désigne 3 candidats à l'attribution du logement qui lui est réservé, conformément à l'article R. 441-3 du CCH. » Seules trois dérogations à ce principe sont identifiées :

- ▶ L'insuffisance du nombre de candidats ;
- ▶ La présentation d'un ménage reconnu prioritaire au titre du DALO ;
- ▶ La présentation de candidats pour l'attribution de logements ayant bénéficié d'une subvention spécifique accordée en faveur du développement d'une offre de logements locatifs très sociaux (article R. 331-25-1 du CCH).

En réponse à cette situation, la société LogiRep a transmis un projet de courrier destiné à rappeler aux différents réservataires l'obligation réglementaire en la matière. A défaut de trois candidats présentés en zone tendue, elle précise qu'elle complètera les propositions par d'autres candidatures pour garantir la conformité des attributions prononcées. Elle a modifié son règlement d'attribution des logements en conséquence à l'occasion du conseil de surveillance du 15 octobre 2021.

Outre le fait de respecter l'article R. 441-3 du CCH, cet engagement serait de nature à intensifier le recours au fichier du SNE que la société utilise trop peu actuellement (cf. ci-dessus).

Les difficultés de relocation de certains produits de type PLS, PLI et d'autres logements non conventionnés ne constituent pas la majorité de l'offre proposée par LogiRep, qui dispose d'un parc dont les loyers sont fréquemment attractifs (cf. § 8.1.2) susceptible d'être proposé à de nombreux demandeurs d'un logement.

La société Scalis présente pour la très grande majorité des situations un seul candidat au motif d'un marché très détendu et de la faible attractivité de certains programmes. Sur le département de l'Indre, cette pratique conduit le bailleur à établir des listes de candidats soumis à une validation de pure forme par les membres de la commission de référence, avec une affectation à un logement. Seuls quelques situations justifiant un arbitrage sont débattues en séance.

Si cette pratique s'explique par la pénurie de candidats à présenter, elle se justifie en effet plus difficilement pour l'ensemble du parc, notamment s'agissant des logements individuels ainsi que pour les immeubles les plus attractifs.

Les listes de candidatures présentées en commission par Scalis révèlent des anomalies de forme :

- ▶ Le numéro unique est tronqué d'une partie de sa codification ne permettant pas une identification certaine du candidat présenté ;
- ▶ Pour certaines attributions, la date d'inscription du demandeur qui est indiquée apparaît postérieure à la date de la commission ;
- ▶ La date d'entrée dans le logement est affichée avant même la prise de décision des membres confirmant le caractère irréversible de l'attribution notamment lorsque la prise de possession du logement correspond au jour de la tenue de la CALEOL.

Les procès-verbaux des sociétés LogiRep et TMH, similaires dans leur forme, révèlent également d'autres anomalies. Le rang de classement indiqué ne permet pas systématiquement de justifier de l'arbitrage de la commission ; ainsi, le rang 1 peut correspondre à une non-attribution tandis que le rang 0 peut valider une attribution. L'agence recommande donc à ces sociétés de renforcer le formalisme des procès-verbaux des CAL.

### 8.3.2 Respect des obligations législatives et réglementaires

La loi n° 2017-086 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et la citoyenneté a posé le principe en matière d'« égalité des chances » et fixé de nouveaux objectifs en faveur d'une plus grande mixité sociale :

- ▶ 25 % des attributions réalisées hors des quartiers en politique de la ville et suivies de baux signés devront bénéficier à des ménages appartenant au 1er quartile des demandeurs ainsi qu'aux ménages relogés dans le cadre d'une opération de renouvellement urbain ;
- ▶ 50 % des attributions en QPV seront destinées aux ménages des trois autres quartiles des demandeurs.

Elle introduit également l'objectif de réaliser 25 % d'attributions sur les contingents de chaque réservataire (y compris Action Logement) aux bénéficiaires des ménages reconnus DALO et aux ménages prioritaires.

En application des dispositions précitées et de celles définies par la loi n° 2018-1021 sur l'évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN) du 27 novembre 2018 les sociétés HLM du groupe ont procédé à une actualisation réglementaire de leur commission d'attribution en élargissant leur compétence à l'examen de l'occupation des logements (CALEOL).

**Observation 6 : Les SA d'HLM du groupe, hormis LogiOuest, ne respectent pas les obligations législatives introduites par les loi ÉLAN du 27 novembre 2018 et égalité citoyenneté du 27 janvier 2017.**

Il n'existe aucun processus permettant d'assurer un suivi précis de la répartition des attributions par quartier et par distribution des niveaux de ressources.

Ainsi, bien que dotées de nouvelles prérogatives, les commissions ne sont donc pas en mesure d'assumer concrètement la mise en œuvre de ces nouveaux objectifs fixés par le dispositif législatif. LogiRep précise s'être donné les moyens informatiques depuis le début de l'année 2022, pour suivre le nombre des attributions par quartile de ressources des candidats.

Seule la société Scalis a été en mesure de produire un état consolidé des bilans obtenus depuis 2017 dans le temps des investigations menées ; à l'exception de la communauté urbaine de Tours sur laquelle l'objectif de 25 % est atteint, les résultats obtenus s'agissant des attributions hors QPV pour les ménages relevant du premier quartile, sont très éloignés sur les communautés d'agglomération de Limoges et de Châteauroux, de l'ordre de 10 % environ.

Les sociétés LogiRep et TMH ont éprouvé de grandes difficultés pour communiquer les bilans ; les résultats pour les années 2019 et 2020 n'ont pu être transmis que postérieurement à la réunion de clôture du contrôle, ne permettant pas d'en apprécier la fiabilité.

Les fichiers transmis par Trois Moulins Habitat affichent des valeurs de 20 % pour l'année 2019 et de 22,6 % pour 2020, soit s'approchant progressivement de la cible recherchée. Il n'en est pas de même pour LogiRep dont les bilans s'avèrent très éloignés de l'objectif législatif avec respectivement des taux établis à 4 % et à 7 % pour les deux années concernées.

Afin de mesurer plus précisément le niveau d'atteinte du taux de ménages du premier quartile ayant fait l'objet d'une attribution hors QPV, l'agence a procédé à une extraction du SNE sur les années 2017-2020. Il est précisé que les lacunes constatées (cf. § 3.2.2) dans la tenue du SNE par les sociétés concernées sont susceptibles d'altérer la fiabilité des données.

**Tableau 17 : Pourcentage des attributions réalisées hors QPV au bénéfice des ménages du premier quartile par société 2017-2020**

	Total attributions hors QPV	Dont attributions à des candidats du 1er quartile	En % des attributions hors QPV
<b>LOGIREP</b>			
2017	1879	111	5,9%
2018	1458	78	5,3%
2019	1661	73	4,4%
2020	1446	87	6,0%
<b>TMH</b>			
2017	1447	213	14,7%
2018	1107	174	15,7%
2019	1603	247	15,4%
2020	1114	201	18,0%
<b>SCALIS</b>			
2017	1083	96	8,9%
2018	1085	83	7,6%
2019	1195	72	6,0%
2020	1049	47	4,5%

Source : extraction BO réalisée par l'agence des données du SNE

Ces données confirment la progression de TMH, dont le taux passe de 14,7 % en 2017 à 18 % en 2020. Cette société demeure toutefois encore en deçà de l'objectif de 25 %.

LogiRep atteint un résultat particulièrement faible, même en intégrant le contexte de l'Île-de-France, soit 6 % en 2020, se situant très en deçà des obligations législatives.

Enfin les données concernant Scalis apparaissent nettement moins favorables qu'au vu des bilans transmis. Pris globalement à l'échelle de la société, le taux baisse tous les ans, passant de 8,9 % en 2017 à 4,5 % en 2020.

Ces résultats sont très insuffisants. La situation nécessite, afin de se conformer aux dispositions législatives, la mise en place d'un plan d'actions incluant un nouveau processus dans les sociétés concernés et un suivi renforcé par les commissions (CALEOL) et la gouvernance.

**Observation 7 : La société LogiRep n'atteint pas les objectifs d'attribution au bénéfice de ménages prioritaires fixés par les ACD/PDALPD.**

Ainsi, si les sociétés TMH et SCALIS répondent aux objectifs de relogement des ménages les plus défavorisés qui leur sont assignés, la SA LogiRep n'y parvient pas depuis 2018. Ainsi, pour l'année 2019, elle n'a réalisé que moins de 70 % des 773 attributions prévues dans les différents accords départementaux ; en 2018, le taux de réalisation était proche de 84 %. Le résultat est particulièrement en deçà de l'objectif sur le secteur Normand où seulement 27 % des attributions ont été prononcées pour des personnes relevant du public prioritaire, soit 37 signatures de baux pour 138 attendues. LogiRep précise désormais s'appuyer davantage sur SYPLO pour rechercher des candidatures relevant des ménages prioritaires.

Sur la région Île-de-France, 502 attributions ont été comptabilisées pour un objectif annuel de 635, soit un taux de réalisation de 79 %. Au final, environ 17 % des attributions réalisées au cours de l'année ont été labellisées pour un taux escompté proche de 25 %.

La société précise que le taux de réalisation de ses objectifs a été effectivement plus faible en 2020 (63 %), en soulignant l'impact de la crise sanitaire qui a freiné la rotation des logements. Les résultats ne sont pas encore connus pour l'année 2021.

Concernant la prise en considération des ménages répondant au DALO, la SA LogiRep a relogé 344 familles, toutes au sein du parc social de l'Île-de-France, la Seine Saint-Denis constituant 45 % des relogements opérés à ce titre.

## ANNEXES DU RAPPORT



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

<b>RAISON SOCIALE :</b>	SA LOGIREP
-------------------------	------------

<b>SIEGE SOCIAL :</b>	
Adresse du siège :	127 rue Gambetta
Code postal :	92150
Ville :	Suresnes
Téléphone :	01 40 99 46 55

<b>PRÉSIDENT :</b>	M. Michel PELISSIER
--------------------	---------------------

<b>Président du directoire :</b>	Mme. Karine JULIEN
----------------------------------	--------------------

<b>ACTIONNAIRE DE REFERENCE :</b>	<b>POLYLOGIS SAS</b>
-----------------------------------	----------------------

<b>CONSEIL DE SURVEILLANCE AU :</b>		01/01/2020	
	<b>Membres (personnes morales ou physiques)</b>	<b>Représentants permanents pour les personnes morales</b>	<b>Collège d'actionnaire d'appartenance</b>
<b>Président :</b>	M. PELISSIER		
	M. QUATRE		
	M. DUPUIS	POLYLOGIS SAS	
	Mme DURLEWANGER	CREDIT COOPERATIF	
	M. GUILHOURRE	APASLOG	
	M. CLAUDIUS PETIT		
	Mme SOULAS	CA PLAINE COMMUNE	
	Mme GOUJON		
	M. DE COURSON	CD DES HAUTS DE SEINE	
	M. DE VANSSAY	CAISSE D'EPARGNE ILE DE France	
	M. MENIGOZ	CREDIT MUTUEL ARKEA	
	M. CHARTAGNAC		
	Mme GILABER		
	Mme DE FLEURIEU		
	M. MASSE		
	M. TORRENTS		
<b>Représentants des locataires (SA) :</b>	Mme MOLLIERE		
	M. MENDY		
	Mme DA MOTA LENARD		

<b>ACTIONNARIAT</b>			Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	101 538 304 €		POLYLOGIS SAS (61%)
	Nombre d'actions :	6 346 114		Action Logement Immobilier (20%)
	Nombre d'actionnaires :	20		

<b>COMMISSAIRE AUX COMPTES :</b>
<b>GRANT THORNTON</b>
<b>Fiduciaire Expertises Conseils</b>

<b>EFFECTIFS AU :</b> 31/12/2013	Personnels administratifs :	209	Effectif total : 609
	Personnels d'immeubles :	400	



