

Vendée Logement ESH

La Roche-sur-Yon (85)



# RAPPORT DE CONTRÔLE 2020

N° 2020-073

**RAPPORT DE CONTRÔLE 2020  
N° 2020-073**

**Vendée Logement ESH**

**La Roche-sur-Yon (85)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2020-073

### Vendée Logement ESH – (85)

Fiche récapitulative				
N° SIREN : 545 850 281				
Raison sociale : VENDEE LOGEMENT ESH				
Président : Jacques ROCHER				
Directeur général : Damien MARTINEAU				
Adresse : 6 rue du Marechal Foch - 85000 LA ROCHE-SUR-YON				
Actionnaire principal : SCP Coopérative Vendéenne du Logement				
AU 31 DÉCEMBRE 2019				
Nombre de logements familiaux gérés	<b>6 704</b>	Nombre de logements familiaux en propriété:	<b>6 630</b>	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : <b>1 529</b>
Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
<b>PATRIMOINE</b>				
Logements vacants	2,2 %	4,0 %	4,6 %	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,3 %	1,1 %	1,3 %	(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	12,8 %	10,8 %	9,3 %	(2)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	2,8 %	NR	NR	(2)
Âge moyen du parc (en années)	22	39	38	(2)
<b>POPULATION LOGÉE</b>				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	16,2 %	21,6 %	22,2 %	(1)
- < 60 % des plafonds	60,7 %	62,2 %	60,7 %	(1)
- > 100 % des plafonds	6,6 %	7,8 %	10,6 %	(1)
Bénéficiaires d'aide au logement	46,3 %	50,6 %	45,6 %	(1)
Familles monoparentales	26,6 %	22,1 %	21,2 %	(1)
Personnes isolées	48,4 %	46,1 %	39,5 %	(1)
<b>GESTION LOCATIVE</b>				
Médiane des loyers mensuels (euros/m <sup>2</sup> de surface habitable)	5,3	5,3	5,7	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	11,3 %	NR	12,9 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	99,7 %	NR	98,7 %	(3)
<b>PERSONNEL</b>				
Effectif total en ETP	83,1	NR	NR	(4)
<b>INDICATEURS FINANCIERS</b>				
Excédent Brut d'Exploitation / chiffre d'affaires	63,8%	NR	51,5%	(3)
Capacité d'autofinancement PCG / chiffre d'affaires	51,9%	NR	40,6%	(3)
Rentabilité Economique (EBE+Transfert Subv Rt.)/Immobilisations brutes	3,7%	NR	3,4%	(3)
Taux de rentabilité (Résultat/(Immobilisations brutes - endettement)	1,9%	NR	1,7%	(3)
Fonds de roulements net global (au logement)	414	NR	2 457	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (au logement)	3 206	NR	2 742	(3)
Capacité de désendettement (Dettes / CAF courante)	17	NR	20	(3)
Ratio d'autofinancement net HLM (R 423-9 du CCH)	12,2 %	NR	9,1 %	(3)

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2019

(3) DiagFin ANCOLS au 31/12/2018

(4) Rapport d'activités 2019

#### POINTS FORTS :

- ▶ Gestion de proximité impliquée et efficiente
- ▶ Bonne maîtrise des coûts de gestion
- ▶ Pilotage financier performant
- ▶ Politique d'investissement active
- ▶ Bonne maîtrise des risques locatifs

#### POINTS FAIBLES :

- ▶ Accessibilité économique du parc à améliorer
- ▶ Moyens mis en œuvre insuffisants pour garantir la régularité des loyers pratiqués
- ▶ Orientations stratégiques patrimoniales définies sans intégrer l'état du patrimoine, en l'absence de base patrimoniale et de diagnostic technique permettant d'évaluer les besoins de maintenance, dont le bien-fondé est à réinterroger
- ▶ Fragilité du processus de maîtrise d'ouvrage relatif aux réhabilitations et du service en charge de la mise en œuvre du programme d'entretien
- ▶ Coûts de construction de logement neufs relativement élevés
- ▶ Insuffisance du contrôle interne sur le processus de quittancement des loyers et des charges locatives

#### IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Nombre de candidats à départager par CAL régulièrement inférieur à 3, même lorsque la demande existe

---

Précédent rapport de contrôle : N° 2013-132 de septembre 2014

Contrôle effectué du 10 janvier 2020 au 5 octobre 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE:

# RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2020-073

## Vendée Logement ESH – 85

Synthèse.....	7
1. Préambule.....	10
2. Présentation générale de l'organisme.....	12
2.1 Contexte socio-économique.....	12
3. Gouvernance et management.....	14
3.1 Présentation et évaluation de la gouvernance.....	14
3.2 Procédures de restructuration, réorganisation et redressement.....	17
3.3 Conclusion.....	22
4. Patrimoine.....	23
4.1 Caractéristiques du patrimoine.....	23
4.2 Accessibilité économique du parc.....	27
4.3 Conclusion.....	33
5. Politique sociale et gestion locative.....	35
5.1 Caractéristiques des populations logées.....	35
5.2 Accès au logement.....	35
5.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	42
5.4 Traitement des impayés.....	43
5.5 Conclusion.....	47
6. Stratégie patrimoniale.....	48
6.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	48
6.2 Évolution du patrimoine.....	50
6.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	53
6.4 Maintenance du parc.....	55
6.5 Ventes de patrimoine à l'unité.....	56
6.6 Autres activités.....	58
6.7 Conclusion.....	59
7. Diagnostic financier.....	61
7.1 Revue de l'information comptable.....	61
7.2 Analyse financière.....	63
7.3 Analyse prévisionnelle.....	75
7.4 Conclusion.....	77

8. Annexes.....	79
8.1 – Analyse détaillée du dispositif de refacturation entre Vendée Logement ESH et la Coopérative vendéenne du logement.....	79
8.2 Sigles utilisés.....	82

## SYNTHÈSE

La SCP d'HLM Coopérative Vendéenne du Logement et sa filiale, la SA d'HLM Vendée Logement ESH, forment le groupe « La Compagnie du logement ». Fin 2019, Vendée Logement ESH est propriétaire de 6 630 logements familiaux et 1 626 logements en foyers et résidences spécialisées. D'une moyenne d'âge de 22 ans, son parc est majoritairement composé de logements individuels (69 %). Son implantation se caractérise par une forte dispersion sur le département de la Vendée, avec une présence très marginale en quartier prioritaire pour la politique de la ville (QPV).

La gouvernance de Vendée Logement ESH fonctionne de manière satisfaisante. Les dirigeants ont mis un terme aux pratiques de sous-facturation des prestations assurées pour le compte de la coopérative pointées lors du précédent contrôle de la Mission interministérielle d'inspection du logement social (MILOS) en 2013. La procédure désormais utilisée par la société, basée sur des coûts réels, est pertinente.

Vendée Logement ESH dispose d'effectifs resserrés qui contribuent à son coût de gestion très maîtrisé, tout en l'exposant à des risques de fragilité en cas de mouvements ou d'absence de personnels. Son organisation paraît adaptée au bon exercice de ses missions. Il conviendrait toutefois d'améliorer la transversalité entre les services, en particulier pour l'activité de réhabilitation de logements. Divers dysfonctionnements révélateurs d'insuffisances de contrôle interne ont été identifiés, en particulier sur le processus de quittance des loyers et des charges locatives. Par ailleurs, les bases de données de loyers et de financement présentent des problèmes de fiabilité, avec pour conséquence l'impossibilité de garantir la bonne actualisation des taux de loyers et d'effectuer un contrôle précis.

La gestion locative est dans l'ensemble correctement assurée. La société doit cependant s'attacher à accentuer son rôle social, qui apparaît trop en retrait, en renforçant l'accessibilité économique de son patrimoine. Le formalisme du processus d'attribution doit être reconsidéré pour respecter les dispositions réglementaires. Le taux de situations pour lesquelles la commission ne statue que sur un seul dossier est en outre anormalement élevé. Il est rappelé que la société doit strictement respecter la règle visant à soumettre trois candidats à l'arbitrage des membres de la commission, sauf en cas d'insuffisance de candidats.

Vendée Logement ESH maîtrise le risque locatif d'impayés et parvient à contenir le niveau de la vacance, grâce à la réduction significative de ses délais de relocation. Sur certains secteurs plus détendus, la situation demeure néanmoins fragile. Malgré la dispersion de son patrimoine et des effectifs resserrés, la société affiche des résultats satisfaisants en matière de qualité de service apporté au locataire.

Lors du précédent contrôle de 2013, le patrimoine de la société présentait un retard de maintenance. Elle a depuis mobilisé des moyens financiers d'un niveau convenable en termes d'entretien de son patrimoine, et dans une moindre mesure de réinvestissement, majoritairement basé sur des renouvellements de composants. La politique de remise en état des logements à la relocation apparaît en particulier de bon niveau.

La société ne dispose cependant pas de base patrimoniale lui permettant de capitaliser et exploiter les données techniques relatives à l'état de son parc, sur lequel elle ne dispose d'aucun diagnostic. Le choix des interventions repose essentiellement sur la bonne connaissance empirique du service de proximité, ce qui ne constitue pas une garantie suffisante dans la durée. Sur la période 2014-2019, elle a de plus régulièrement montré des difficultés à engager les opérations prévues dans les délais. Enfin, les réalisations s'éloignent de manière notable des prévisions initiales du précédent PSP. Si la jeunesse du parc est de nature à limiter les besoins d'intervention à ce jour, la société doit impérativement se donner la capacité de définir et mettre en œuvre une politique d'intervention adaptée à l'état de son parc (tant en réinvestissement qu'en gros entretien), face à l'enjeu croissant de son vieillissement croissant au fil des années.

Dans ces conditions, l'agence s'interroge sur les choix du plan stratégique patrimonial 2019-2023, établi en l'absence de diagnostic du parc existant permettant de justifier le bien fondé des orientations retenues. Ce dernier prévoit en effet une augmentation très significative des objectifs de développement (à hauteur de 300 à 350 logements par an), soit un presque doublement du rythme de construction neuve. En contrepartie, les nouveaux objectifs de la production nouvelle s'accompagnent d'une réduction marquée du réinvestissement sur le patrimoine existant. En particulier, la politique de réhabilitation se réduit aux logements individuels, excluant ainsi les collectifs qui représentent pourtant près d'un tiers du parc. Il appartient à la société d'établir un réel état des besoins, et de procéder le cas échéant à des ré-arbitrages en faveur de l'intervention sur les logements existants qui le nécessiteraient.

En l'état, la stratégie active de développement retenue nécessite en outre une réelle vigilance de la part de la société pour s'assurer dans la durée de l'adéquation entre le niveau de production et les besoins effectifs du territoire, et ainsi prévenir l'apparition de difficultés de commercialisation. La société porte en effet un tiers de ses importants objectifs de production sur les territoires les moins tendus du département, qui connaissent déjà aujourd'hui des difficultés en la matière. Elle doit également mieux maîtriser ses coûts de production de logements neufs, aujourd'hui supérieurs aux références constatées dans le département de la Vendée, sans justification évidente.

Sur le plan financier, Vendée Logement ESH présente une exploitation très profitable. Ce dernier repose sur des produits de loyers plutôt élevés (que l'agence estime toutefois souhaitable de modérer pour améliorer l'accessibilité économique des logements) favorisés par l'âge récent du parc et la bonne maîtrise de la vacance, le caractère modéré des coûts de gestion et de la taxe foncière sur les propriétés bâties, ainsi qu'un effort financier sur la maintenance d'un niveau proche de la médiane des SA d'HLM. La société est ainsi parvenue à absorber la mise en œuvre de la RLS sans réelles difficultés. Bien que sollicité par une politique de développement importante, le haut de bilan apparaît également solide, et le niveau d'endettement bien que relativement élevé, reste maîtrisé. La société se distingue par une stratégie de portage financier avancé des opérations neuves et des stocks d'opérations d'aménagement sur fonds propres et par lignes de trésorerie. Cette stratégie nécessite une capacité de pilotage financier de la trésorerie performante, que la société a démontrée jusqu'à présent.

L'analyse financière prévisionnelle confirme la capacité de la société à assumer, d'un point de vue financier, son programme de développement ambitieux dans les prochaines années, tout en maintenant un effort d'entretien sur le patrimoine d'un niveau satisfaisant. Les résultats de cette analyse prévisionnelle permettent d'estimer que la société disposera de marges de manœuvre nécessaires en cas de réarbitrage à opérer en faveur de l'investissement sur le parc existant à l'issue du diagnostic qu'il lui appartient d'opérer sur son patrimoine.

« La Compagnie du Logement » est le seul groupe de logement social ayant son siège social dans le département. Bien qu'elle possède moins de 12 000 logements, Vendée Logement ESH n'est donc pas dans l'obligation d'effectuer un rapprochement avec d'autres organismes de logement social dans le cadre de la loi portant des évolutions relatives au logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN). Au moment du contrôle, elle n'entendait pas opérer de démarche de rapprochement volontaire.

La directrice générale,



Rachel CHANE-SEE-CHU

# 1. PRÉAMBULE

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

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

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

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

Le précédent rapport n°2013-132 avait fait le constat, qu'après une période marquée par une forte instabilité caractérisée par de graves irrégularités et une baisse de la production neuve, la société s'était redéfini une nouvelle stratégie. A ce titre, le contrôle avait noté le professionnalisme de la maîtrise d'ouvrage et l'organisation satisfaisante de la gestion locative. Il était observé un rattrapage de l'effort d'entretien du patrimoine sans pour autant que le bon état général ne puisse être totalement garanti, en l'absence d'évaluation technique de son parc. En corollaire, l'attention du conseil d'administration était attirée sur la question de la soutenabilité financière de la politique de maintenance à mettre en œuvre. Plus largement, la gouvernance de la Coopérative Vendéenne du Logement dont le contrôle avait été mené dans le même temps, était interpellée sur le repositionnement social de son activité et le nécessaire rééquilibrage de son modèle économique, qui faisait peser indûment des coûts sur sa filiale Vendée Logement ESH.

De manière similaire à la précédente mission, le contrôle de la SA Vendée Logement ESH a été mené de manière concomitante à celui de sa société mère, la SCP Vendéenne du Logement (rapport n°2020-073\_01).

La SA Vendée Logement ESH n'a pas été identifiée comme devant faire l'objet d'un diagnostic approfondi pour la vérification de l'absence de surcompensations au titre de la délibération n°2019-09 du conseil d'administration de l'Ancols du 23 janvier 2019.

En effet, cette délibération prescrit un examen approfondi lorsque pour les deux indicateurs retenus l'organisme se situe dans le quatrième quartile. Calculés à partir des valeurs moyennes sur les trois dernières

années pour lesquelles les données exhaustives sont disponibles au moment de l'arrêt de la programmation par le conseil d'administration de l'agence, le seuil du quatrième quartile s'établit à 50,84 % pour le ratio d'excédent brut d'exploitation sur le chiffre d'affaires et à 2,39 % pour celui de résultat net comptable sur les immobilisations brutes nettes de l'endettement. Les valeurs calculées pour l'organisme sont respectivement de 64,9 % et de 1,84 % à partir de ses données déclarées sur Harmonia. Les diligences menées dans le cadre du contrôle ne conduisent pas à un redressement de ces résultats qui aurait conduit à un repositionnement de l'organisme par rapport aux valeurs des seuils des quatrième quartiles susmentionnés.

## 2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

A dominante rurale, la Vendée se caractérise par un nombre important de petites communes, l'influence urbaine reste limitée dans la mesure où seulement un quart de la population (24 %) vit dans un pôle urbain (8 communes de plus de 10 000 habitants). Elle comporte néanmoins cinq aires urbaines au sens de l'INSEE : La Roche-sur-Yon, Les Sables-d'Olonne, Challans, Les Herbiers et Fontenay-le-Comte. Avec 276 km de côtes et ses îles, l'activité de la pêche est encore présente, la Vendée représentant 10 % de la production nationale. Le territoire est occupé à plus de 70 % par l'agriculture qui contribue à l'essor de l'industrie agroalimentaire ; cette filière emploie environ 15 000 salariés. Le secteur industriel qui représente près de 20 % des emplois totaux est également très dynamique et relativement bien réparti sur le territoire avec des points d'ancrage plus importants : La Roche-sur-Yon Agglomération, le littoral et rétro-littoral, le Haut Bocage. La Vendée comporte plusieurs entreprises d'importance nationale dans les domaines de l'alimentaire, du nautisme ou de la construction. La part des emplois dans le secteur des services est moindre qu'en France, même si la tendance s'inverse au cours des dernières années.

Sur la base de cet essor économique, la population active vendéenne augmente assez fortement, situant la Vendée parmi les dix départements les plus dynamiques de France métropolitaine. En lien avec la structuration du tissu économique, le département se démarque par une proportion élevée d'ouvriers (30,7 % de la population, contre 25,2 % en France métropolitaine en 2017). Le revenu médian disponible par unité de consommation de 20 720 euros en 2017 est légèrement inférieur à la valeur régionale (20 980 euros) nationale (21 110 euros). Le taux de chômage est relativement bas. Au 1<sup>er</sup> trimestre 2019, le taux de chômage vendéen s'établit à 6,7 % de la population active ; il s'agit du plus faible taux observé à l'échelle des départements de la région des Pays de la Loire (7,2 % de chômage régional et 8,4 % de chômage national). Néanmoins, certains territoires de la Vendée affichent des taux beaucoup plus faibles. A titre d'exemple, la zone d'emploi des Herbiers bénéficie d'un taux de chômage de 4,6 % ; constituée de pôles industriels, elle affiche de forts besoins de main d'œuvre et peine à recruter.

Avec 675 250 habitants au recensement de la population 2017, la Vendée est le troisième département le plus peuplé des Pays de la Loire, après la Loire Atlantique (1 394 909 habitants) et le Maine et Loire (813 493 habitants). La population vendéenne est majoritairement concentrée sur le littoral, le rétro-littoral, la ville centre de La Roche-sur-Yon et le Nord Est du département. Le département a gagné 26 345 habitants entre 2012 et 2017 et la population progresse de 0,8 % en moyenne chaque année. Ce rythme, plus élevé que la moyenne régionale et deux fois supérieur à la moyenne nationale, place la Vendée au 14<sup>e</sup> rang des départements métropolitains. La dynamique, principalement observée sur une large bande littorale, est bien moindre dans le sud-est de la Vendée. A l'image des autres départements métropolitains, la Vendée est marquée par un vieillissement de sa population. Cette tendance est accentuée en raison de la forte attractivité qu'exerce le département avec l'arrivée de population nouvelle de plus de 60 ans. Le vieillissement de la population visible dans les communes de la façade littorale, l'est également dans le sud de la Vendée en raison de sa population vieillissante qui n'arrive pas à se renouveler. En Vendée, les retraités représentent près d'un tiers (33,9 %) de la population de plus de 15 ans. Le nombre de ménages composés d'une personne seule a également augmenté passant de 30,1 % en 2010 à 32 % en 2016. Les familles monoparentales sont également plus nombreuses, leur part au sein des ménages restant toutefois inférieure à la moyenne nationale (6,4 % contre 9,6 %).

En 2016, le département de la Vendée compte 417 192 logements. La répartition géographique des logements est diffuse bien qu'une part importante se concentre dans les zones tendues de la façade littorale et de l'agglomération de la Roche-sur-Yon. Le parc total est en constante augmentation, avec un taux de croissance annuel moyen de 1,3 % entre 2011 et 2016. Il se caractérise par une présence forte de résidences secondaires qui représentent près d'un quart du total de logements, pouvant même atteindre plus de 50 % du parc dans certaines communes du littoral. Bien qu'en légère progression, le nombre de logements vacants, reste quant à lui relativement faible en Vendée, avec un taux de 5,3 % ; il est très en dessous de la moyenne régionale (6,6 %) et nationale (8,1 %). Les résidences principales sont principalement composées de 4 et 5 pièces (respectivement 28,5 % et 45,7 %), et l'âge moyen du parc de logements est relativement récent, avec environ 20 % des logements de moins de 10 ans. La présence de propriétaires occupants est très marquée avec un taux de 72,1 %, contre 64,3 % pour la moyenne régionale et 57,6 % pour la moyenne nationale. Près de 3 ménages vendéens sur 4 sont ainsi propriétaires de leur habitation. La Vendée, occupe le 4<sup>ème</sup> rang national avec un taux de 83,6 % d'habitat individuel (71,4 % en Pays de la Loire et 55,9 % en France métropolitaine). Même si le logement collectif représente plus du quart des logements de l'agglomération de La Roche-sur-Yon ou celle d'Olonnes, cette proportion reste faible. Les locataires (26,7 %) qu'ils relèvent du parc locatif privé (19,6 %) ou du parc locatif social (7,1 %) sont de fait moins nombreux. A titre de comparaison, dans la région Pays de la Loire, les locataires (34,6 %) sont à hauteur de 22,3 % pour le parc locatif privé et 12,3 % pour le parc locatif social. Le parc locatif privé est constitué majoritairement de T3 (36 %) et de T4 (25 %) ; les loyers moyens sont de l'ordre de 10,2 €/m<sup>2</sup> pour un appartement et 7,8 €/m<sup>2</sup> pour une maison en 2019, avec des variations selon les secteurs.

Les logements locatifs sociaux, représentent 7,8 % du parc des résidences principales, soit un peu moins de 23 000 logements au 1<sup>er</sup> janvier 2018. Ce taux est inférieur à la moyenne régionale (14 %), compte-tenu de la très forte proportion des propriétaires occupants en Vendée (72,1 %).

Entre 2012 et 2018, l'augmentation de l'offre de logements locatifs sociaux a été de plus de 2 % en moyenne annuelle, soit 478 logements locatifs sociaux supplémentaires par an. Près de la moitié des logements locatifs sociaux vendéens (48,5 %) sont répartis sur trois pôles principaux, les agglomérations de la Roche-sur-Yon (7 394 logements), Olonnes (1 846 logements) et le Pays de Fontenay Vendée (1 766 logements). La ville centre concentre près du tiers du parc global de logements locatifs sociaux du département. De manière assez atypique dans le secteur HLM, le parc locatif social du département se caractérise par un équilibre entre les logements individuels (48,3 %) et des logements collectifs (51,7 %). De même, les logements de 3 et 4 pièces concentrent 76 % du parc avec une forte part de T3. La part des logements vacants dans le parc locatif social public est de 3,7 %, avec un taux de mobilité de 11,6 % en 2018, il était de 14,1 % en 2012.

Le niveau des prix immobiliers des maisons et appartements varie très fortement au regard de leur localisation, les prix de vente médian des maisons pouvant passer du simple à l'Est du département (75 000 euros) au triple sur la façade littorale (215 000 euros).

## 3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

### 3.1 PRÉSENTATION ET ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE

Fondée en 1958 sur les bases d'une association Vendée du Logement instituée en 1951, la Société Anonyme d'HLM "Le Foyer Vendéen" a été créée avec pour vocation initiale le développement de la location coopérative. Elle est devenue la SA Vendée Logement ESH en 2005.

Depuis leur création, Vendée Logement ESH et la Coopérative Vendéenne du Logement partagent une histoire commune qui les a progressivement amenées à partager des éléments de gouvernance communs. Dans les faits, la présidence des Conseils d'Administration et la Direction Générale des deux entités sont assurées par les mêmes dirigeants. Au-delà, les deux sociétés ont mis en place des instances de management partagées (comité de direction, comité reporting, qualité et innovation, Comité Social et Économique, ...) et mutualisé leurs services supports. Plusieurs fois par an, les administrateurs des deux sociétés, comme les salariés, sont réunis. Bien que la coopérative ne détienne pas directement la majorité des droits de vote, elle est partie prenante d'un pacte d'actionnaire dans les conditions précisées au § 3.1.1 ; elle bénéficie d'un contrôle réel effectif sur la SA Vendée Logement ESH et dispose à ce titre les prérogatives de société mère auprès de sa filiale.

La Compagnie du Logement est née en 2012 de la volonté des administrateurs de rendre plus visible la complémentarité et les synergies des activités entre les deux entités avec in fine la dénomination de « groupe ». Par ailleurs et dans le but de rechercher des coopérations, le groupe a choisi d'adhérer à un réseau national d'organismes de logement social, le réseau « Avec Batigère » lui permettant de bénéficier de partages d'expériences et de mutualisations.

La gouvernance est « le système par lequel une organisation prend des décisions et les applique en vue d'atteindre ses objectifs »<sup>1</sup>. A ce titre, l'évaluation de la gouvernance implique dans un premier temps de décrire le système de prise de décisions et de leur application, puis dans un second temps d'émettre une opinion sur la capacité, c'est-à-dire les moyens de la gouvernance de l'organisme à atteindre ses objectifs. L'agence émet une opinion satisfaisante sur cette capacité ; la gouvernance est bien organisée.

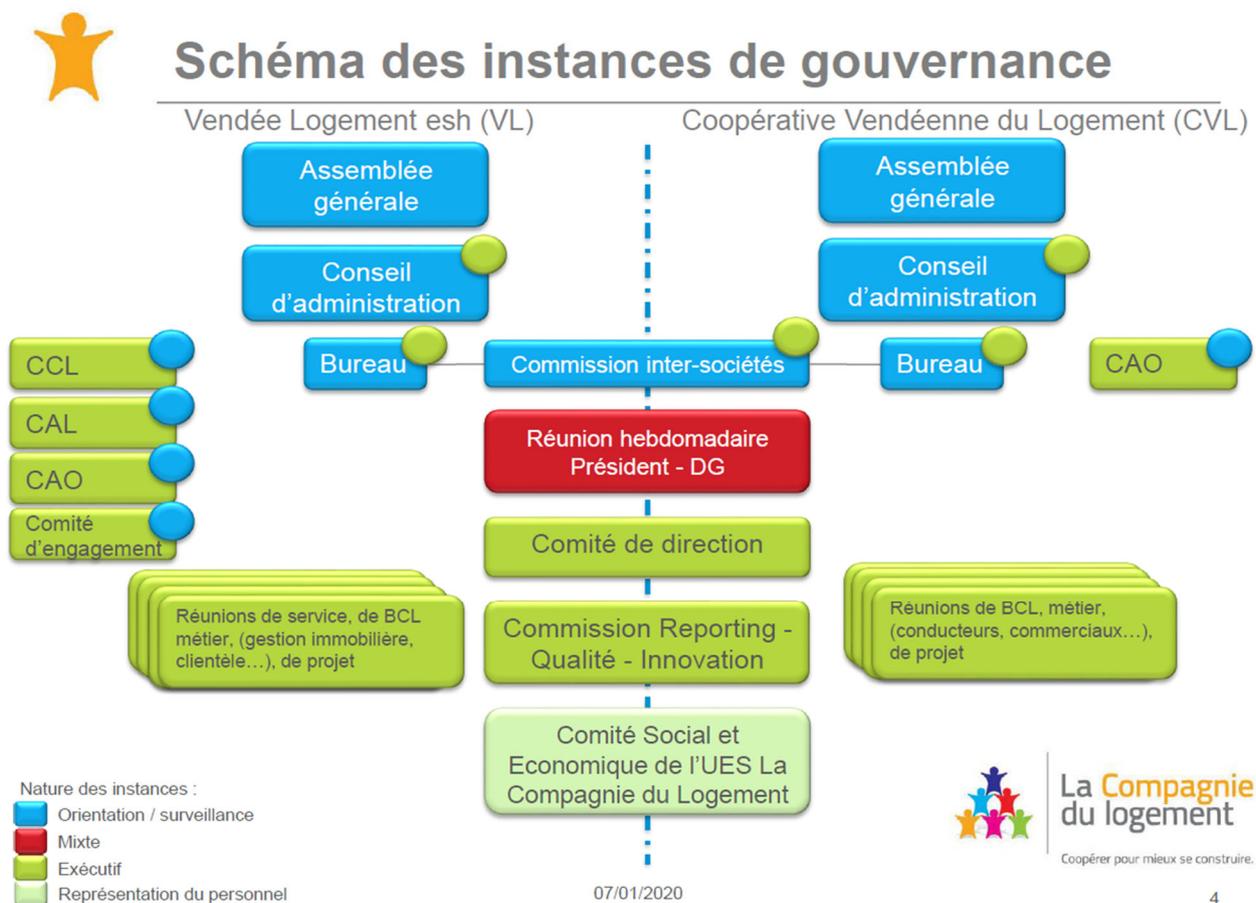
Le groupe « La Compagnie du logement » formé par la Coopérative Vendéenne du Logement et la SA d'HLM Vendée Logement ESH est doté d'un référentiel de gouvernance. Ce document permet de définir la façon dont la gouvernance s'opère au sein du groupe et de décrire les dispositifs en place.

A travers ce référentiel, l'agence a pu appréhender les différentes instances de la gouvernance du groupe La Compagnie du logement. Schématiquement, la gouvernance est organisée de la façon suivante :

---

<sup>1</sup> Définition de la gouvernance dans la norme ISO 26000.

Figure 1 : Instances de gouvernance du groupe La Compagnie du logement



Sources : Référentiel de gouvernance transmis par la société

### 3.1.1 Composition du capital et des droits de vote

Au 1<sup>er</sup> janvier 2020, la SA d'HLM Vendée Logement ESH est constituée d'un capital de 39 000 euros réparti en 10 000 actions de 3,9 euros. Le cadre légal et réglementaire du secteur HLM implique de dissocier le capital et les droits de vote<sup>2</sup>. Le tableau ci-dessous permet de vérifier que les obligations concernant les droits de vote sont respectées :

<sup>2</sup> Article L422-2-1 du Code de la construction et de l'habitation.

Tableau 1 : Répartition du capital et des droits de vote de la Vendée Logement ESH

Actionnaires	Capital en €	Capital en %	Droits de vote	Droits de vote en %
Coopérative Vendéenne du Logement	23 404	60%	40 231	40%
Caisse d'Épargne Bretagne - Pays de la Loire	4 871	12%	8 373	8%
Crédit Mutuel Océan	4 216	11%	7 247	7%
Action Logement	5 850	15%	10 000	10%
Locataires	12	0%	11 112	11%
Collectivités locales	12	0%	22 222	22%
Personnes physiques	636	2%	815	1%
<b>Total</b>	<b>39 000</b>	<b>100%</b>	<b>100 000</b>	<b>100%</b>

Sources : Organigramme juridique transmis par la société

La Coopérative Vendéenne du Logement, la Caisse d'Épargne Bretagne – Pays de la Loire et le Crédit Mutuel Océan sont liés par un pacte d'actionnaires qui permet à ces trois actionnaires de se constituer en qualité d'actionnaire de référence de la SA Vendée Logement ESH en détenant 55 % des droits de vote.

### 3.1.2 Assemblée Générale

Les assemblées générales sont réunies conformément aux dispositions en vigueur et les documents s'y rapportant sont formalisés de manière régulière.

### 3.1.3 Conseil d'administration

Vendée Logement ESH est administrée par un conseil d'administration. Les administrateurs sont au nombre de 18 et sont nommés et révocables par l'Assemblée Générale. 6 administrateurs sont des représentants de la Coopérative Vendéenne du Logement, abrégée CVL, 2 administrateurs sont des représentants du Crédit Mutuel Océan, 2 administrateurs sont des représentants de la Caisse d'Épargne Bretagne – Pays de la Loire, 3 administrateurs sont nommés sur proposition des établissements publics et collectivités territoriales actionnaires de Vendée Logement ESH. Enfin, 3 administrateurs sont représentants des locataires et élus par ces derniers.

Le conseil d'administration, abrégé CA, est présidé par M. Jacques ROCHER depuis le 29 juin 2018. Le CA se réunit 5 fois l'année. Les exposés et décisions relatives à l'engagement des opérations de construction et de réhabilitation à différents stades de leur avancement prennent une part importante des procès-verbaux. Les administrateurs sont impliqués et mobilisés dans les différentes instances de gouvernance : commissions d'attribution de logements, d'appel d'offres relative aux marchés publics, conseil de concertation locative, commission technique et d'engagement.

### 3.1.4 Le bureau

Les membres du bureau sont élus par le conseil d'administration sur proposition du Président. Il y a 6 membres dont 3 vice-présidents représentant les membres du pacte d'actionnaires. Le bureau se réunit avant chaque réunion du Conseil d'administration. Les thèmes abordés sont les mêmes que ceux énoncés pour le CA.

En dehors des réunions du conseil d'administration, le bureau a pour principale mission la préparation des réunions du conseil d'administration. Le nombre plus limité de ses membres permet au bureau d'approfondir et d'examiner plus en détail, avec les dirigeants et les autres participants aux réunions, les points qui seront examinés en CA.

Dans le cas de Vendée Logement ESH, cette instance de gouvernance n'a aucun pouvoir de décision. De ce fait, aucun procès-verbal n'est établi à l'issue des réunions du bureau.

### **3.1.5 La commission inter-sociétés**

Cette commission réunit les bureaux de Vendée Logement ESH et de la Coopérative Vendéenne du Logement. Sur convocation du Président, cette instance de la gouvernance se réunit au minimum une fois par année en compagnie du directeur général, du directeur administratif et financier et des commissaires aux comptes.

La mission de la commission inter-sociétés est d'examiner l'ensemble des prestations inter-sociétés et leurs conditions de facturation entre Vendée Logement ESH et la Coopérative Vendéenne du Logement.

A l'issue de la réunion, un procès-verbal est établi indiquant la pertinence des conventions inter-sociétés, l'approbation de ces conventions, ainsi que les montants des refacturations. Le procès-verbal est ensuite examiné et validé par le CA.

### **3.1.6 Le comité de direction**

Le comité de direction, abrégé CODIR est composé des responsables de service de Vendée Logement ESH, des cadres de la Coopérative Vendéenne du Logement et de la responsable communication du groupe. Cette instance de la gouvernance se réunit, environ tous les 10 jours, une demi-journée. Le CODIR est animé par le directeur général.

L'objectif du comité est de coordonner l'action opérationnelle du groupe « La Compagnie du Logement ».

### **3.1.7 Direction Générale**

M. Damien MARTINEAU a été nommé directeur général par le CA le 1<sup>er</sup> juin 2011. Son mandat social s'exerce dans le cadre d'une convention qui définit clairement ses attributions, ainsi que les éléments de sa rémunération.

## **3.2 PROCÉDURES DE RESTRUCTURATION, RÉORGANISATION ET REDRESSEMENT**

Le paysage des bailleurs sociaux dans le département de la Vendée est composé de deux opérateurs principaux, qui détiennent 90 % du patrimoine HLM vendéen : l'office départemental Vendée Habitat et la SA Vendée Logement ESH qui gèrent respectivement près de 14 500 et 6 500 logements. Les 10 % restant se partagent entre la SAEM de la ville de La Roche-sur-Yon (environ 1 000 logements) et d'autres opérateurs tels que la SA Podeliha<sup>3</sup> qui oriente une partie de son développement sur ce département.

L'article L. 423-2<sup>4</sup> du Code de la construction et de l'habitation qui s'applique à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2021 indique que « Les organismes mentionnés à l'article L. 411-2 qui gèrent moins de 12 000 logements sociaux appartiennent à un groupe d'organismes de logement social au sens de l'article L. 423-1-1 (...). Un groupe d'organismes de logement social au sens dudit article L. 423-1-1 gère au moins 12 000 logements ou constitue l'unique groupe de logement social ayant son siège dans un département. »

---

<sup>3</sup> La SA Podeliha est une filiale du groupe Action Logement, implantée à Angers, qui gère plus de 26 000 logements locatifs sur la région des Pays-de-la-Loire.

<sup>4</sup> Version à venir au 1<sup>er</sup> janvier 2021 de l'article L. 423-2 du Code la construction et de l'habitation.

Vendée Logement ESH gère ainsi moins de 12 000 logements. Cependant, le groupe « La Compagnie du Logement » étant le seul groupe de logement social ayant son siège social en Vendée, la SA d'HLM n'est pas dans l'obligation d'effectuer un rapprochement avec d'autres organismes de logement social.

### **3.2.1 Relations intra-groupes**

Les relations entre Vendée Logement ESH et la Coopérative Vendéenne du Logement sont régies par des conventions réglementées qui sont consultables dans le rapport spécial sur les conventions réglementées du commissaire aux comptes.

Une commission inter société existe au sein du groupe « La Compagnie du Logement », dont est membre Vendée Logement ESH. Celle-ci est décrite dans un paragraphe de la section 3.1.5 du rapport.

Vendée Logement ESH et la Coopérative vendéenne du Logement se facturent l'une et l'autre des prestations et des frais chaque exercice comptable. Les prestations font l'objet d'une convention, tandis que les frais font l'objet d'un remboursement sur pièce.

Le groupe « La Compagnie du Logement » ayant des processus de contrôle des facturations inter-sociétés bien établis et les commissaires aux comptes effectuant des travaux spécifiques sur les refacturations intragroupes, l'agence s'est fortement appuyée lors de sa mission sur le contrôle interne de l'organisme et sur les travaux des commissaires aux comptes. En effet, l'ensemble des étapes de validation des prestations intragroupes ont fait l'objet de diligences spécifiques des commissaires aux comptes. Une approche par les procédures et une inspection de celles-ci sur l'année 2018 a ainsi été retenue.

Les diligences menées par l'agence permettent de conclure que ce point a été corrigé par la société et que la procédure utilisée par Vendée Logement ESH est satisfaisante et pertinente (cf. annexe 8.1).

### **3.2.2 Terra Noé**

En 2018, la société a acquis 8 000 parts sur un total de 24 000 de l'organisme foncier solidaire (OFS) Terra Noé. Cet OFS (société coopérative d'intérêt collectif par action simplifiée) a été créé à l'initiative de Vendée Logement ESH, de la Coopérative Vendéenne du logement et du bailleur social Habitat 17.

Il achète des terrains principalement dédiés par la suite à la construction de logements destinés à la location ou à l'accession à la propriété. Afin de limiter le coût de ces opérations, les terrains sont mis à disposition des futurs acquéreur ou locataires sous la forme juridique d'un bail réel solidaire.

Pour Vendée Logement ESH, la prise de participation dans l'OFS lui permet d'ajouter le support du bail réel solidaire à l'offre des activités d'accession sociale de La Compagnie du logement.

### **3.2.3 Évaluation de l'organisation et du management**

L'effectif est composé de 80 personnes au 31 décembre 2018. L'effectif croît d'environ 2 à 5 ETP par année depuis 2014. Les recrutements ont permis de renforcer le service gestion locative et le service développement. A l'avenir, les prochains recrutements concerneront essentiellement le département développement.

Cet effectif représente, pour 2018, un ratio de 11,6 ETP pour 1 000 logements gérés. Les données issues du rapport de branche 2017 pour les ESH possédant un patrimoine de 6 000 à 10 000 logements affichent un ratio de 14,3 ETP. Le faible niveau de ce ratio est potentiellement porteur de fragilité dans les différents services de la société (cf. § 7.2.2).

Cette section du rapport a pour objet de porter une appréciation sur l'organisation générale de Vendée Logement ESH.

La structure organisationnelle de Vendée Logement ESH est hiérarchique et fonctionnelle, c'est-à-dire que l'organisme est divisé en plusieurs fonctions de travail générales et strictement séparées. Les postes, les services et les autres éléments structurels sont classés en domaines de responsabilité clairement séparés.

La société est composée de 4 services : finance et système d'information, RH et juridique, développement et patrimoine, et enfin clientèle et proximité. Chacune de ces divisions est administrée par un directeur qui a pour seul responsable le directeur général de l'organisme. Au-delà de ses autres prérogatives, le rôle du directeur général est de coordonner les différentes actions des services.

L'agence note que l'avantage de cette organisation est que chaque service de Vendée Logement ESH est spécialisé dans son domaine. En effet, cette structure permet, par exemple, au service clientèle et proximité de mettre en œuvre une gestion locative efficace grâce à la séparation des métiers techniques et gestion clientèle et l'existence pour les locataires d'un centre d'appel technique. L'agence indique que pour la gestion de leur domaine de spécialisation, la structure de la société permet aux différents services d'être efficaces.

Il conviendrait d'adapter l'organisation de Vendée Logement ESH lorsque des projets impliquent plusieurs services, tout particulièrement dans le cas des réhabilitations complètes de logements.

Cependant, l'agence note également l'existence de problèmes de coordination entre les différents services de Vendée Logement ESH.

Cette situation peut être observée concernant les réhabilitations du parc de logements où les services patrimoine, proximité et financier doivent se coordonner. En effet, lors de sa visite de patrimoine<sup>5</sup>, l'agence a visité des logements vacants en attente de travaux depuis 3 années.

L'organisation de Vendée Logement ESH ne paraît pas adaptée à l'activité de réhabilitations complètes de logement. En effet, lors d'une réhabilitation complète, la partie gros travaux est gérée par le service patrimoine et la partie travaux de taille moins importante est gérée par le service proximité. Chaque service a un budget alloué par le département financier. Cela signifie, qu'un logement peut être vacant parce qu'un service n'a pas effectué une partie des travaux par manque de temps, de budget ou de coordination. L'agence a ainsi visité un logement vacant depuis 2016, car le service proximité attendait que le service patrimoine réhabilite les volets du logement pour effectuer les travaux de peinture et sol.

Par ailleurs, l'agence a relevé le manque de lisibilité du fonctionnement du réseau territorial (cf. § 5.3), sans que cela ne porte toutefois atteinte à l'efficacité générale du dispositif de proximité.

En conclusion, l'agence émet une opinion d'ensemble satisfaisante de l'organisation de Vendée Logement ESH, qui permet à la société d'assurer correctement ses missions. Cependant, il conviendrait d'adapter le fonctionnement et la transversalité entre les services dans les quelques situations impliquant plusieurs départements de l'organigramme comme les réhabilitations complètes de logements, et de résoudre les fragilités constatées au sein de son service développement et patrimoine (cf. § 5).

Dans sa réponse écrite, la société indique avoir procédé à des recrutements et mené une réorganisation en vue de renforcer son efficacité en la matière.

---

<sup>5</sup> Visite de patrimoine du 26/02/2020 dans la commune des Herbiers.

### **3.2.4 Système d'information**

Lors de sa mission, l'agence a porté une évaluation sur l'adéquation des systèmes d'information aux différents métiers de Vendée Logement ESH.

Au sein de l'organisation de Vendée Logement ESH, et plus généralement du groupe La Compagnie du Logement, le service système d'information est sous la responsabilité du directeur administratif et financier et non du directeur général. Ce choix de fonctionnement implique pour le DAF, directeur administratif et financier, de posséder des compétences ou tout du moins, une certaine appétence pour les systèmes d'information et indirectement pour l'informatique.

Dans le cadre de Vendée Logement ESH, l'agence considère cette organisation comme efficace et pertinente. Le service SI est composé d'un responsable informatique, d'un administrateur système et réseaux, d'un assistant informatique et d'un technicien systèmes et réseaux. Le DAF est impliqué dans les activités du SI, possède une appétence sûre pour l'informatique et appréhende les enjeux.

A travers le DAF et le responsable informatique, la société a choisi ces dernières années de concevoir un alignement stratégique des systèmes d'information de la Compagnie du Logement. Cet alignement consiste à faire coïncider la stratégie système d'information sur les stratégies métiers de l'entreprise. L'agence a effectué un examen des modalités de portage des projets liés au système d'information. L'objectif du groupe en la matière est de définir les besoins par les fonctions métiers et que les salariés qui vont utiliser les logiciels, interfaces informatiques soient les porteurs du projet. Le service informatique doit alors répondre aux besoins fonctionnels des métiers et ne pas les définir.

A titre d'exemple, Vendée Logement ESH va procéder à un changement de logiciel comptable. Les différentes phases d'interfaçage des modules n'auront pas le directeur administratif et financier ou le responsable informatique comme porteur du projet, mais les utilisateurs. Si le module comptable traite de la comptabilisation des factures clients, les besoins de ce dernier seront définis par la comptable clients : la future utilisatrice du module. Le service informatique indiquera s'il est possible d'interfacer et comment y parvenir. Le service fournira également au DAF le coût de cet interfaçage. C'est alors le directeur financier, qui est également directeur des systèmes d'information qui prendra la décision si les futurs gains du module du logiciel valent le coût de la programmation.

L'agence considère que cette organisation permet une adéquation des systèmes d'information aux différents métiers de Vendée Logement ESH.

### **3.2.5 Contrôle interne**

A l'image des pertes de données sur le quittancement, les lacunes du contrôle interne pourront devenir préjudiciables à Vendée Logement ESH.

Le contrôle interne peut être défini comme le dispositif permettant de maîtriser les risques. Ces derniers sont très généraux : risque légal, risque d'erreur, risque de ne pas être en adéquation avec les objectifs... L'objectif de l'agence est d'évaluer le degré de contrôle interne mis en œuvre au sein de Vendée Logement ESH et les éventuelles conséquences des dysfonctionnements. Cette évaluation a été effectuée à travers 5 points :

- la séparation des fonctions : des règles strictes doivent être appliquées pour qu'une même personne ne soit pas à la fois chargée d'une action et en même temps d'en contrôler l'exécution ;
- le traçage des opérations : il est nécessaire d'enregistrer toutes les opérations effectuées permettant ensuite de reconstituer les processus ;
- la conservation des documents : Il faut pouvoir retrouver les pièces justificatives des opérations ;

- la surveillance des opérations : elle permet de s'assurer que les opérations se déroulent normalement sans incident ;
- la sécurité des opérations : Il faut pouvoir assurer un bon niveau de sécurité de façon à pouvoir redémarrer rapidement après un incident sans perdre d'information significative.

L'agence a noté plusieurs dysfonctionnements de contrôle interne au sein de la société. Le quittancement et les charges locatives font l'objet dans ce rapport d'exemple de dysfonctionnement de contrôle interne.

Le quittancement est effectué par le personnel de Vendée Logement ESH avec application et il n'a été décelé aucun dysfonctionnement dans l'établissement du quittancement. Cependant, l'agence a noté lors de sa mission l'inexistence d'un contrôle interne, c'est-à-dire d'un dispositif permettant de maîtriser les risques sur l'activité de quittancement. L'évaluation est la suivante :

- la séparation des fonctions est inexistante : une seule personne effectue et contrôle les opérations ;
- le processus est peu formalisé ;
- la conservation des documents est insatisfaisante : perte de l'ensemble des données 2017 et 2018 sur le quittancement ;
- la surveillance des opérations est insuffisante : les pertes de données ont été découvertes par l'agence au lieu de la société ;
- le très faible niveau de sécurité des opérations est préoccupant : l'agence a été confrontée à l'impossibilité d'obtenir des informations, car la personne en charge du quittancement était absente.

D'autres dysfonctionnements ont été également notés sur les loyers (cf. § 4.2.1), les charges locatives (cf. § 4.2.3) et les attributions de logements (cf. § 5.2.3).

Les diverses démarches de certification entreprises par la société ne peuvent être assimilées à un dispositif de contrôle interne, mais bien à une démarche qualité.

Dans sa réponse écrite, la société ne conteste pas l'observation, mais fait état d'un périmètre des pertes de données restreint à certains ensembles immobiliers (contrairement aux constatations du contrôle<sup>6</sup>), et du caractère disponible de la donnée sur un autre support lui permettant de répondre si besoin aux locataires concernés. Elle indique par ailleurs que la fonction quittancement est désormais partagée et maîtrisée par deux personnes et que la possibilité de verrouiller la purge des données du quittancement est à l'étude.

### **3.2.6 Politique d'achat et commande publique**

Le précédent rapport avait relevé de fortes lacunes en matière de commande publique, avec notamment le constat d'irrégularités inhérentes à la méconnaissance des règles applicables à une SA d'HLM.

Depuis 2013, une fonction spécifique « achat » est identifiée dans l'organigramme. Elle est rattachée au service ressources humaines et juridique ce qui lui confère un positionnement transversal, détaché des services techniques qui sont par ailleurs, fortement impliqués dans le montage des marchés.

La société a institué une commission d'appel d'offres dont la composition est régulièrement actualisée et le fonctionnement régi par un règlement intérieur n'appelant pas d'observation. Les règles d'achat ne sont pas retranscrites sous la forme habituelle d'un guide d'application mais sont formalisées dans trois procédures régulièrement mises à jour pour intégrer les différentes évolutions réglementaires de la commande publique. La première traite des achats de fournitures et services, la deuxième des prestations de maîtrise d'œuvre et la

---

<sup>6</sup> En effet, aucune donnée n'a pu être transmise durant le contrôle et lors d'une réunion, le logiciel de quittancement projeté sur écran a indiqué que les éléments 2017 et 2018 avaient été supprimés de la base.

troisième des marchés de travaux. La dernière actualisation est datée du 10 janvier 2020. Les documents sont d'une approche claire et lisible, facilitant leur utilisation auprès des services concernés. Les différents entretiens menés au cours du contrôle ont été l'occasion de constater l'appropriation satisfaisante par les services des règles édictées par la société. L'analyse de plusieurs dossiers de marché démontre la volonté de satisfaire aux règles qui s'imposent à la société, avec le souci de respecter les principes d'accès, d'égalité de traitement et de transparence. A titre d'exemple, l'examen du marché de location de véhicules a démontré le strict respect de la procédure. Les PV, attestant du choix des candidats retenus, sont formalisés et adjoints des tableaux des analyses des offres. Néanmoins, ils gagneraient à être plus développés et étayés pour expliquer les modalités de notation des offres au regard des critères mis en place et du cahier des charges. Par ailleurs, dans un souci de transparence et d'égalité de traitement des candidats, ils auraient dû retracer plus clairement les éléments complémentaires modificatifs des propositions initialement remises.

Sous ces réserves d'amélioration, les constats n'appellent pas d'autres remarques.

### **3.3 CONCLUSION**

La société respecte l'ensemble des dispositions réglementaires régissant la gouvernance des SA d'HLM.

Lors de son précédent rapport, la Miilos indiquait que les prestations réalisées par Vendée Logement ESH au profit de la Coopérative Vendéenne du Logement, qui ne faisaient pas l'objet d'une facturation basée sur les coûts réels, étaient sous-facturées. Ce point a été corrigé par la société ; la procédure utilisée par Vendée Logement ESH est désormais satisfaisante et pertinente.

La prise de participation de la société dans l'OFS lui permet d'ajouter le support du bail réel solidaire à l'offre des activités d'accession sociale de La Compagnie du logement.

L'agence émet une opinion satisfaisante de l'organisation de Vendée Logement ESH, qui permet à la société d'assurer correctement ses missions. Cependant, il conviendrait d'adapter le fonctionnement et la transversalité entre les services dans les quelques situations impliquant plusieurs départements de l'organigramme comme les réhabilitations complètes de logements et de résoudre les fragilités constatées sur le service développement et patrimoine.

Dans le domaine des systèmes d'information, les modalités de portage des projets au sein de l'organisation permettent leur adéquation aux différents métiers de Vendée Logement ESH.

L'agence a noté lors de sa mission l'insuffisance du contrôle interne, c'est-à-dire du dispositif permettant de maîtriser les risques, sur l'activité quittancement.

## 4. PATRIMOINE

### 4.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE

#### 4.1.1 Description et localisation du parc

Fin 2019, Vendée Logement ESH est propriétaire de 6 630 logements familiaux et en gère 71 supplémentaires pour le compte de collectivité. Par ailleurs, le parc se complète de 1 626 logements en foyers et résidences spécialisées portant le parc au total de 8 327 logements.

Seuls treize logements familiaux sont situés en Quartiers Prioritaires de la Ville (QPV), deux logements PLAI individuels à la Roche-Sur-Yon et onze autres individuels à Fontenay-le-Comte.

Le patrimoine est composé à hauteur de 69 % d'individuels expliquant notamment la faible part de petits logements ; les typologies T1 et T2 représentent en effet moins de 19 % du total. Pour autant, malgré la prédominance de logements pavillonnaires dans le patrimoine de la société, les T4 et plus ne constituent que 19 % de l'ensemble du patrimoine, pour près de deux tiers de T3 (62 %).

Le parc est relativement récent et très éclaté sur le territoire départemental vendéen. D'un âge moyen de 22 ans, il est réparti sur 181 communes dont seulement dix disposent de plus de 100 logements et une seule de plus de 1 000 logements, la commune de la Roche-sur-Yon. Cette dernière regroupe 43 % des programmes collectifs de la société.

Outre son éclatement géographique, le patrimoine est morcelé. Il est constitué de 1 160 groupes d'une moyenne de six logements gérés par cinq agences de proximité, les bureaux conseil logement (BCL).

La gestion locative du patrimoine est déconcentrée dans cinq<sup>7</sup> BCL qui assurent la commercialisation des logements, les relations avec les locataires au cours de la vie du bail et la gestion de proximité, comprenant l'entretien courant des immeubles.

Un peu moins de 18 % des logements se situent en zone PDL1<sup>8</sup> tandis que le reste du parc se partage à part égale entre les secteurs PDL2 et PDL3.

Si près de la moitié du patrimoine de Vendée Logement ESH bénéficie du classement énergétique A, B ou C, environ un tiers se positionne dans les trois classes les plus défavorables E, F ou G. Ce positionnement relativement défavorable en comparaison du reste du parc social vendéen, s'explique par la forte proportion de logements chauffés en mode électrique, mode de chauffage privilégié pour les pavillons en milieu rural.

---

<sup>7</sup> BCL du Marais à Challans : 860 logements ; du Haut Bocage aux Herbiers : 1 735 logements ; de la Plaine à Fontenay-le-Comte : 1 055 logements ; du Pays Yonnais à la Roche-sur-Yon : 1 813 logements et du Littoral à Olonne : 979 logements.

<sup>8</sup> Les communes du département ont été classées en 3 zones, du plus tendu et prioritaire (PDL1) au moins tendu et donc moins prioritaire (PDL3).

#### 4.1.2 Foyers et structures spécifiques

Tableau 2 « Parc foyer et établissements spécifiques »

Types d'établissements	Nombre d'établissements	Nombre de logements
Personnes Handicapés	3	77
Personnes âgées	38	958
<i>dont EHPAD</i>	6	409
Jeunes travailleurs	6	386
Autres	8	108

Sources : Vendée Logement CUS 2019-2025

Fin 2018, la société est propriétaire de 55 foyers ou établissements spécialisés représentant l'équivalent de 1 529 logements (soit 510 équivalent-logements<sup>9</sup>). Pour 27 d'entre elles ces opérations ont été réalisées dans le cadre d'un bail emphytéotique. Hormis trois foyers (50 logts) gérés par des CCAS tous ces logements sont conventionnés. Une grande partie a été créée dans les années 1980-1990.

Les foyers sont composés de 6 EHPAD, 12 résidences sociales totalisant 494 logements (dont 6 foyers jeunes travailleurs de 386 logts), 3 foyers pour personnes handicapés. Il y a 25 structures gérées par des CCAS ou des CIAS et 17 par une douzaine d'associations différentes.

Les structures qui regroupent le plus de logements sont la résidence jeunes travailleurs de La Roche-sur-Yon (240 logts) ainsi que les cinq plus importants EHPAD avec 379 logements

En 2012 la société avait signé un avenant à sa convention d'utilité sociale (CUS) 2011-2016 afin d'y intégrer son parc de logements foyers ; par la suite la CUS portant sur la période 2019-2025 a retenu des dispositions spécifiques aux foyers. Elle arrête une stratégie en matière d'établissements spécifiques (détermination d'orientations patrimoniales à moyen terme, notamment lorsque qu'approche la fin des emprunts ou des baux emphytéotiques), présente un bilan des aspects du PSP spécifiques à ces structures et détaille un plan d'actions patrimoniales à moyen termes.

Lorsque les conditions de transfert de propriété sont réunies, elle essaie de favoriser cette orientation. Entre 2014 et 2018 la société a mis en service 7 foyers et vendu 1 foyer en 2018.

Le montant de la redevance perçue auprès des gestionnaires correspond aux annuités d'emprunts souscrits pour le financement du projet, aux taxes foncières, à la provision pour gros entretien et aux frais de gestion patrimoniale et comptable ; les taux de ces deux dernières composantes sont variables en fonction notamment des travaux, prévus dans le plus pluriannuel d'intervention sur les foyers ou des modalités de prise en charge des travaux par le gestionnaire.

Afin d'en assurer le financement, la société dispose des ressources provenant de la part de la redevance dédiée à la provision pour travaux. La société comptabilise une provision pour gros entretien à cet effet.

Par ailleurs, la société envisage pour les nouveaux foyers ou bien pour ceux ayant fait l'objet de réhabilitation, la transformation de leurs redevances en loyer. Cette réflexion qui a été conduite avec l'assistance d'un conseil juridique, n'a pas encore connu de traduction concrète.

<sup>9</sup> A partir de 2019 le mode de calcul des équivalent-logements a été modifié, ce qui a porté leur nombre à 1 180.

Enfin, toutes les résidences font l'objet d'une rencontre annuelle avec le gestionnaire, qui permet entre autres d'effectuer un point technique sur le bâtiment et financier sur la convention.

### 4.1.3 Données sur la vacance et la rotation

Sur la période 2015-2019, la rotation calculée sur les locataires sortants est en diminution constante. D'un niveau initial de près de 14,5 %, elle est désormais de moins de 13 % mais demeure sensiblement supérieure à la mobilité du parc social vendéen qui est établie à 11,7 %. Ce constat est d'autant plus marqué que le parc de Vendée Logement ESH est à forte dominante individuelle, habituellement associée une plus grande stabilité des locataires en place. La forte appétence des locataires vendéens pour accéder à la propriété explique ce phénomène, le logement social ne constituant qu'une étape assez courte du parcours résidentiel avant la concrétisation d'un projet individuel.

Tableau 3 : Évolution de la rotation

En %	2015	2016	2017	2018	2019
Nombre de locataires sortants	867	838	832	827	845
Nombre de locataires sortants du parc	784	770	742	740	769
Nombre de sortants pour mutation	83	68	90	87	76
Taux de rotation	14,42%	13,53%	13,14%	12,99%	12,75%

Sources : Tableaux de bord Vendée Logement

Par ailleurs, la valeur moyenne observée à l'échelle du parc masque de fortes disparités géographiques entre le Sud Vendée qui présente un taux de rotation de 15,5 % et le secteur Nord-Ouest dont la mobilité est de 8,5 %. En l'espèce, la rotation est un indicateur assez fidèle de la réalité de la tension des marchés locaux de l'habitat. A l'échelle des établissements de coopération intercommunale (EPCI), les écarts sont encore plus marqués passant de 4,5 % à 17,4 %.

Vendée Logement ESH analyse régulièrement l'évolution de la vacance et de ses motifs via des tableaux de reporting notamment. Néanmoins, les critères pris en compte pour le dénombrement s'avèrent différentes de ceux retenus dans le rapport de gestion ou dans Harmonia, ce qui rend difficile la comparabilité.

La décomposition par nature de vacance est assez fine permettant d'en apprécier assez précisément les causes. Les tableaux s'accompagnent d'un suivi des pertes financières structuré sur la même décomposition analytique.

D'une manière générale, la vacance commerciale liée à la relocation des logements, est assez contenue ; elle ne représente en moyenne qu'un tiers du volume de la vacance totale, dont le niveau demeure en moyenne inférieur à 3 % sur la période.

Tableau 4 : Évolution de la vacance

En %	2014	2015	2016	2017	2018	Moyenne
Vacance technique	2,13%	2,10%	2,29%	1,05%	1,76%	1,87%
Vacance commerciale	1,05%	0,97%	0,90%	0,86%	0,65%	0,89%
Vacance totale	3,18%	3,07%	3,19%	1,92%	2,41%	2,75%

Sources : Tableaux de bord de Vendée Logement

Cette maîtrise assumée de la vacance commerciale est le résultat d'une politique très volontariste pour minimiser les délais de relocation. Ces derniers sont établis en moyenne sur la période 2015-2019 à 30 jours entre le départ du locataire et l'arrivée du nouvel occupant, soit un niveau bas compte-tenu de la forte généralisation des préavis de départ à un mois. Les délais sont plus courts en moyenne pour les logements collectifs que pour les individuels. L'allongement relatif des délais sur certains secteurs est davantage lié à la détente du marché sur les territoires en déprise. De ce fait, les pertes locatives inhérentes au délai de

commercialisation sont assez réduites et représentent au final moins de 290 milliers d'euros en moyenne chaque année pour un total de l'ordre de 830 milliers d'euros. Présenté comme un objectif prioritaire, l'objectif de minimisation de la vacance commerciale tend à primer sur le respect de la règle consistant à présenter trois dossiers valides à la commission d'attribution des logements (CAL) (cf. § 5.2.3.1).

*Tableau 5 : Analyse des délais de relocation - logements libérés entre janvier 2015 et décembre 2019*

Années	Logements collectifs		Logements individuels		Total logements reloués		
	Nombre de logements libérés	Délai moyen de relocation en jours	Nombre de logements libérés	Délai moyen de relocation en jours	Nombre de logements libérés	Délai moyen de relocation en jours	Pertes locatives associées
2015	211	23	555	31	766	29	285 710 €
2016	245	25	491	28	736	27	257 849 €
2017	237	37	484	32	721	34	292 570 €
2018	248	31	497	33	745	33	341 922 €
2019	213	20	404	31	617	27	266 590 €
<b>Total</b>	<b>1 154</b>	<b>27</b>	<b>2 431</b>	<b>31</b>	<b>3 585</b>	<b>30</b>	<b>1 444 641 €</b>

Sources : traitement des fichiers "entrées et sorties du parc" communiqués par l'office

Bien que la société fasse preuve d'efficacité dans son processus de commercialisation, l'agence constate qu'une partie significative des pertes locatives s'explique par des logements en position d'attente :

- d'une décision quant au devenir de quinze logements « dilemmes » dont un tiers dans cette situation depuis plus de deux années ;
- d'un engagement de travaux de réhabilitation pour 25 logements avec un délai moyen de vacance de 41 mois, avec pour la moitié d'entre eux une période d'inoccupation excédant trois années ;
- de la concrétisation d'une démolition pour 15 logements dont sept d'entre eux sont inoccupés depuis au moins quatre ans.

Parmi les 55 logements identifiés dans l'une de ces trois positions, 31 concernent des financements très sociaux dont une part significative réalisée dans le cadre d'opérations d'acquisition-amélioration ; au total les logements à loyers minorés représentent près de 30 % de la vacance totale.

*Tableau 6 : Analyse des pertes financières - 2016-2019*

Années	Vacance commerciale		Vacance technique				Autres motifs			Total logements libérés
	Pas de locataire	Travaux imp. de remise en état	Réhabilitation	Démolition	Logement sinistré	en attente de décision	Contentieux-Juridique	En vente-vendu	Vacance Mise en Service	
2016	142 398	145 186	88 771	202 493	11 106	25 495	28 432	37 709	43 248	724 837
2017	143 380	99 982	86 277	212 670	3 523	85 429	34 437	38 149	84 421	788 268
2018	156 350	142 609	109 564	205 006	2 713	60 613	34 787	66 790	75 040	853 472
2019	137 322	149 493	107 668	31 400	509	76 267	33 404	133 943	280 157	950 161
<b>Total</b>	<b>579 450</b>	<b>537 269</b>	<b>392 280</b>	<b>651 569</b>	<b>17 851</b>	<b>247 803</b>	<b>131 060</b>	<b>276 591</b>	<b>482 866</b>	<b>3 316 739</b>

Sources : fichier des pertes locatives communiquées par la société

Si une part importante de ces logements est obsolète ou ne répond plus aux besoins du marché, la société doit se montrer plus réactive dans l'arbitrage des situations dilemme ou dans la mise en œuvre opérationnelle de ses décisions de réhabilitation voire de démolition. Au final, les pertes financières imputables à la vacance technique s'avèrent supérieures à celles enregistrées pour un motif commercial, même si la situation s'explique pour moitié par la neutralisation de logements en attente de démolition.

## 4.2 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DU PARC

### 4.2.1 Loyers

Sur la période 2015-2019, les hausses annuelles de loyer appliquées par Vendée Logement ESH ont été très limitées. Elles se sont même avérées légèrement inférieures aux augmentations maxima de l'IRL<sup>10</sup>. Les années 2016 à 2018 se sont caractérisées par le maintien des loyers des locataires occupants.

Tableau 7 : Augmentation annuelle des loyers

En %	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2019
Hausse au 1 <sup>er</sup> janvier	0,40	0,00	0,00	0,00	1,22	1,62
Augmentation maximum des loyers pratiqués	0,47	0,02	0,00	0,00	1,26	1,76

Sources : Rapports de gestion de Vendée Logement

Vendée Logement ESH pratique néanmoins des augmentations de loyer à la relocation pour les programmes les plus commercialement attractifs. Les évolutions apportées restent néanmoins proportionnées en ne portant pas systématiquement le tarif au plafond de la convention APL. Sur la base du tarif 2019, 1 378 logements sont concernés par ce dispositif avec une hausse moyenne potentielle de 6,1 % ; l'évolution prévue est de moins de 2,5 % pour le tiers des loyers concernés.

Les taux des loyers appliqués préservent une marge théorique par rapports aux plafonds conventionnels calculés par la société de l'ordre de 11,6 % ; elle serait réduite de trois points environ si l'ensemble des augmentations à la relocation étaient mises en œuvre.

La médiane des loyers de Vendée Logement ESH rapportés à la surface habitable, soit 5,36 €/m<sup>2</sup>, est supérieure tant à la médiane départementale de 5,14 €/m<sup>2</sup>, qu'à celle de la région située à 5,32 €/m<sup>2</sup> (source RPLS 01/01/2018). Le caractère plus onéreux du parc de la société au regard de celui de l'office départemental s'explique principalement par le caractère assez récent du patrimoine et la faible proportion d'anciens financements qui offrent des niveaux de loyers particulièrement peu élevés. La décision d'augmentation des loyers à la relocation, même en ne les portant pas de manière systématique au plafond, y contribue également.

Tableau 8 : Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m <sup>2</sup> de surface habitable			
		1 <sup>er</sup> quartile	Médiane	3 <sup>e</sup> quartile	Moyenne
Organisme	6 592	4,86	5,36	5,77	5,32
Département de la Vendée	21 842	4,27	5,14	5,64	5,03
Région Pays-de-la -Loire	214 023	4,67	5,32	6,04	5,45
France métropolitaine	4 328 090	4,90	5,68	6,54	5,90

Sources : base de données / données transmises par l'organisme (date d'extraction, service...)

Les marges d'augmentations les plus importantes se situent pour les logements financés en PLA avec un potentiel de hausse proche de 15 %. Contrairement à la pratique habituelle de nombreux bailleurs, les loyers de tous les logements PLUS n'ont pas été portés à leur plafond conventionnel ; ils ménagent ainsi une capacité d'évolution un peu supérieure à 4 %.

<sup>10</sup> IRL du 3<sup>ème</sup> trimestre jusqu'à fin 2016 puis du 2<sup>ème</sup> trimestre depuis lors.

Tableau 9 : Analyse de la distribution des loyers par financement

Rubriques	Nombre de logements	Médiane SH	Taux de loyer médian mensuel (en euros par m <sup>2</sup> de surface habitable)			Loyer moyen mensuel (en euros)		
			Appliqué	Plafond	Ecart	Appliqué	Plafond	Ecart
Anciens financements	1 134	67,00	4,26	4,67	9,5%	280,27	313,38	11,8%
PLA et ILM CFF	2 244	70,00	5,41	6,19	14,4%	367,00	418,35	14,0%
Très social	613	70,65	4,95	5,17	4,3%	335,96	355,51	5,8%
Non conventionnés*	84	77,40	5,31	/	/	389,62	/	/
PLS -PLI et PLA CFF	120	69,28	6,26	7,65	22,2%	431,56	498,36	15,5%
PLUS	2 397	71,62	5,63	5,87	4,3%	388,97	410,66	5,6%
Ensemble	6 592	70,00	5,36	5,87	9,6%	358,63	393,07	9,6%

Sources : base de données de l'organisme quittancement 2018

\* Le plafond est non conventionnel mais fixé par la société

**Obs 1 : Au regard de son haut niveau de rentabilité et du profil de la demande, la société peut, et doit, améliorer l'accessibilité économique générale de son parc.**

Une analyse, menée par l'agence, à partir d'un quittancement de janvier 2019, confirme que le patrimoine de l'organisme offre une accessibilité économique moyenne. Sur la base d'une occupation théorique<sup>11</sup>, seulement 30,8 % des loyers pratiqués sont inférieurs aux plafonds pris en compte pour le calcul de l'APL ; le ratio s'élève à 46,9 % au niveau départemental, 51 % au niveau régional et 51,7 % en France Métropolitaine.

Bien que le profil de la demande apparaisse légèrement moins social en Vendée que dans les départements voisins (§ 5.2.1), il appartient à la société d'inclure également dans ses paramètres de gestion et de développement la recherche d'une amélioration de l'accessibilité économique de son parc ; sa rentabilité très élevée, aujourd'hui essentiellement employée à soutenir l'effort de développement, offre des marges de manœuvre pour aller dans cette direction.

Dans ses réponses, la société rappelle qu'elle a déjà mis en place une politique de modération des hausses de loyers, notamment en modulant le montant des hausses annuelles ou celles appliquées à la relocation sur les secteurs détendus voire sur certaines catégories de financements tels que les PLS. En outre, elle fait valoir que le niveau de ses loyers sur le littoral s'avère compétitif en comparaison du parc privé. Sur ce dernier point, l'agence rappelle que la vocation même du parc locatif social est d'offrir des logements à loyer modéré à destination de ménages aux ressources modestes qui rencontreraient des difficultés à se loger dans le parc privé, moyennant le bénéfice d'aides publiques. Ce dernier argument n'exonère donc aucunement la société de mobiliser ses marges de manœuvre financières pour œuvrer à l'amélioration de l'accessibilité économique de son parc en activant tous les leviers envisageables (*augmentation de l'offre en PLAI, accentuation de la politique de modération des loyers notamment*). Elle est invitée à mieux intégrer cette orientation à l'avenir et saisir toutes les opportunités permettant d'œuvrer dans ce sens.

Par ailleurs, si la société confirme que le niveau de rentabilité doit permettre un réemploi des ressources aux fins d'améliorer le parc existant, l'agence rappelle la nécessité d'en traduire concrètement la mise en œuvre dans le PSP et le plan d'entretien.

<sup>11</sup> L'étude réalisée optimise l'occupation des logements avec un nombre de personnes logées correspondant à la typologie : T1, une personne, T2, deux personnes...

**Obs 2 : Le manque de rigueur dans la conservation et la formalisation des conventions APL conjugué à l'absence d'une base de données fiable n'ont pas permis de mener un contrôle exhaustif des loyers. La société doit désormais impérativement procéder à une remise en ordre documentaire et informatique de sa base conventionnelle.**

La société n'apporte pas une garantie suffisante dans la gestion des conventions APL en vigueur. Ainsi, au-delà des difficultés rencontrées par l'agence pour obtenir ces dernières ainsi qu'une extraction informatique de la base correspondante, le contrôle mené à partir du récolement de différentes sources de données a permis de révéler :

- de nombreuses approximations dans le formalisme des convention APL :
  - conventions n'ayant pu être communiquées ou de manière incomplète ;
  - conventions non datées ou non signées ou cumulant les deux anomalies ;
  - mentions manuscrites venant compléter ou modifier la convention initiale ;
  - écarts relevés entre les taux portés dans le corps de la convention et ceux inscrits dans le tableau récapitulatif figurant en annexe de cette dernière ;
  - erreurs dans le libellé de plusieurs conventions numérisées ;
  - absence de correspondance entre le contenu de la convention présentée et la réalité du programme loué.
- et de multiples petites anomalies dans leur application :
  - erreurs d'actualisation de taux ;
  - inversion des financements dans la base patrimoniale ;
  - intégrations de loyers annexes dans la facturation du loyer principal ;
  - écarts entre les surfaces quittancées et les surfaces référencées dans les conventions ;

Cette situation n'a pas permis de mener à bien un contrôle exhaustif des loyers. Pour mémoire, les deux précédents rapports de la Miilos avaient déjà pointé ces insuffisances. En réponse au dernier rapport, la société avait invoqué, pour justifier sa position, que les conclusions « d'une évaluation d'opportunité entre le coût d'investissement et le service rendu » pour constituer une base s'étaient avérées défavorables. Au regard des multiples dysfonctionnements encore observés, l'agence réitère formellement son observation et invite la société à procéder à une remise en ordre documentaire et informatique de sa base conventionnelle avec l'appui des services de l'État et de remédier aux éventuelles anomalies qui pourraient en résulter.

Dans ses réponses, la société a indiqué avoir initié la mise en œuvre d'une démarche de collecte et d'archivage électronique des conventions APL. Au-delà, ce travail d'inventaire et de classement devra se concrétiser par la mise en place d'une base en capacité de fonder l'actualisation réglementaire des loyers plafonds conventionnels.

#### **4.2.2 Supplément de loyer de solidarité**

Les modalités de mise en œuvre du supplément de loyer de solidarité (SLS) sont assurées par la responsable du pôle activité immobilière positionnée au sein de la direction clientèle et proximité. L'examen de la démarche d'application mise en place a mis en évidence un processus très organisé et respectueux du dispositif réglementaire.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, 91 locataires étaient assujettis au supplément de loyer (en dehors des non-réponses à l'enquête) générant un produit mensuel de 1 777,78 euros. Les modalités de calcul ont été vérifiées sur la base du fichier synthétisant les résultats de l'enquête et n'appellent pas d'observation.

### 4.2.3 Charges locatives

Au sein de la SA d'HLM Vendée Logement ESH, l'ensemble des opérations sur les charges locatives sont effectuées par la responsable comptabilité clients qui s'occupe également du quittancement. L'agence a effectué sa mission de contrôle et d'évaluation en procédant à la fois à une approche procédure et à une approche test de détail. Ces dernières ont été effectuées sur l'année 2016.

#### 4.2.3.1 *Processus des charges locatives : de la répartition des tantièmes à l'analyse des écarts de régularisations*

Les règles de répartition sont réalisées à l'aide d'un état descriptif, indiquant les tailles de logements, réalisé par le service patrimoine. La répartition peut être réalisée selon la surface habitable ou la surface corrigée<sup>12</sup>. La surface corrigée peut s'avérer défavorable aux petits logements. Par mesure d'équité entre locataires d'un même programme, il conviendrait que la répartition soit intégralement assise sur la surface habitable. La responsable comptabilité clients indique ces éléments dans le logiciel de quittancement. La provision est ensuite calculée par immeuble, par cette même personne, selon les informations dont elle dispose.

Toutes les factures sont scannées et validées par les chargés de gestion immobilière du département clientèle et proximité. La responsable comptabilité clients comptabilise ensuite ces factures et détermine les éléments récupérables et non récupérables. Une fois par année, les charges récupérables provenant des factures comptabilisées sont additionnées pour comparer les montants provisionnés aux charges locatives récupérables réelles. Tous ces éléments sont effectués par le logiciel de quittancement qui calcule alors une régularisation de charges par locataire. La régularisation est quittancée au locataire en avril ou en juillet de chaque année.

L'ensemble des écarts au-delà de 5 % par programme sont justifiés par la responsable comptabilité clients. Cette dernière établit un état des régularisations par groupe de logement qui est donné à la directrice clientèle et proximité. Cette dernière valide cet état et le présente au Conseil de Concertation Locative.

Une sécurisation du processus relatif aux charges locatives s'impose.

L'agence note que la procédure précitée est mise en œuvre avec application. Cependant, même si aucune anomalie significative n'a été détectée par l'agence, il convient de signaler qu'il existe un risque important au niveau de la procédure de la société. En effet, à aucun moment dans le processus des charges locatives, un salarié autre que la responsable comptabilité clients n'intervient. Il n'existe aucune collaboration et aucune supervision, c'est-à-dire un contrôle de cohérence, du travail effectué. Le dispositif de suppléance prévu présente par ailleurs une fragilité, constatée par l'agence à l'occasion du contrôle. Il existe de ce fait un réel risque de perte de compétences en cas d'absence ou de départ de la personne. L'agence considère également qu'une erreur est indétectable par la société elle-même dans le processus actuel. Ce constat renvoie au caractère défaillant du processus de contrôle interne analysé dans la section 3.2.5.

Lors du contrôle, l'agence a remarqué que l'ensemble des données : montants et régularisations des charges locatives 2017 et 2018 avaient été supprimées. En l'absence de processus de récupération possible, ces données sont perdues. Ce constat illustre également la défaillance du contrôle interne. En effet, Vendée Logement ESH ne s'était pas rendu compte de la perte de ces données avant les remarques de l'agence.

Dans sa réponse écrite, la société indique que la fonction quittancement est désormais partagée et maîtrisée par deux personnes, ce qui est de nature à mieux sécuriser le processus.

---

<sup>12</sup> La surface corrigée est la surface habitable (surface réelle du logement) à laquelle on applique des coefficients de correction qui tiennent compte de la présence d'équipements (ascenseur, lavabos, baignoire, ...) ou encore de la situation du logement (ensoleillement, vue...).

#### 4.2.3.2 Analyse globale des charges locatives par l'agence

Sur 2016, l'agence a procédé à un bouclage des charges locatives répartissables de Vendée Logement ESH. L'objectif était d'analyser le cheminement entre le montant de provision et le montant réellement quittancé aux locataires. Le bouclage sur 2016 s'effectue de la façon suivante :

Tableau 10 : Bouclage des charges locatives répartissables 2016

En euros

Libellé	Logements	Garages	Montants	Pourcentage
Provisions de charges appelées	1 941 448	37 465	1 978 913	107%
Régularisations	-144 803	-5 577	-150 380	-8%
Charges décomptées lors de la sortie	-5 968	-182	-6 149	0%
Charges des logements vacants	18 119	674	18 793	1%
<b>Charges répartissables</b>	<b>1 808 797</b>	<b>32 381</b>	<b>1 841 177</b>	<b>100 %</b>

Sources : Tableau créé par l'agence à partir des extractions du quittancement 2016 données par la société

Le montant des régularisations s'élève à 8 % des charges répartissables, ce qui constitue un niveau satisfaisant.

Vendée Logement ESH effectue la régularisation de charges des locataires sortis sur la base d'un accord des locataires validé dans le cadre du contrat de bail. Ce dernier stipule en effet que « *Le bailleur et le locataire ci-dessus désignés renoncent à leurs droits éventuels résultant d'un solde en leur faveur lors de la régularisation annuelle des charges récupérables* ». L'agence préconise la contractualisation de l'accord amiable des parties visant à solder immédiatement l'ensemble des comptes dans un document détaché du contrat de bail, qui serait proposé aux locataires au moment de leur départ. Cette pratique serait gage d'une meilleure transparence vis-à-vis des locataires.

Les charges concernant les locataires sortis et les logements vacants étant d'un niveau jugé peu significatif par l'agence, elles n'ont pas fait l'objet d'un examen spécifique. Les charges locatives répartissables ont ensuite été catégorisées par type de dépenses par l'agence :

Tableau 11 : Charges répartissables 2016 par catégorie de dépenses

En euros

Libellé	Montants	Pourcentage
Ascenseurs	26 349	1%
Autres	77 938	4%
Chauffage	205 283	11%
Eau	103 529	6%
Electricité	102 216	6%
Entretien chauffage	285 122	15%
Entretien propreté	306 494	17%
Entretien VMC robinetterie	302 178	16%
Espace verts	90 650	5%
Ordures ménagères	341 417	19%
<b>Charges répartissables</b>	<b>1 841 177</b>	<b>100 %</b>

Sources : Tableau créé par l'agence à partir des extractions du quittancement 2016 données par la société

Les dépenses de chauffage et entretien de Vendée Logement ESH constituent, comme pour la plupart des bailleurs sociaux, les principaux postes de dépenses. L'agence n'a pas relevé beaucoup de logements pour lesquels ces charges de chauffages dépassaient 9 euros par m<sup>2</sup> de surface habitable. Le parc de logement de Vendée Logement ESH étant essentiellement composé d'individuels, les charges locatives de chauffage quittancées aux locataires par l'organisme doivent être décomposées de la façon suivante :

Tableau 12 : Décomposition des charges de chauffages

En euros

Libellé	Montants	Pourcentage
Chauffage logement individuel	179 115	37%
Chauffage collectif - Entretien seulement	58 416	12%
Chauffage collectif - Consommation et entretien	229 747	47%
Autres chauffage type commerce	23 127	5%
<b>Charges de chauffage</b>	<b>490 405</b>	<b>100 %</b>

Sources : Tableau créé par l'agence à partir des extractions du quittancement 2016 données par la société

Vendée Logement ESH s'occupe directement de l'entretien du chauffage avec les prestataires et refacture aux locataires les charges. Les charges locatives de chauffage individuel correspondent à de l'entretien.

#### 4.2.3.3 Corrections des régularisations de charges importantes par Vendée Logement ESH

Lors de sa mission, l'agence a identifié des logements et groupes de logements qui avaient en 2016 des régularisations de charges locatives élevées, c'est-à-dire supérieures à 20 % du montant des charges réelles. 45 logements étaient concernés. L'agence a ensuite inspecté ces mêmes logements sur 2017 et comparé les résultats pour s'assurer que la société effectuait un suivi et une correction des sur-provisions. Les éléments ont été synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 13 : Proportion de la régularisation 2017 des logements sur-provisionnés en 2016

En euros

Libellé	2016	2017	Variation
Provisions de charges	115 236	95 378	-19 858
Charges répartissables réelles	91 202	92 399	1 197
Régularisation	24 033	2 979	-21 055
% de régularisation	26%	3%	

Sources : Tableau créé par l'agence à partir d'un échantillon de charges locatives demandé à la société

Le tableau indique que Vendée Logement ESH effectue un suivi et corrige les principales sur-provisions. Par mesure de précaution, l'agence s'est assurée dans le détail que la correction des provisions n'était pas le résultat de compensations entre des hausses et des baisses de provisions. L'agence n'a pas détecté d'éléments de compensations de ce type.

Pour l'échantillon du tableau de suivi 2017 des sur-provisions supérieures à 20 % en 2016, l'agence a également inspecté pour chaque logement ou groupe de logement les causes de la variation de la régularisation entre 2016 et 2017. En effet, cette fluctuation entre 2016 et 2017 peut s'expliquer pour deux raisons. Premièrement, la régularisation peut varier, car les charges locatives réelles varient. Deuxièmement, la régularisation peut également varier, car les provisions de charges varient.

Les provisions sont calculées par la SA d'HLM et doivent s'adapter aux charges réelles. De ce fait, un suivi des provisions satisfaisant doit corriger les régularisations antérieures élevées et également anticiper les évolutions de charges connues. Dans cette situation, l'agence a analysé les variations de régularisations entre 2016 et 2017 pour expliquer leur cause. L'analyse est synthétisée comme suit :

Tableau 14 : Analyse de la variation de la régularisation de l'échantillon

En euros

Libellé	2016
Effet variation de la provision	-22 011
Effet variation des charges répartissables	956
Variation des régularisations	-21 055

Sources : Tableau créé par l'agence à partir d'un échantillon de charges locatives demandé à la société

Le tableau indique que la variation des régularisations est essentiellement due à la variation des provisions. Au vu de ce qui précède, l'agence considère que Vendée Logement ESH effectue un suivi et une correction des provisions de charges satisfaisants.

## 4.3 CONCLUSION

La société obtient des résultats intéressants en termes de maîtrise de la vacance, en parvenant à réduire significativement les délais de relocation. Sur certains secteurs plus détendus, la situation demeure néanmoins fragile et justifie le maintien d'une grande vigilance.

Les loyers pratiqués par Vendée Logement ESH se situent légèrement au-dessus des références locales du parc HLM. Même si ce positionnement s'explique par le caractère récent du parc et la nature des financements, 70 % des logements ayant été produits en PLA et PLUS, la société doit mettre à profit sa bonne santé financière pour avoir une action de modération du niveau de ses loyers et améliorer son accessibilité financière, renforçant ainsi son rôle social.

Par ailleurs, les bases de données de loyers et de financement n'ont pas été fiabilisées, avec pour conséquence des anomalies mineures dans leur application et l'impossibilité de garantir la bonne actualisation des taux.

La gestion des charges apparaît globalement maîtrisée mais le dispositif présente cependant une fragilité potentielle. En effet, la maîtrise de cette activité repose principalement sur le travail d'une personne et sur l'exploitation de fichiers Excel ne garantissant pas totalement la sécurité du dispositif. Par ailleurs, la gestion des régularisations des charges des locataires partis nécessite des ajustements réglementaires pour être mise en conformité.

## 5. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 5.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

Au sein de la population logée par la société, la proportion de personnes isolées et de familles monoparentales est légèrement supérieure aux ratios départementaux et régionaux. A contrario, la part des ménages les plus modestes est un peu moindre que les références départementales et régionales. Cette caractéristique se traduit par un taux de bénéficiaires de l'APL (46,3 %) plus bas que celui constaté sur l'ensemble du parc social vendéen (51,1 %).

Tableau 15 : Analyse sociale de l'occupation

En %	Revenu <20 % *	Revenu <40 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono-parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
Organisme	16,2 %	36,2 %	60,7 %	6,6 %	46,3 %	25,3 %	52,0 %	7,5 %
Département	19,4 %	39,9 %	64,0 %	6,0 %	51,1 %	26,1 %	49,6 %	7,0 %
Région	21,6 %	40,0 %	62,2 %	7,8 %	50,6 %	22,1 %	46,1 %	8,3 %

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

Sources : enquête OPS 2018

De source déclarative, la valeur « du taux d'APLisé » issue de l'enquête OPS est manifestement sous-estimée dans la mesure où, recalculé à partir du quittancement de décembre 2019, le nombre de bénéficiaires est porté à 3 339 pour 6 428 locataires présents soit un taux de 51,8 %. Le montant moyen de l'allocation est de 182 euros représentant un taux de couverture de la masse mensuelle des loyers de près de 27 %.

Tout en notant la non-identification d'une petite fraction des ménages allocataires de l'APL dans les données de l'OPS, les ménages occupants du parc de la société présentent néanmoins un profil légèrement moins social que ceux présents dans le patrimoine social du département ; ce constat est à mettre en perspective avec le niveau sensiblement plus élevé des loyers pratiqués par la société. La société doit renforcer son rôle social en portant une attention plus soutenue sur cette dimension lors de l'attribution des logements.

### 5.2 ACCÈS AU LOGEMENT

#### 5.2.1 Connaissance de la demande

Les demandes de logements dans le département de la Vendée sont enregistrées et gérées dans le logiciel Imhoweb. En janvier 2019, le fichier commun comprend 12 706 demandes en cours, dont seulement 3 304 à des fins de mutation, soit 26 % du stock. Ce taux, assez réduit au regard des valeurs habituellement observées sur les départements de l'Ouest comprises entre le tiers et la moitié des dossiers enregistrés, s'explique par la plus forte proportion de locataires déjà logés en logement social individuel.

La demande est relativement éclatée sur le territoire départemental avec néanmoins des niveaux de pression très différenciés. La zone littorale, le nord du département et l'unité urbaine de La Roche-sur-Yon constituent les territoires les plus demandés. Pour autant, les treize communes qui forment La Roche-sur-Yon Agglomération, principal pôle d'attractivité du département, ne constituent qu'un peu plus de 28 % des besoins, ce qui apparaît au final assez peu en comparaison d'autres départements à dominante rurale.

La proportion des personnes seules est particulièrement importante et s'élève à 48 % ; augmentée des familles monoparentales, cette part atteint 67 % des demandeurs.

Bien que l'analyse des profils des demandeurs mette en évidence leur faible niveau de ressources, les demandeurs disposant de moins de 40 % des plafonds PLUS sont toutefois moins nombreux que dans les autres départements de la région. Ils sont 47 % en Vendée, valeur proche de celle observée en Mayenne, contre 54 % en Loire-Atlantique et en Maine-et-Loire et 56 % dans la Sarthe.

Près d'une demande de mutation sur deux vise l'attribution d'un logement individuel contre 38 % pour les ménages non déjà logés dans le parc social. Au total, 40 % des demandeurs excluent de leur recherche un habitat collectif, caractéristique marquée en Vendée mais comparable à d'autres départements de l'ouest de la France.

Les logements de petite taille sont principalement ciblés par les demandeurs externes ; ils représentent la moitié des souhaits exprimés par ces derniers. Néanmoins, tous dossiers confondus, la demande majoritaire concerne les logements de type 3 avec 35 % des besoins formulés contre 32 % pour les T2 et 13 % pour les T1. Malgré la forte proportion de demandes pour un logement individuel, celles visant un logement T4 ou T5 ne constituent que 20 % du fichier.

Les demandes sont majoritairement récentes, plus des deux tiers ayant une ancienneté de moins d'un an dont la moitié de moins de six mois ; celles de plus de 24 mois ne représentent que 15 % du stock global. Le délai d'attente est un peu plus long sur la zone littorale ; sur l'agglomération des Sables d'Olonne, l'ancienneté moyenne est de 22 mois contre 15 mois sur le reste du département. Dans le sud du département, le délai moyen est de l'ordre d'une année maximum. D'une manière générale, l'ancienneté moyenne de la demande des ménages déjà logés est supérieure de 5 mois à celle des demandeurs externes. Sur les territoires les plus détendus, l'écart se réduit à moins de deux mois.

Tableau 16 : Comparaison de l'ancienneté du stock avec le délai moyen de satisfaction

Répartition en %

	< 6 mois	< 12 mois	< 24 mois	> 24 mois	Délai Moyen (en mois)
Ancienneté moyenne du stock	35	67	85	15	14,9
Satisfaction des demandeurs en Vendée	47	69	87	12	11,5
Satisfaction des demandeurs Vendée Logement	40	63	80	20	12,9

Source : Bilan annuel du CREHA Ouest et fichier des attributions 2019 de Vendée Logement

Le délai de satisfaction est globalement cohérent avec l'ancienneté de la demande ; il s'avère d'ailleurs un peu supérieur à celui observé sur le département avec un effort notable pour présenter des candidats en situation de délai anormalement long. Ainsi, 20 % des attributaires présentent un délai d'attente supérieur à deux ans contre 12 % sur l'ensemble des bailleurs vendéens.

## 5.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

**Obs 3 : Le conseil d'administration doit établir sa politique d'attribution en application de l'article R. 441-9 du CCH ; il doit par ailleurs clarifier les modalités d'organisation et de fonctionnement de sa commission d'attribution de manière conforme aux dispositions du même article.**

La société dispose d'un règlement intérieur des commissions d'attribution des logements consultable sur le site internet de l'organisme, la dernière mise à jour ayant été validée lors du CA du 29 juin 2018.

Les dispositions actualisées prévoient la création de trois commissions à compétence géographique<sup>13</sup> permettant ainsi, en vertu de l'article R. 441-9 du CCH :

- d'adapter le processus d'attribution à la dispersion géographique du parc en instituant des CAL multiples ;
- et de ne pas limiter les membres aux seuls administrateurs.

Ainsi le nouveau règlement prévoit que chaque commission soit composée de six membres dont deux administrateurs, un représentant des locataires, le directeur du service clientèle, le responsable clientèle et un chargé de clientèle. Dans les faits, le conseil d'administration n'a formellement défini la composition que d'une seule CAL. A chaque représentant titulaire sont associés plusieurs suppléants répartis sur le territoire couvert par les trois commissions. Le fonctionnement du dispositif en place repose effectivement sur une seule entité animée au moyen de la visio-conférence. Même si sa composition évolue au fil des territoires avec la présence successive des chargées de clientèle concernées, il n'en demeure pas moins que les représentants ne sont amenés à approuver et signer qu'un seul procès-verbal, confirmant la tenue d'une CAL unique.

Ce décalage entre les termes du règlement intérieur et le fonctionnement réel des commissions s'accompagne d'une imprécision géographique. Le règlement évoque en effet trois commissions dont les contours géographiques ne sont pas précisément indiqués tandis que l'organisation matérielle est fondée sur 5 bureaux de commercialisation, faisant intervenir alternativement 5 chargées de clientèle différentes à titre de membre.

Pour se mettre en conformité avec les dispositions du CCH, le conseil d'administration devra clarifier le mode d'organisation et de fonctionnement retenu entre un schéma à une CAL unique ou à trois CAL, désigner explicitement les membres des trois CAL le cas échéant, formaliser la gestion administrative de chacune d'entre-elles et préciser clairement les périmètres d'intervention.

Dans sa réponse écrite, la société indique que trois PV de CALEOL sont désormais édités et signés en fin de commissions, et que le règlement intérieur des CALEOL sera repris pour tenir compte de ces remarques. L'Agence prend acte et invite la société à poursuivre le travail de clarification des règles de fonctionnement et d'organisation des CALEOL, en particulier sur le plan du découpage territorial précis des trois commissions et de l'identification de leurs membres, sur lesquelles la réponse écrite n'apporte pas d'éléments suffisamment précis.

Par ailleurs, les services ont mis en place une procédure d'attribution en date du 1<sup>er</sup> octobre 2018. Elle liste les priorités définies à l'article L. 441-1 du CCH et les mesures de la loi LEC visant à un rééquilibrage de l'occupation du parc social. Plus spécifiquement, elle précise :

- la politique de la société en termes de parcours résidentiel des occupants ;
- les modalités d'instruction et de présentation des dossiers en commission sur la base réglementaire de trois candidats par logement ;
- les conditions de gestion du contingent préfectoral ; ce dernier, géré en flux à partir de critères locaux de hiérarchisation des situations, étant fixé à 25 % pour la période 2018-2019 ;
- la gestion des conventions avec les réservataires collecteurs 1 %.

Si l'ensemble constitue un guide de référence pour structurer la chaîne d'attribution, le document présente néanmoins des insuffisances au regard des besoins de cadrage des pratiques du bailleur :

---

<sup>13</sup> L'une sur l'Est de la Vendée, l'autre sur le territoire Ouest de la Vendée, et la dernière sur l'agglomération de La Roche-sur-Yon.

- aucun objectif chiffré n'est fixé en matière de mutation ce qui en pratique ne fixe pas de cadre à la volonté affichée par le bailleur de promouvoir le parcours résidentiel de ses locataires, le bilan annuel des commissions d'attribution n'en mentionnant d'ailleurs aucun résultat chiffré. Seul le projet de CUS validé en septembre 2018 (cf. § 5.2.3.1) indique un objectif de 18 %, taux intégrant les attributions en provenance des autres bailleurs sociaux ;
- le processus rappelle la nécessité de présenter trois candidats par logement à relouer mais aucune mention n'est apportée sur la gestion des dossiers incomplets, pratique pourtant utilisée de manière récurrente en commission d'attribution (cf. § 4.2.3) ;
- la procédure rappelle l'obligation d'établir une convention entre tout bénéficiaire de réservations et l'organisme bailleur et définit les modalités pratiques de leur mise en œuvre, notamment les délais dans lesquels ce bailleur est tenu de signaler la mise en service et la vacance de l'intégralité des logements réservés. Cette disposition appliquée pour le collecteur du 1 % n'est pas mise en œuvre pour les communes qui disposent implicitement d'une gestion déléguée sans en avoir défini préalablement un cadrage formalisé<sup>14</sup>.

Enfin, les différentes orientations internes à l'organisme n'ont pas été approuvées par le conseil d'administration alors qu'elles relèvent exclusivement de ses prérogatives.

Dans sa réponse écrite, la société estime que le CA s'est déjà prononcé sur la politique d'attribution dans le cadre de l'établissement de la CUS, et informe que ce dernier disposera désormais d'une information annuelle, incluant la question des dossiers incomplets. Ces actions apparaissent toutefois d'un niveau insuffisant ; la formalisation d'une politique d'attribution permettant une évaluation plus détaillée des résultats obtenus, approuvée par le CA reste attendue.

Enfin, l'Agence prend acte de la volonté exprimée par la société d'établir des conventions de réservation pour se conformer aux obligations de gestion en flux définies par le décret n°2020-145 du 20 février 2020.

La société devra reconsidérer sa procédure et la soumettre à l'approbation du CA.

### **5.2.3 Analyse de la gestion des attributions**

L'agence a effectué sa mission de contrôle et d'évaluation de la gestion des attributions de la SA d'HLM Vendée Logement ESH à travers 2 axes. Le 1<sup>er</sup> axe a consisté à sélectionner et contrôler dans le détail un peu plus de 91 dossiers de candidats, sur un total de 5 009 dossiers qui ont obtenu un logement sur la période de 2015 à 2019. Le 2<sup>ème</sup> axe a été d'établir des statistiques globales d'analyse uniquement sur l'année 2019.

#### **5.2.3.1 Inspection de quelques dossiers d'attribution**

La société doit garantir la bonne traçabilité des décisions prises par la CALEOL.

L'agence a sélectionné les dossiers dans le fichier d'attribution où une anomalie avait été décelée. Les anomalies ont porté sur un dépassement de plafond ou un délai d'attribution court. Ces 91 dossiers peuvent être appelés des dossiers dérogatoires. En effet, ils matérialisent des situations où des candidats ont pu bénéficier de logements sociaux, alors qu'ils ne répondaient pas aux critères de plafond des revenus ou qu'ils venaient de s'inscrire sur le fichier de la demande dans le mois précédant l'emménagement dans le logement.

En parcourant ces dossiers, l'agence n'a détecté aucun justificatif permettant de justifier les dérogations sur les critères de dépassement de plafond et les critères de délais anormalement courts d'attribution d'un logement.

---

<sup>14</sup> En pratique, à chaque logement libéré, la commune en est informée et est invitée à proposer des candidats.

Il a alors été demandé à la société de justifier ces éléments. Vendée Logement ESH a pu apporter la preuve pour chaque situation de la nécessité d'être dans un cas dérogatoire.

Il n'en demeure pas moins que les différents justificatifs de dépassement de plafond ou de délai de passage en CALEOL, très court ne sont pas matérialisés dans le dossier du candidat et dans la décision de la CALEOL. Par conséquent, la situation observée nécessite une plus grande vigilance dans le classement des documents justificatifs et une meilleure traçabilité des décisions prises par la CALEOL.

Dans sa réponse écrite, la société indique avoir demandé à l'éditeur de logiciel Imhoweb un développement afin de tracer les possibilités de dérogation dans le dossier d'attribution. L'agence prends acte de cette mesure, qui apparaît effectivement de nature à améliorer la traçabilité des décisions prises en CALEOL.

### 5.2.3.2 Analyse globale des attributions 2019

**Obs 4 : L'agence considère que Vendée Logement ESH ne donne pas suffisamment les moyens aux commissions d'attributions de respecter la règle de trois candidats examinés par logement, même dans les cas où l'état de la demande le permettrait.**

L'agence a analysé les attributions de logement de la SA d'HLM sur l'année 2019 en se centrant sur le nombre de délibérations effectué par la CAL. Une délibération correspond à un examen de la CAL pour attribuer un logement entre plusieurs candidats.

L'agence a établi pour les 1 048 délibérations de la CAL de l'année 2019 le dernier rang d'attribution observée. Les résultats sont synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 17 : Dernier rang d'attribution observé sur les CAL 2019

En nombre

Dernier rang d'attribution de la délibération de la CAL	Nombre de délibérations	Pourcentage	Cumul Pourcentage
0	19	2%	2%
1	424	40%	42%
2	314	30%	72%
3	204	19%	92%
4	61	6%	98%
5	18	2%	99%
6	4	0%	100%
7	3	0%	100%
8	0	0%	100%
9	1	0%	100%
10	0	0%	100%
<b>Total</b>	<b>1 048</b>	<b>100%</b>	

Sources : Tableau créé par l'agence d'après la liste de passage en CAL 2019 transmise par la société

Dans 72 % des délibérations, le rang maximal accordé à un candidat est inférieur ou égal au rang 2. Il convient également de noter que, dans 42 % des cas, si le candidat de rang 1 venait à refuser le logement, la société serait dans l'obligation d'effectuer une nouvelle CAL pour attribuer le logement, car le rang 2 d'attribution n'est pas pourvu. Cette situation à risque pour Vendée Logement ESH peut s'expliquer par 2 raisons. Premièrement, la commission refuse d'autres candidats considérés comme ayant des dossiers complets. Deuxièmement, les autres candidats proposés à la commission ne peuvent pas être classés pour cause de dossier incomplet.

Pour répondre à cette problématique, l'agence s'est interrogée sur le nombre de dossiers complets présentés par CAL. En effet, il a été considéré qu'une commission ne pouvait pas accorder un rang d'attribution à un candidat n'ayant pas un dossier complet. Par conséquent, l'agence a calculé un rang d'attribution maximal, correspondant au nombre de dossiers complets, par délibération de CAL et a synthétisé les résultats dans le tableau suivant :

*Tableau 18 : Nombre de candidats à départager avec des dossiers complets par délibération de CAL 2019*

En nombre

Nombre de candidats à départager	Nombre de délibérations	Pourcentage	Cumul Pourcentage
0	10	1%	1%
1	387	37%	38%
2	306	29%	67%
3	234	22%	89%
4	74	7%	96%
5	28	3%	99%
6	5	0%	100%
7	2	0%	100%
8	0	0%	100%
9	2	0%	100%
10	0	0%	100%
<b>Total</b>	<b>1 048</b>	<b>100%</b>	

Sources : Tableau créé par l'agence d'après la liste de passage en CAL 2019 transmise par la société

Un point important à définir est le caractère effectif du nombre de candidats à départager par la CAL. En effet, la notion d'effectif se définit comme « nombre réel d'individus constituant un groupe »<sup>15</sup>. Au cours de sa mission, l'agence a participé à la CAL du 13 février 2020. Lorsqu'un logement est à attribuer, une chargée de clientèle présente les dossiers des candidats aux membres de la CAL afin qu'ils puissent voter et définir un ordre d'attribution. Lorsqu'un dossier est incomplet, celui-ci n'est pas présenté par la chargée de clientèle et est automatiquement rejeté par la commission. Les dossiers incomplets ne peuvent donc pas être considérés comme ayant été examinés par la CAL en vue d'une attribution.

Par conséquent, le nombre de candidats effectif à départager par la CAL correspond au nombre de dossiers complets. Le tableau ci-dessus expose que dans 38 % des 1 048 délibérations de la CAL en 2019, les membres de la commission d'attribution n'ont pas eu le choix de départager plusieurs candidats. Cela signifie que dans ces nombreuses situations, le choix du candidat a essentiellement reposé sur la sélection opérée par une chargée de clientèle, et non par la CAL. De même, dans 67 % des cas, Vendée Logement ESH ne respecte pas le seuil de 3 candidats minimum par CAL.

Des territoires détendus pourraient expliquer ces situations. L'agence a alors établi un tableau indiquant le nombre maximum de candidats effectifs de territoires détendus à l'est de la Vendée et de territoires tendus sur côte Vendéenne. Les résultats sont les suivants :

---

<sup>15</sup> Définition du mot effectif dans le dictionnaire Larousse.

Tableau 19 : Nombre de cas où la CAL n'a le choix qu'entre 2 candidats maximum avec des dossiers complets

En nombre

Commune	Nombre	Pourcentage
La Roche sur Yon	153	70%
Fontenay le Compte	6	100%
Les Herbiers	15	65%
Challans	28	51%
Les Sables d'Olonne	47	49%
Montaigu	14	74%
Autres communes	440	70%
<b>Total CAL 2019</b>	<b>703</b>	<b>67 %</b>

Sources : Tableau créé par l'agence d'après la liste de passage en CAL 2019 transmise par la société

Si le taux de situations où la CAL n'a eu le choix qu'entre deux candidats maximums présentant des dossiers complets est élevé dans les territoires détendus, il l'est également dans les secteurs correspondant à des zones tendues (70 % pour la Roche sur Yon, 49 % pour les Sables d'Olonne) pour lesquels l'état de la demande devrait permettre de proposer sans réelles difficultés au moins trois candidatures en CAL.

L'article R. 441-3 du Code de la Construction et de l'Habitation stipule que « sauf en cas d'insuffisance du nombre des candidats, les commissions d'attribution prévues à l'article L. 441-2 examinent au moins trois demandes pour un même logement à attribuer ». Vendée Logement ESH ne respecte pas cette disposition dans plus d'une attribution sur deux et ce, que la commune soit située en zone tendue ou détendue.

Dans ce contexte, l'agence considère que Vendée Logement ESH ne donne pas les moyens aux commissions d'attributions de respecter la règle de trois candidats examinés par logement, alors même que pour un certain nombre d'entre elles, la demande en instance le permettrait.

Dans sa réponse écrite, la société conteste l'Obs en considérant que l'agence n'a pas écarté de l'analyse des logements présentant des aspects particuliers (logements réservés par Action Logement ne présentant qu'un seul candidat, logements PLAI que Vendée Logement ESH a décidé de flécher d'office à l'État dans le cadre des attributions aux publics prioritaires DALO, logements faisant l'objet d'un 2<sup>ème</sup> ou 3<sup>ème</sup> passage CAL ou présentant un préavis court...). Elle souligne le travail des chargés de clientèle, notamment sur les secteurs tendus, qui présentent parfois jusqu'à dix candidats pour que les demandeurs disposent d'une possibilité d'aller jusqu'en CALEOL.

La règle de trois candidats ne s'applique pas en effet dans le cadre des attributions en faveur de publics prioritaires DALO ; cette catégorie présente cependant une très faible incidence sur l'analyse (16 attributions concernées sur 941 en 2018<sup>16</sup>). En revanche, l'agence rappelle que si les bénéficiaires de droits de réservation ont la prérogative de proposer des candidats, cette dernière ne dispense pas les organismes de logement social de respecter la règle de trois candidats par logements, sauf dans les cas où la demande apparaît insuffisante. A ce titre, dans les cas où l'État ou Action Logement ne présentent qu'un seul candidat, la société doit opérer les démarches permettant de présenter deux autres candidats, lorsque la demande le permet, afin de respecter les dispositions légales et réglementaires. L'exercice des droits de réservation ne modifie pas en effet les conditions de sélection et de choix des candidats par la CALEOL. Enfin, les logements issus d'un 2<sup>ème</sup>

<sup>16</sup> Conformément à l'article R. 441-3 du code de la construction et de l'habitation, la règle de 3 candidats ne s'applique pas aux candidats DALO. Cependant, l'impact des attributions concernées apparaît très marginal sur l'analyse puisqu'elles représentent 16 ménages en 2018 (source : rapport d'activité 2018 de Vendée Logement ESH) sur 941 attributions effectuées cette même années.

ou 3<sup>ème</sup> passage en CALEOL doivent également respecter la règle de trois candidats, sous réserve d'un nombre suffisant de candidats.

Dans ces conditions, l'agence confirme que Vendée Logement ESH doit modifier ses pratiques pour donner les moyens à l'avenir aux commissions d'attributions de respecter la règle de trois candidats examinés par logement, lorsque la demande le permet.

### **5.3 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES**

L'organisation du service proximité repose sur les cinq bureaux conseils logements (BCL) avec pour compétences le contact locataire et l'entretien courant. Positionné au siège de la société, le responsable assure le pilotage d'ensemble des équipes implantées sur les sites et des chargés de gestion immobilière situés dans chaque BCL. Ces derniers sont principalement en charge des états des lieux et du suivi de l'entretien courant. Le chef du pôle bénéficie de l'appui de deux responsables de secteur qui sont en charge de la gestion des contrats et qui assurent l'encadrement direct des équipes de terrain, l'un des deux postes étant en cours de recrutement. Il gère également le centre de contact technique (CCT) ; cette structure centralise l'ensemble des réclamations des locataires qu'elles soient techniques ou non via un numéro de téléphone et une adresse mail dédiés. Lors de la fermeture de cette plateforme, les appels sont renvoyés vers un centre d'appel qui alerte le cadre d'astreinte en cas d'urgence technique. Un délai d'intervention est attribué à chaque commande, celui-ci est évalué en fonction de l'urgence. Le suivi de chacune des interventions est réalisé sous le logiciel métier et le délai d'intervention est analysé trimestriellement (79 % de sollicitations clôturées sur 2018).

Tant la structuration en silo du service que le découpage à géométrie variable des secteurs des différents intervenants donnent une lecture peu lisible du fonctionnement ne permettant pas de comprendre aisément l'articulation des différentes fonctions et leur rattachement aux cinq bureaux conseil. Malgré cette difficulté de lecture d'ensemble et un effectif relativement resserré, l'organisation en place ne semble pas pénaliser l'efficacité générale du dispositif qui apparaît flexible et adaptable. La compétence technique du responsable et son implication à garantir la préservation du patrimoine constituent un maillon essentiel de la politique d'entretien de la société. Son attachement à faire évoluer les outils et les pratiques s'avèrent également précieux dans la recherche d'amélioration du service apportée aux locataires.

La satisfaction est mesurée après chaque intervention auprès des locataires ; elle évalue la qualité d'accueil téléphonique (95 % de satisfaction au 4<sup>ème</sup> trimestre 2018), la qualité d'intervention (94 % de satisfaction au 4<sup>ème</sup> trimestre 2018) et la rapidité du dépannage (89 % de satisfaction au 4<sup>ème</sup> trimestre 2018). Elle se complète de l'enquête de satisfaction triennale menée dans le cadre d'une démarche commune organisée par l'USH des Pays de la Loire ; 22 bailleurs ont participé à l'enquête 2019. Sur la base d'un plan de sondage personnalisé pour chaque organisme, les résultats font apparaître un niveau de prestation conforme à la moyenne observée des autres participants. Néanmoins le niveau de satisfaction constaté est un peu en recul par rapport à celui observé en 2016 passant de 92 % à 90,2 %, la note générale de Vendée Logement ESH évoluant peu de 8,1 à 8.

Les prestations de nettoyage tant des parties communes que des extérieurs et le traitement des réclamations enregistrent les baisses les plus sensibles par rapport à la précédente enquête. Si les différentes visites de patrimoine réalisées par l'agence, qui ont porté sur un échantillon du parc de trois bureaux conseils logements, n'ont pas mis en évidence d'insuffisances en matière d'entretien ménager des parties communes des immeubles collectifs, une vigilance du bailleur sur ces thématiques apparaît nécessaire au vu des résultats de l'enquête.

Le Plan de Concertation Locative a été validé par le conseil d'administration du 14 mai 2019. Le conseil de concertation locative (CCL) se réunit régulièrement, sur un rythme de trois réunions par an. Les documents de présentation tiennent lieu de compte-rendu. Les thèmes abordés sont nombreux et variés ; ils permettent notamment en fin de séance de faire remonter les préoccupations des locataires sous la forme de questions réponses. Les CCL sont l'occasion de dresser un bilan très détaillé du déroulement de certains processus tels que la régularisation des charges notamment. Ils sont également l'occasion de rendre compte de l'avancement de certaines opérations. Ainsi, chaque conseil est l'occasion de faire un point d'avancement sur les projets de réhabilitation en cours ; néanmoins, si ce point habituel constitue une bonne pratique, les informations présentent un intérêt limité en l'absence de données très détaillées. Il en est de même pour les programmes de gros entretien et de renouvellement de composants.

## **5.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS**

### **5.4.1 Organisation de la chaîne de recouvrement**

Le traitement des impayés locatifs implique les deux directions clientèle et proximité, et juridique.

La première assure la phase précontentieuse du recouvrement par l'intermédiaire des 15 chargées de clientèle réparties sur les 5 agences territoriales de la société. La seconde comprend le service contentieux composé de trois personnes (cet effectif a augmenté au fil des années au rythme de l'augmentation du parc de logements).

Il n'existe pas, parmi l'ensemble des procédures relatives à la gestion de de locataires de procédure spécifique relative à la gestion de l'impayé ; pour autant cette activité s'inscrit dans un cadre réglementaire structuré et connu des personnels du service.

Passé le 15 du mois (dernière d'exigibilité du loyer) les chargées de clientèle éditent un état des dettes et mettent en œuvre un ensemble d'actions précontentieuses (relance par téléphone, mail, courrier...) auprès des ménages débiteurs. A cette occasion des plans d'apurements peuvent être signés directement par les chargées de clientèle. Aux termes de ces différentes actions, après avoir constaté l'absence de solutions, l'existence d'une dette de deux loyers ou de plus de 600 euros le dossier est orienté vers un traitement contentieux.

Le transfert des dossiers au contentieux intervient à l'occasion d'une réunion mensuelle entre les services en charge du précontentieux et du contentieux. Cette réunion donne lieu à un examen individuel de chaque dossier présenté, sachant qu'un dossier peut toujours éventuellement être repris en précontentieux si sa situation le justifie.

Environ une douzaine de dossiers sont transférés chaque mois au service contentieux qui gère un portefeuille de l'ordre de 250 dossiers. Outre le contentieux locatif familial et professionnel, ce service gère aussi le contentieux de la construction (pour la SA et la SCP) ainsi que les divers autres contentieux (hors ressources humaines et foyers).

Avant la mise en œuvre du commandement de payer, le service peut (en fonction des dossiers) tenter une ultime relance précontentieuse. Appliquée depuis 2018, cette possibilité donne ponctuellement, au dire du responsable de service, quelques résultats positifs permettant d'éviter l'entrée en phase contentieuse. Une évaluation des résultats effectifs de cette action méritera d'être réalisée par la société.

La gestion du contentieux des locataires partis est assurée en interne même si quelques dossiers peuvent, en fonction des circonstances, être confiés à des cabinets de recouvrement. Il est prévu pour 2020 de réinterroger le processus de recouvrement en renforçant notamment les actions précontentieuses à destination des locataires sortis.

Dans la plupart des cas la société assure sa propre représentation à l'audience, jugeant la plus-value d'un recours aux avocats non significative. Il n'y a pas de contestation des procédures de rétablissement personnel, validées par les tribunaux.

Par le passé il existait une commission interne statuant préalablement aux demandes d'expulsion. Il n'a pas été évoqué de la réactiver ; seule une information est actuellement donnée au directeur général quand la procédure d'expulsion en arrive à la demande d'octroi du concours de la force publique.

Concernant les procédures d'expulsion, le département de la Vendée se caractérise par un rôle supplémentaire donné à la commission de coordination des actions de prévention des expulsions locatives (CCAPEX) qui émet un avis préalable à tout octroi de la force publique et peut également réaliser des expertises individuelles de dossiers.

*Tableau 20 : Principales phases de procédure contentieuse 2017-2019*

Phases de procédure	2017	2018	2019
Nombre de dossiers impayés locataires présents transmis à un huissier pour cdt de payer	94	150	131
Nombre de procédures de résiliation de bail engagées	63	90	62
Nombre d'expulsions prononcées	19	33	20
Nombre de recours à la force publique demandée	11	13	22
Nombre d'expulsions effectives	8	5	7
Nombre de procédures de rétablissement personnel	32	39	37
Nombre de protocoles de cohésion sociale	13	12	10
<i>P.M. part des règlements de loyers par prélèvement en % des locataires</i>	<i>81%</i>	<i>82%</i>	<i>82%</i>

Sources : données organisme 2017-2019

Enfin, concernant les principales procédures mises en œuvre par la société, le tableau ci-avant fait ressortir un niveau d'activité globalement constant sur la période 2017-2019. A noter que la variation du nombre de dossiers d'impayés transmis à huissier pour commandements de payer, peut s'expliquer par l'articulation entre les phases de précontentieux et de contentieux et l'instauration à partir de 2018 d'une phase amiable pour certains dossiers transmis au contentieux (envoi d'une lettre au locataire d'une lettre lui demandant de prendre contact avec le service contentieux). Sur la période, en moyenne 24 expulsions sont prononcées annuellement par le juge ; si le nombre de demandes de concours de la force publique progresse, le nombre d'expulsions effectives reste limité (entre 5 et 8 selon les années<sup>17</sup>).

<sup>17</sup> A noter qu'en 2017 et 2018, il y avait pour chaque année 1 expulsion pour troubles de voisinage.

## 5.4.2 Résultats du recouvrement

Tableau 21 : Analyse des créances

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
<b>Quittancement</b>	<b>30 378</b>	<b>31 935</b>	<b>33 231</b>	<b>34 304</b>	<b>33 763</b>
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an	94	179	99	126	132
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an	213	197	487	474	410
<b>Total locataires présents créances douteuses</b>	<b>307</b>	<b>377</b>	<b>586</b>	<b>600</b>	<b>542</b>
Locataires partis créances douteuses	821	849	919	1 045	1 166
<b>Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux</b>	<b>1 128</b>	<b>1 226</b>	<b>1 505</b>	<b>1 645</b>	<b>1 708</b>
<b>Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL</b>	<b>2 221</b>	<b>2 303</b>	<b>1 979</b>	<b>2 154</b>	<b>2 098</b>
<b>Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs</b>	<b>3 349</b>	<b>3 529</b>	<b>3 484</b>	<b>3 799</b>	<b>3 806</b>
Créances totales comptes 411 et 416 / Quittancement	11,0%	11,1%	10,5%	11,1%	11,3%
<i>Valeurs de référence</i>	12,5%	12,7%	12,5%	12,4%	12,9%
Délai moyen créances comptes 411 et 416 / Quittancement en nombre de jours	40,2	40,3	38,3	40,4	41,1
	45,5	46,3	45,7	45,4	47,2
Créances locataires partis / Créances totales	24,5%	24,1%	26,4%	27,5%	30,6%
<i>Valeurs de référence</i>	25,6%	27,8%	29,2%	29,1%	30,7%

Sources : comptes annuels 2014-2018

valeur de référence : benchmark sur les SA HLM France entière source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin

A la clôture des comptes 2018, le total des retards (C/411 et C/416), s'élevait à 3 806 milliers d'euros représentant l'équivalent de 41 jours de quittancement ce qui est inférieur aux valeurs médianes (47 jours), cette tendance est constante sur la période 2014-2018. Le stock de créances totales rapportées aux produits de loyers et charges représente 11,3 % en 2018, ce qui est également inférieur aux valeurs médianes observées (12,9 % cette même année).

Les dettes des locataires partis représentent, à la clôture des comptes 2018, 30,6 % des dettes locatives ; ce taux est en augmentation constante depuis 2013. Ces valeurs sont meilleures que les valeurs médianes (30,7 % en 2018), qui sur cette même période confirme l'augmentation de la part des locataires partis dans les dettes locatives des organismes HLM.

Un traitement des données issues du tableau de bord interne de suivi des impayés (dernier trimestre 2019) fait ressortir une dégradation qui se traduit par une augmentation du montant des créances sur locataires douteux ou litigieux (c/416).

Tableau 22 : Analyse du recouvrement et du coût du risque locatif

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Quittancement	30 378	31 935	33 231	34 304	33 763
Total encaissement (N)	30 028	31 635	33 119	33 886	33 657
Taux de recouvrement	98,85%	99,06%	99,66%	98,78%	99,68%
<i>Valeurs de référence</i>	98,67%	98,81%	98,80%	98,73%	98,74%
Pertes sur créances irrécouvrables	- 180,45	- 120,42	- 157,51	- 103,03	- 99,54
Dotations dépréciations créances	325,21	322,56	353,96	393,90	419,49
Reprises sur dépréciations créances	320,66	221,07	289,43	212,42	281,16
Coût du risque (dot-reprise + créances irrécouvrables)	185,01	221,91	222,03	284,50	237,87
Coût du risque (dot-reprise + créances irrécouvrables) / Quittancement	0,6%	0,7%	0,7%	0,8%	0,7%
<i>Valeurs de référence</i>	1,1%	1,1%	1,0%	0,9%	1,0%
Coût du risque (dot-reprise + créances irrécouvrable) / EBE	1,0%	1,1%	1,1%	1,4%	1,2%
<i>Valeurs de référence</i>	2,6%	2,5%	2,4%	2,1%	2,4%
Dotations aux dépréciations locataires et organismes payeurs d'A.P.L.	1 051	1 152	1 217	1 398	1 536
Taux dépréciations créances / Total 411 et 416	31,4%	32,6%	34,9%	36,8%	40,4%
<i>Valeurs de référence</i>	41,1%	41,2%	43,2%	42,8%	43,4%

Sources : comptes annuels 2014-2018

valeur de référence : benchmark sur les SA HLM France entière source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin

Le taux de recouvrement est satisfaisant. S'il fluctue entre 98,8 % et 99,7 % des sommes quittancées il reste en permanence supérieur aux valeurs médianes. Fin 2018 le taux de recouvrement s'élevait à 99,7 % pour une référence de 98,8 %.

En 2018, les échéances étaient réglées par les locataires, à 82 % par prélèvement (dernière date possible au 15), 7 % par chèques, 6 % par virements et 3 % en espèces (système Efficash auprès de la banque postale). Depuis lors la société propose également le paiement par carte bancaire.

Le risque d'impayés est couvert par une provision de 1 536 milliers d'euros fin 2018. Son mode de calcul a été revu en 2016 afin de prendre en compte les dispositions des règlements 2014-03 et 2015-04 de l'Autorité des Normes Comptables, relatifs au plan comptable général et à la comptabilité des organismes HLM.

Une fois par an le conseil d'administration délibère sur les passages en pertes des créances irrécouvrables ; il s'agit notamment de dettes locatives ayant fait l'objet de jugements de PRP, de réduction partielle. Toutes ces situations font l'objet d'une justification fournie au conseil. Le montant moyen annuel, constaté entre 2014 et 2018 est de 132 milliers d'euros, il tend à diminuer au fil des exercices.

Considérant ne pas disposer des moyens lui permettant de déterminer des taux de dépréciation de ses créances locataires, spécifiquement calculés sur la base de sa propre exploitation, la société a retenu la méthode proposée par l'étude nationale réalisée début 2016, à la demande de l'USH. Sa mise en œuvre s'est traduite par l'identification de trois classes de ménages en fonction du nombre de termes dus (0-3, 3-6 et 6-12) et la définition de 3 taux de provisionnement (5 %, 25 % et 45 %) ; les ménages ayant une dette de plus de 12 mois ou ayant quitté le parc faisant l'objet d'une dépréciation à 100 %. La mise en œuvre de ce nouveau mode de calcul s'est traduite par une revalorisation de l'ordre de 14 %, de la provision entre 2015 et 2016.

Le coût du risque locatif apprécié au regard du quittancement et de l'excédent brut d'exploitation (EBE) de l'année s'élève respectivement à 0,7 % et 1,2 % pour l'année 2018. Entre 2014 et 2018 ces valeurs sont constamment plus favorables que les références nationales relatives aux SA d'HLM.

L'ensemble des chiffres présentés dans les développements qui précèdent traduisent une bonne maîtrise, des impayés et du risque associé, par les services de Vendée Logement ESH.

## 5.5 CONCLUSION

La gestion locative est correctement menée, mais la société doit s'attacher à accentuer son rôle social notamment au travers d'une politique de loyers renforçant l'accessibilité économique de son patrimoine.

Par ailleurs le formalisme de son processus d'attribution, adossé à des CAL décentralisées, doit être reconsidéré pour respecter les dispositions réglementaires du CCH ; le dispositif ainsi modifié devra être approuvé par le CA. En outre, la société doit se conformer strictement au respect de la règle imposant de soumettre trois candidats à l'arbitrage des membres de la CAL. Le taux de situations pour lesquelles la commission ne statue que sur un seul dossier est en effet anormalement élevé, ce qui nécessite une reconsidération des pratiques.

La société affiche des résultats satisfaisants en matière de qualité de service apporté au locataire malgré des moyens resserrés et le fort éclatement géographique de son parc.

Le risque locatif relatif aux impayés apparaît bien maîtrisé.

## 6. STRATÉGIE PATRIMONIALE

### 6.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Le premier plan stratégique de patrimoine (PSP) de Vendée Logement ESH, a été établi en 2007<sup>18</sup> pour la période 2008-2012. Ce premier plan avait notamment identifié la nécessité de réhabiliter 1 469 logements, avec pour 1 352 d'entre eux, des besoins évalués à 31,9 millions d'euros.

Après plusieurs ajustements et actualisations, la réalisation de ce premier PSP dont le terme avait été reporté à fin 2014 s'est encore décalée dans le temps. Le bilan opéré fin 2017 montre que les interventions dites lourdes réalisées n'ont pas été menées en totalité, avec néanmoins un montant de travaux engagés par logement bien supérieur à celui prévu initialement (+73 %). A l'inverse, les programmes de gros entretien et de renouvellement de composants ont concerné un nombre plus important de logements (+47 %) mais se sont avérés d'un niveau trois fois plus réduit.

Tableau 23 : Bilan des interventions menées sur la période du premier PSP

En %	Prévisions du PSP 2008-2014			Bilan établi au 31/12/2017		
	Nombre de logements	Montant prévu	Ratio au logement	Nombre de logements	Montant réalisé	Ratio au logement
Interventions lourdes supérieures à 20 K€	774	23,22	30,0	620	32,13	52,0
Démolitions	/	/	/	81	1,73	17,0
Interventions inférieures à 20 K€	578	8,67	15,0	850	12,98	3,5
<b>Total</b>	<b>1 352</b>	<b>31,89</b>	<b>23,6</b>	<b>1 551</b>	<b>46,84</b>	<b>30,2</b>

Sources : Bilan du PSP 2008-2014

Sur la période du premier plan, la construction nouvelle est passée d'une fourchette de 150 à 200 logements livrés avant 2010 à moins de 100 unités entre 2011 et 2013. La société a retrouvé son niveau de production antérieur à compter de 2014, soit près de deux fois le seuil planché fixé par la CUS signée en 2011 qui prévoyait la mise en service de 90 nouveaux logements par an au minimum.

Bien que non planifiée à l'origine, la société a par ailleurs engagé la démolition de 81 logements considérés comme inadaptés.

Faute de renouvellement fin 2014, le PSP a été prorogé jusqu'en 2018 date à laquelle a été élaboré le nouveau plan stratégique pour la période 2019-2023. Il a été approuvé par le CA du 14 mai 2019 tandis que le projet de nouvelle CUS 2019-2025 a été validée par celui du 10 septembre suivant.

En matière de développement, la stratégie repose sur les orientations définies d'une part par le plan départemental de l'habitat (PDH) et d'autre part par les sept programmes locaux de l'habitat (PLH) vendéens ; elle mise sur le dépôt de 300 à 350 demandes d'agrément chaque année avec la perspective d'un taux de concrétisation de 95 % ce qui devrait conduire à la livraison d'environ 1 900 logements entre 2019 et 2023. Ce niveau d'activité permettrait de satisfaire près des deux tiers des ambitions cumulées sur les sept PLH de la Vendée (1 546 logements escomptés sur la période 2019-2021) pour moins de 45 % de la production vendéenne sur les cinq dernières années.

<sup>18</sup> Approbation par délibération du conseil d'administration en date du 29 août 2017.

La société s'engage dans une stratégie très dynamique après une période rétrospective plus modérée en la matière. Elle compte minimiser le risque locatif en orientant l'essentiel de la production sur les territoires les plus attractifs du département. Sur les zones moins attractives, elle se limite à des opérations de quelques unités sous la forme exclusive de pavillons, voire de logements individuels semi-collectifs.

Dans le projet de CUS, la société s'est engagée à produire 35 % de logements PLAI sur la période 2019-2021, niveau porté à 40 % pour les trois années suivantes ; 70 % des logements seront construits en zone PDL 1 et 2 (30 % restant en zone PDL 3). La société souhaite également faire évoluer la nature de la production nouvelle vers davantage de programmes collectifs de plus grande taille, en renforçant sur les territoires attractifs la typologie T2 (40 %) au détriment de la typologie T4 (20 %).

Compte tenu du caractère particulièrement ambitieux de son orientation de développement, la société devra porter une vigilance particulière à s'assurer dans la durée de l'adéquation entre le niveau de production et les besoins du territoire. En particulier, bien que la production soit fléchée à 70 % sur les territoires les plus porteurs, les objectifs envisagés représentent une production potentielle d'une centaine de logements par an sur les territoires les moins porteurs, ce qui constitue une production élevée, porteuse de risques potentiels en termes de commercialisation. La société devra également se montrer attentive face au risque d'accroissement de l'émiettement géographique du parc individuel, avec la difficulté d'en assurer la gestion locative et la gestion de proximité dans de bonnes conditions.

Enfin, si le nouveau PSP ne prévoit pas de démolitions « sèches », il envisage la démolition-reconstruction d'une dizaine de logements.

Le PSP 2019-2023, qui prévoit un doublement des objectifs de développement accompagné d'une réduction du réinvestissement sur le parc, a été établi en l'absence de diagnostic du patrimoine existant permettant de justifier le bien fondé des orientations retenues. Il appartient à la société d'établir ce diagnostic, et de réinterroger sa politique patrimoniale en faveur du parc existant si nécessaire.

Si les nouvelles orientations actent une très forte augmentation de la dynamique de production neuve, dont les objectifs sont quasiment doublés par rapport à la période antérieure, le PSP prévoit une forte réduction du volume de logements à réhabiliter, reconsidéré à environ 15 logements par an (contre une soixantaine réalisée sur la période du précédent PSP).

Les projets de réhabilitation identifiés dans le PSP ne portent par ailleurs que sur les logements individuels et non collectifs, lesquels représentent pourtant environ un tiers du parc. Cette situation ne repose pas sur un diagnostic technique permettant de justifier l'absence d'intervention sur le patrimoine collectif. L'étude engagée pour la réhabilitation d'un programme collectif sur la commune des Sables d'Olonne, hors PSP, tend pourtant à démontrer l'existence de besoins d'intervention sur cette fraction du parc avant l'échéance du plan.

Les perspectives de gros entretien et de renouvellement de composants devraient concerner de 500 à 700 logements par an pour un montant annuel de l'ordre de 2,7 millions d'euros. Au global, le plan définit une enveloppe totale dédiée à la remise en état technique du parc d'environ 18,3 millions d'euros dont près de 30 % au titre d'un plan stratégique énergétique (PSE).

Tableau 24 : Prévision d'interventions sur la période 2019-2023

En %	2019		2020		2021		2022		2023	
	Nombre de logements	Montant								
Gros entretien et renouvellement de composants	708	2 775 099	515	2 639 271	535	2 729 236	555	2 819 821	575	2 911 037
Part prévue au titre du PSE	/	/	152	1 312 271	152	1 338 516	152	1 365 286	152	1 392 592
Réhabilitations dites lourdes	19	1 063 000	15	840 000	15	840 000	15	840 000	15	840 000
Total des interventions	727	3 838 099	530	3 479 271	550	3 569 236	570	3 659 821	590	3 751 037

Sources : Rapports de gestion de Vendée Logement

Le niveau d'intervention annuel prévu est inférieur de près d'un million d'euros à celui consenti sur la période du précédent PSP (4,5 millions d'euros entre 2008 et 2017<sup>19</sup> contre 3,7 millions prévus sur la période 2019-2023).

La société n'a pas de vision claire des besoins d'intervention ; le contenu du plan pluri annuel d'entretien qui, dans les faits, constitue le socle du PSP sur le volet entretien du parc, ne repose pas sur une analyse des besoins réels mais sur une programmation budgétaire reconduisant les tendances passées avec une actualisation. L'absence de base de données patrimoniale prive par ailleurs la société d'un dispositif permettant de capitaliser les informations techniques sur le parc et de les exploiter pour évaluer les besoins d'intervention et planifier les travaux nécessaires.

Le recoupement des programmations du PPE avec le PSE et les projets de réhabilitation montre par ailleurs des incohérences de programmation confirmant le caractère très théorique et insuffisamment abouti de ces documents.

L'élaboration du plan stratégique énergétique, pourtant validé fin 2019, n'a pas été l'occasion de mener une réflexion élargie à l'ensemble des besoins d'entretien du parc. En l'état, la société ne donne pas de garantie sur la pertinence de sa réponse aux enjeux de la conservation du parc en bon état.

En résumé, les orientations stratégiques de l'actuel PSP, mériteraient d'être réinterrogées sur la base d'un réel état des besoins de réinvestissement sur le parc existant. Le cas échéant, il conviendra de procéder à des ré-arbitrages en faveur de l'intervention sur les programmes existants qui le nécessiteraient. Dans tous les cas, une grande vigilance s'imposera dans la mise en œuvre de l'orientation de très fort développement retenue dans le PSP.

Dans sa réponse écrite, la société justifie l'absence de réalisation de diagnostic complet de son parc du fait de la configuration de celui-ci, et précise qu'elle privilégie une approche pragmatique d'identification des besoins par les remontées de terrains, besoins qui seront au fil du temps compilés dans une base de données à qui reste à créer. L'agence relève que ce mode de fonctionnement n'est pas exempt de risques de non-identification de logements qui échapperaient au travail de repérage sur le terrain, et qu'il n'est pas entièrement de nature à favoriser la performance économique des dépenses engagées. La société devra à l'avenir se montrer vigilante sur ces deux points d'exigence, dont les caractéristiques particulières de son parc et ses choix d'organisation ne sauraient l'exonérer. L'agence relève positivement que la société prévoit un travail de fond sur la poursuite de l'amélioration énergétique de 1 700 logements individuels. Cependant, les perspectives d'autres réhabilitations lourdes évoquées dans la réponse écrite restent limitées (60 en 4 ans). Pour mémoire, l'agence a invité la société à exploiter pleinement ses marges de manœuvre financières en faveur de l'effort de réinvestissement sur son parc, en fonction des ré-arbitrages qu'elle pourrait être amenée à opérer.

## **6.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE**

### **6.2.1 Offre nouvelle**

Sur la période 2015-2019, la société a mis en service une moyenne annuelle de 196 logements locatifs (neufs et acquisitions, hors PSLA), dont 84 relèvent d'une acquisitions en VEFA.

---

<sup>19</sup> Bilan 2008-2017 établi dans le PSP 2018-2023 (hors démolitions).

Tableau 25 : Évolution du patrimoine familiaux gérés en propriété

	Parc au 1er janvier	Construction nouvelle	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2015	5 787	144	79	4	1			6 013	3,9 %
2016	6 013	105	82	8	9	7		6 192	3,0 %
2017	6 192	99	55		14			6 332	2,3 %
2018	6 332	56	65	5	17		73	6 368	0,6 %
2019	6 368	131	138	7	13		1	6 630	4,1 %
Total		535	419	24	54	7	74		14,6 %

Sources : données reconstituées à partir des différents fichiers communiqués par l'organismes

Bien que d'une proportion moindre que celle observée sur l'ensemble du parc, la proportion de logements individuels demeure importante, proche de 50 %. La typologie de la production neuve est proche de celle du patrimoine existant ; 62 % des logements sont de type 3, et 18 % sont de type 4 avec néanmoins une plus forte part de logements T2 qui représentent 20 % des mises en service (contre 14 % dans le parc) au détriment des T1 dont les mises en service ont été marginales. La surface moyenne des logements est également très similaire à celle du reste du patrimoine, environ 68 m<sup>2</sup> par logement.

Tableau 26 : Cadencement de la demande d'agrément

En %	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2019
Nombre de logements agréés	173	231	355	325	339	285

Sources : Rapports de gestion de Vendée Logement

Les demandes d'agrément se sont fortement accélérées depuis 2017 laissant escompter une augmentation sensible de la production sur les prochaines années.

Tableau 27 : Cadencement de la production nouvelle future

En %	2020	2021	2022	2023	2024	2015-2019
Nombre de logements prévus au PSP	377	393	347	350		
Nombre de logements livrés	194	394	345	45	8	

Sources : Rapports de gestion de Vendée Logement

Le tableau de suivi de l'activité en cours dénombre près de 920 logements en portefeuille ; si les prévisions pour l'année 2020 demeurent conformes à la moyenne des livraisons de la période 2015-2019 avec 194 mises en service, les années suivantes devraient confirmer une forte progression permettant d'atteindre les orientations fixées par le PSP de 350 nouveaux logements par an.

Le plan de charge témoigne d'une moindre production de logements individuels avec un taux de 35 %, pour environ 52 % de collectifs, le reste étant constitués d'intermédiaires ou de programmes mixtes. Le recours à la VEFA est également en diminution sensible, passant de 44 % sur la période 2015-2019 à moins de 25 % dans les prévisions de production 2020-2024.

## 6.2.2 Réhabilitations

Tableau 28 : Bilan des travaux de réhabilitation sur la période 2015-2019

	2015		2016		2017		2018		2019	
	Nombre de logements	Montant	Nombre de logements	Montant	Nombre de logements	Montant	Nombre de logements	Montant	Nombre de logements	Montant
Opérations livrées	31	2 520 466 €	116	6 589 734 €	0	0 €	27	1 379 536 €	0	0 €
Montant de travaux réalisés au logement	81 305 €		56 808 €		0 €		51 094 €		0 €	

Sources : Fichier communiqué par Vendée Logement

La société a réalisé près de 10,5 millions d'euros de travaux de réhabilitation sur la période 2015-2019 concernant 174 logements et représentant en moyenne un peu plus de 60 000 euros d'intervention par logement. D'une manière générale, la société privilégie des réhabilitations d'une portée importante, mais

concernant une faible proportion de son parc. Elles concernent des logements individuels très sociaux réalisés pour bon nombre d'entre eux en acquisition-amélioration et devenus obsolètes sur le marché. Si le montant de travaux rapporté au logement permet des réhabilitations complètes de bon niveau, l'enveloppe financière globale consacrée à la réhabilitation apparaît modeste à l'échelle du parc de la société.

L'activité s'avère fluctuante sur la période ; le service patrimoine a montré ses limites dans le montage de ces opérations, en n'étant pas en mesure d'engager chaque année les projets sur le rythme prévu par le CA. Les travaux consistent en une réfection complète des logements concernés dans la logique de redonner aux biens une nouvelle attractivité commerciale. C'est dans cette logique qu'a été réalisé le programme de 200 logements mené via un marché de conception réalisation achevé fin 2016. Prolongé par un avenant fin 2017 expliquant l'absence de travaux en 2018.

Les bilans établis au titre du reporting attestent d'un faible niveau d'activité, aucune opération n'ayant été engagée financièrement en 2019 malgré la faible ambition de la programmation. Par ailleurs, les programmes mis en œuvre ne sont pas toujours suffisants pour permettre la relocation des logements à l'issue des travaux. Dans bon nombre de situations, les équipes des BCL sont tenues de les compléter par des interventions d'embellissement dans le cadre de leur budget de remise en état.

Le service patrimoine affiche une fragilité organisationnelle préjudiciable à la mise en œuvre des projets de réhabilitation. La société ne paraît en outre pas suffisamment structurée pour mener à bien des opérations d'ampleur sur des immeubles collectifs.

L'analyse des bilans d'activité du service patrimoine a montré les limites de l'effectif et de l'organisation en place pour mener à bien la politique d'investissement sur le parc. En particulier, la société n'a pas été en mesure de livrer le moindre logement réhabilité sur les années 2017 et 2019 ; respectivement en raison d'un engagement très tardif des travaux en 2017 et l'absence durant plusieurs mois de la responsable des réhabilitations au cours de l'année 2018.

D'une manière générale, faute d'une organisation solide permettant de suppléer les absences et d'une anticipation suffisante des procédures à engager, les opérations sont lancées très tardivement dans l'année, générant un décalage permanent entre les prévisions affichées et la réalité des livraisons constatées. Les mêmes motifs expliquent le report important des travaux d'entretien programmés d'une année sur l'autre (cf. § 6.4.1). Ces différents constats s'expliquent également par le défaut de procédures rendant la structure fragile lors des mouvements de personnel et ne permettant pas un bon séquençage des projets. Cette fragilité observée est d'autant plus forte que les opérations engagées et réalisées sur la période du contrôle portaient exclusivement sur des logements individuels, présentant un niveau d'ampleur et de complexité moindres que des opérations de logements collectifs. En l'état de son organisation, la société ne paraît pas suffisamment structurée pour mener à bien des opérations plus importantes sur des immeubles collectifs.

A cette fragilité interne du service patrimoine viennent s'ajouter les difficultés de coordination avec le service de proximité décrites dans le § 3.1.5, pour les opérations de réhabilitation des logements, avec pour conséquence dans certains cas une situation de vacance durable.

L'agence relève la nécessité pour la société de formaliser les processus de l'activité réhabilitation et de se donner les moyens d'assurer la mise en œuvre des opérations programmées dans des conditions satisfaisantes.

La société ne conteste pas ce constat dans sa réponse écrite, et met en avant les mesures d'améliorations prises au travers d'une récente évolution organisationnelle impliquant le rattachement du service patrimoine à la direction de la clientèle et proximité. Cette dernière devient ainsi la direction clientèle et patrimoine (regroupant les travaux de petit et du gros entretien ainsi que la réhabilitation). Un responsable du patrimoine

locatif familial (les « établissements spécifiques » restent sous la responsabilité du service « développement ») a également été désigné. L'agence prend acte des mesures prises, et invite la société à ne pas hésiter à les compléter si nécessaire en fonction des résultats constatés.

## **6.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE**

### **6.3.1 Engagement et suivi des opérations**

Renforcée par l'arrivée de deux chargés d'opération supplémentaires depuis 2015, la direction développement et patrimoine a cependant été marquée par les départs consécutifs de son directeur et du responsable du patrimoine. Elle est organisée autour de deux services, l'un dédié aux projets nouveaux structuré autour de quatre chargés d'opération, l'autre à la mise en œuvre des programmes de réhabilitation et d'entretien du parc avec l'appui d'un seul technicien maintenance, un autre étant en charge des établissements spécifiques. Les deux responsables de service sont nouvelles dans leur fonction au moment du contrôle, elles ont pris leur poste au 1<sup>er</sup> janvier 2020. Elles occupaient préalablement des fonctions de chargées d'opérations dans leur domaine respectif. Si le dimensionnement du pôle développement apparaît cohérent avec les ambitions de production affichées par la société, celui du patrimoine apparaît plus limité pour porter la réalisation du PSP dans toutes ses composantes.

Les opérations nouvelles sont examinées par un comité d'engagement dont le règlement intérieur a été approuvé par le CA du 17 septembre 2013 ; il se réunit à une fréquence moyenne d'une à deux fois par mois. Présidé par le directeur général, il est composé d'un administrateur et de trois directeurs, financier, du développement et de la clientèle. Un bilan consolidé de son activité annuelle est présenté au premier CA de chaque exercice.

En 2019, les projets validés par cette instance représentent 420 nouveaux logements qui se répartissent en 299 sous maîtrise d'ouvrage interne et 121 autres réalisables en VEFA dont 52 logements individuels. Les prospections pour les opérations neuves sont plutôt du ressort du directeur du développement qui traite aussi la phase amont des acquisitions en VEFA.

L'agence relève le caractère très inhabituel du recours à la VEFA pour la production de logements individuels, par rapport aux pratiques usuellement constatées chez les autres organismes de logement social qu'elle contrôle.

Le bilan des engagements à fin d'année 2019 traduit concrètement l'accélération du niveau de production impulsée par la société.

Outre l'examen des nouveaux projets sous l'angle de l'opportunité commerciale et de la faisabilité économique sur la base d'un équilibre prévisionnel, cette instance assure également le suivi des projets en particulier dans leur dimension financière tout au long de leur déroulement.

### 6.3.2 Analyse d'opérations

Tableau 29 : Analyse de la construction neuve (2015-2019)

Nature de la production	Nombre de logements		Surface habitable moyenne		Prix de revient par logement en euros		Prix de revient en euros par m <sup>2</sup> de SH	
	Total	VEFA	Total	VEFA	Total	VEFA	Total	VEFA
Logements individuels	439	100	68,7	68,8	133 651	133 598	1 945	1 942
Logements collectifs	402	288	65,6	62,9	142 199	139 302	2 167	2 217
Logements mixtes/intermédiaires	96	23	69,2	65,5	146 371	127 368	2 114	1 945
<b>Total</b>	<b>937</b>	<b>411</b>	<b>67,4</b>	<b>64,4</b>	<b>138 622</b>	<b>137 246</b>	<b>2 055</b>	<b>2 130</b>

Sources : base de données de l'organisme

Les programmes locatifs neufs mis en service sur la période 2015-2019 ressortent à un prix moyen de 2 055 euros TTC/m<sup>2</sup> SH, soit 138 622 euros au logement. Les immeubles collectifs ont un prix de revient plus élevé que celui des maisons individuelles : l'écart moyen observé sur la période 2015-2019 est de +11,4 %. Le constat vaut également pour les constructions réalisées en VEFA dont le coût de production est 6,4 % plus onéreux que celui des opérations réalisées en propre, soit pour un logement moyen de 67 m<sup>2</sup> un surcoût d'environ 8 700 euros. La différence est encore plus marquée pour les projets collectifs, de l'ordre de 160 euros par m<sup>2</sup> de SH soit plus de 10 000 euros pour un logement de référence. Dans les faits, cet écart est atténué car les programmes acquis en VEFA présentent des surfaces moyennes un peu moindres que ceux portés en maîtrise d'ouvrage interne (environ 3 m<sup>2</sup> par logement en moyenne pouvant atteindre près de 10 m<sup>2</sup> pour les logements collectifs).

D'une manière générale, les prix de revient des opérations s'avèrent supérieurs à ceux observés au niveau départemental ; entre 2015 et 2017, l'observatoire O'Live – SISAL établit un coût moyen de production de 1 720 euros HT/m<sup>2</sup> de SH sur le département de la Vendée en 2017. Appliqué d'un taux de TVA de 10 %, le prix est porté à environ 1 900 euros TTC, soit un surcoût de plus de 155 euros au m<sup>2</sup>.

En l'absence de décomposition du prix de revient communiqué par la société, l'agence a reconstitué le coût de construction, calculé sur la répartition suivante<sup>20</sup> :

- honoraires : 11 % ;
- charge foncière : 16 % ;
- coût du bâti : 73 %.

Pour les pavillons, le coût de construction est alors établi à environ 1 420 euros TTC soit de l'ordre de 1 290 euros HT. A titre de comparaison, il est de 1 100 euros HT en moyenne pour la production de la coopérative sur la période 2015-2019, valeur comparable à celle affichée par l'observatoire O'Live pour l'année 2017 soit un écart de 190 euros par m<sup>2</sup> de surface habitable. La situation observée s'explique d'autant moins que les biens produits par la société présentent une simplicité dans les volumes et les prestations. Le coût de revient relativement élevé de la construction neuve ne favorise pas en outre la recherche de loyers de sortie modérés. Dans un contexte où la société est invitée à améliorer l'accessibilité économique de son parc, la meilleure maîtrise de ses prix de revient de production neuve constitue un nécessaire levier à activer, d'autant que la société entend augmenter très fortement son rythme de production.

Les opérations nouvelles sont financées à 85 % par emprunt. Le recours important à l'endettement s'explique en partie par le niveau limité des subventions accordées et la volonté de maîtriser la mise de fonds propres. La montée en charge de la production s'accompagne d'une évolution du plan de financement des opérations

<sup>20</sup> Référence issue de la décomposition des prix de revient 2017 sur le département de la Vendée – source observatoire O'Live.

nouvelles ; la part de fonds propres est projetée à 5 % du coût des opérations avec pour conséquence une augmentation de l'endettement qui est porté à 93 % pour 2 % de subventions.

## 6.4 MAINTENANCE DU PARC

### 6.4.1 Entretien du patrimoine

Jusqu'en 2018, les travaux de remise en état des logements étaient comptabilisés à tort comme de l'entretien courant. Prenant conscience de cette erreur d'imputation, la société les a désormais reclassés en gros entretien. Ces dépenses représentent en moyenne annuelle 1,345 millions d'euros soit 1 600 euros par logement libéré. Il est à noter la bonne qualité d'ensemble des remises en état, les services de la direction clientèle y attachant une forte exigence en termes de qualité de service. L'année 2018 a d'ailleurs marqué une progression significative de l'effort financier en ce domaine qui est passé de 1 515 euros par logement sur la période 2015-2017 à 1 858 euros en 2018, la valeur 2019 n'étant pas connue.

Le niveau d'entretien courant (hors dépenses d'exploitation) est de l'ordre de 1,5 millions d'euros en moyenne annuelle sur la période 2014-2018 ; complété des charges d'exploitation, il s'élève à près de 2,1 millions d'euros soit de l'ordre de 330 euros au logement, ce qui positionne la société à un niveau correct de maintenance.

La société privilégie la mise en œuvre de programmes de travaux de gros entretien et de renouvellement de composants à des opérations coordonnées de réhabilitation, qui restent marginales à l'échelle de son patrimoine.

Jusqu'en 2019, les programmes annuels étaient bâtis à partir de l'identification des besoins remontés par les BCL au service patrimoine qui estime, consulte et fait exécuter les travaux. A partir de 2020, la société a élargi ce travail en identifiant un volume de travaux à réaliser sur trois ans sans toutefois en définir une déclinaison annuelle.

En l'absence de données chiffrées consolidées sur les besoins et les programmes d'interventions réalisés, la reconstitution des programmes annuels et leur réalisation a été opérée par l'agence au travers de la collecte d'informations recueillies dans les tableaux dits « reporting ». Les données récapitulent le budget annuel et le montant des sommes engagées au 31 décembre de chaque année. Le taux d'engagement est relativement faible (en moyenne 60 % sur les cinq dernières années) traduisant une mise en œuvre assez laborieuse des budgets validés par le CA en fin d'année précédente. Les montants consommés dans l'année résultent pour l'essentiel des dépenses programmées l'année précédente en raison de l'étalement dans le temps des travaux. A ce titre, l'objectif fixé par la société est d'engager les marchés au 31 décembre de l'année et non de viser la réalisation des travaux de l'année à cette même date.

Faute de bilan précis établi, il s'avère difficile de pouvoir vérifier le niveau de réalisation des interventions.

Bien qu'une action d'amélioration de la planification des travaux en 2019 ait été inscrite dans le plan qualité de Vendée Logement ESH, les résultats enregistrés en fin d'année ne montrent pas encore de progrès significatifs dans ce domaine.

Tableau 30 : Réalisation des dépenses de gros entretien et de renouvellement de composants

En euros	2015		2016		2017		2018		2019	
	Budget	Montant engagé								
Gros entretien et renouvellement de composants	2 300 000	1 381 402	2 190 400	1 611 755	1 741 579	1 429 320	2 615 000	898 010	2 775 099	1 643 210
Taux d'engagement au 31 décembre	60,1%		73,6%		82,1%		34,3%		59,2%	

Sources : Tableaux de reporting 2015 - 2019

La société réfléchit à la mise en place d'une gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO) pour mettre en place un plan d'entretien pluri annuel calé sur la réalité de l'état du parc ; l'outil ne pourra pour autant remédier aux insuffisances organisationnelles constatées dans la mise en œuvre des travaux.

Les visites de patrimoine, réduites à environ 60 % du parc, n'ont pas mis en évidence de retard avéré à quelques exceptions de quelques situations très ponctuelles. Si le caractère relativement récent du parc est de nature à limiter les besoins d'intervention à ce jour, la capacité de la société à définir et mettre en œuvre une politique d'intervention adaptée sur son parc (tant en réinvestissement qu'en entretien) n'apparaît pas établie ; une amélioration s'impose, face à l'enjeu de vieillissement du parc qui ira en croissant au fil des années.

#### **6.4.2 Exploitation du patrimoine**

La passation des contrats d'exploitation est assurée par la direction du patrimoine, la direction de la clientèle assurant le suivi de son exécution. Les prestataires sont fréquemment remis en concurrence, la dernière ayant été engagée en 2018. Pour certaines prestations, la société bénéficie d'une mission d'assistance à maîtrise d'ouvrage ; en particulier pour les contrats d'ascenseur, le chauffage collectif. Ces missions se complètent également de prestations ponctuelles pour organiser la consultation et l'analyse des offres pour les marchés d'assurance et d'entretien ménager notamment.

Pour réaliser les visites annuelles des équipements individuels de gaz, le prestataire propose deux fois une visite aux locataires. Il transmet au bailleur la liste des logements qu'il n'a pas pu visiter à l'issue de ces deux propositions. La société s'implique alors dans le processus ; elle envoie un premier courrier aux locataires pour leur demander de prendre rendez-vous avec le prestataire et leur rappeler que l'entretien est obligatoire. En cas d'échec, elle fixe directement une date de rendez-vous avec le prestataire et, par courrier en recommandé elle demande au locataire d'être présent. Le taux de pénétration dans les logements est de 92 % en fin d'année 2019. Ces actions doivent être poursuivies pour tendre à 100 %, compte tenu des enjeux de sécurité associés.

### **6.5 VENTES DE PATRIMOINE À L'UNITÉ**

La vente HLM est une activité de la société opérée depuis 2008 répondant à un triple objectif :

- proposer un parcours résidentiel aux locataires ;
- se désengager des marchés détendus ;
- se déposséder du patrimoine ne répondant plus aux besoins de la demande.

Les procédures encadrant la vente HLM sont claires et détaillées à chacune des étapes du parcours du logement locatif social mis en vente.

Tableau 31 : Analyse de la politique de vente

	2015	2016	2017	2018	2019	2015-2019
Nombre de logements en vente au 1er janvier	19	18	55	98	208	80
Objectif annuel de ventes	10	7	10	15	25	
Nombre de ventes effectives	1	9	14	17	13	54
<i>dont à des locataires HLM</i>	0	2	4	6	12	24
<i>Age moyen des logements vendus</i>	23	34	28	36	29	30
<i>SH moyenne</i>	79	72	87	70	83	78
Produit des ventes (en €)	62 000	498 200	916 500	991 940	911 500	3 380 140
Prix de vente moyen (en €)	62 000	55 356	65 464	58 349	70 115	62 257
Délai moyen de commercialisation (en mois)	11	12	15	9	33	17
Pertes locatives associées estimées	4 500	43 500	100 000	56 500	193 500	398 000
Résultat net affiché (en k€)	39 550	423 354	602 532	666 395	562 049	2 293 880

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

Le nombre de ventes annuelles, assez modeste en début de période, approche la quinzaine en moyenne sur les trois derniers exercices. Pour ce faire le périmètre de ventes a été progressivement élargi, notamment en 2018 en réaction aux mesures de la loi de finances de la même année ; 132 nouveaux logements à vendre ont été identifiés, validés par le CA du 3 mai 2018, la totalité étant constitué de maisons individuelles. Ce même conseil a également délibéré sur la mise en place d'une démarche commerciale plus active et l'arrivée d'une personne supplémentaire en CDD dédiée à cette mission.

De l'ordre d'une dizaine de ventes à réaliser chaque année, l'objectif a été porté à 25 transactions par le CA du 27 février 2020 dont 3 à ses occupants alors qu'il avait évoqué lors de la présentation de sa politique 2018 un objectif de 60 à 70 ventes annuelles. Dans le même temps, le projet de CUS 2019-2025 fixe un cap à 20 ventes par an dont 2 à des locataires du parc.

La société devra clarifier tant les objectifs qu'elle se fixe que les moyens qu'elle se donne pour les atteindre, le recrutement validé en 2018 par le CA n'étant toujours pas effectif.

Les 25 dossiers contrôlés sur les 54 ventes actées depuis 2015 n'ont pas révélé d'anomalie particulière. La qualité formelle de leur tenue doit, par ailleurs, être soulignée.

Quoiqu'en inflexion régulière sur la période, la part de logements vendus à des locataires HLM de la société demeure assez limitée, dépassant à peine les 20 % sur les cinq dernières années.

Ainsi sur les 54 ventes actées sur la période 2015/2019 :

- 4 l'ont été au bénéfice du locataire occupant ;
- 8 à celui d'un descendant ;
- 41 au profit d'autres locataires du parc de Vendée Logement ESH.

Chaque année, le conseil d'administration valide une grille tarifaire ; pour 38 des 54 ventes, le prix fixé est celui indiqué par le service des domaines, seules trois cessions ont été réalisées avec un prix excédant la valeur estimée.

D'un chiffre d'affaires annuel approchant 1 million d'euros sur les trois derniers exercices, l'activité a dégagé un résultat brut<sup>21</sup>, cumulé sur les cinq exercices, proche de 2,3 millions d'euros. La plus-value moyenne ainsi générée est d'environ 42 500 euros par logement vendu.

<sup>21</sup> Résultat brut = prix de vente – valeur nette comptable (VNC).

Il est toutefois à relever que le résultat calculé par la société n'intègre ni les coûts de structure affectés à l'activité ni les pertes locatives induites par le délai de vacance nécessaire à la commercialisation des biens. En moyenne, le délai de commercialisation est de 17 mois par logement avec une perte d'exploitation estimée à environ 7 400 euros par vente.

Au-delà du caractère bien maîtrisé de l'activité de vente, il est à souligner la mise en place de règles déontologiques validées par le CA du 29 avril 2014 et la bonne prise en considération des nouvelles dispositions de la loi Elan avec en particulier la mise en place d'une grille d'analyse des offres reçues. Dans un souci de plus grande appropriation des nouvelles règles, l'Agence préconise que le CA se prononce sur ces modalités d'organisation mises en place, ces dernières n'ont pas été présentées et soumises à validation lors du conseil du 27 février 2020 au cours duquel la politique annuelle de vente a été approuvée.

Avec la même finalité et bien que toutes les ventes soient actées par le directeur général, l'Agence préconise qu'une commission dédiée soit mise en place pour favoriser le débat dans l'arbitrage des décisions :

- dans la détermination finale des prix de ventes dans la mesure, où sur la base de la grille tarifaire validée par le conseil, le service dispose d'une marge de négociation de plus ou moins 35 % ;
- dans la validation du classement des différents candidats à l'accession, dans le fonctionnement actuel le travail incombe essentiellement au service.

## 6.6 AUTRES ACTIVITÉS

Depuis plusieurs années, la société décline une activité d'aménagement qui lui permet de proposer à la vente des terrains à bâtir dans une logique de diversification et de complémentarité avec son offre locative visant à offrir un plus large choix de parcours résidentiels, et de complémentarité avec la coopérative.

Fin 2018, la société avait achevé 5 lotissements pour un total de 66 lots ; 9 lotissements étaient en cours totalisant 209 lots (dont 125 vendus), enfin 2 nouveaux lotissements allaient être mis en commercialisation (54 lots). La taille moyenne des lotissements est variable, pour les 11 programmes de plus de 10 lots la taille moyenne de l'opération est de 29 lots, pour les 5 programmes de moins de 10 lots, la taille moyenne est de 5 lots. Ces opérations sont principalement localisées autour des pôles urbains secondaires du département afin de profiter de leur dynamisme économique (7 opérations), dans l'agglomération de La Roche-sur-Yon et de Niort (4 opérations), à proximité du littoral (2 opérations) et enfin sur le reste du département (3 opérations). Les opérations les plus importantes sont localisées à proximité des agglomérations, ou des pôles économiques locaux.

La superficie des terrains s'établit autour de 500 m<sup>2</sup> autour de La Roche-sur-Yon et Niort, sur les autres secteurs plus détendus elle approche 800 m<sup>2</sup> ; en secteur rétro-littoral elle s'avère moins caractéristique. Les prix au m<sup>2</sup> varient bien évidemment en fonction de la localisation des opérations. A proximité des agglomération le prix au m<sup>2</sup> hors taxes se situe dans une fourchette de 70 à 100 euros, sur le reste du département et hors secteur rétro-littoral les prix vont de 40 à 50 euros.

Une rapide comparaison avec l'offre proposée par les aménageurs privés<sup>22</sup>, qui se localisent préférentiellement sur les agglomérations et le littoral, montre une meilleure accessibilité financière de l'offre de Vendée Logement ESH ; ce constat vaut aussi pour l'offre de terrains proposée par l'OPH Vendée Habitat.

---

<sup>22</sup> Eléments recueillis, en mars 2020, sur les différents sites internet de commercialisation de promoteurs privés intervenant sur le département. Prix moyen au m<sup>2</sup> sur l'agglomération de La Roche-sur-Yon entre 75 et 115 euros H.T, reste du département entre 60 et 110 euros H.T, enfin zone littorale entre 80 et 115 euros H.T.

Les documents de suivi comptable des opérations transmis par la société intègrent par opération un calcul de marge financière réalisé par rapprochement entre prix de vente et coûts de revient prévisionnels, au besoin actualisés. Ces éléments permettent d'apprécier le niveau de marge potentiel par opération.

L'examen des 10 opérations les plus significatives en termes de taille montre que dans 4 cas les marges brutes allaient de 6 à 17 %, dans 3 cas (Grue, Ste-Hermine et Chasnais) elles étaient nulles voire négatives et qu'enfin dans 3 cas (Beaulieu sous la roche, Dompierre-sur-Yon et Pouzauges 4) elles dépassaient 30 %. Si ces valeurs traduisent des situations et de problématiques propres à chaque opération, elles attestent de la prudence de la société qui diversifie en termes de taille et de localisation ses programmes et n'hésite pas à opérer les correctifs commerciaux qui s'imposent.

Ainsi, en 2018, constatant des difficultés de commercialisation (prix hors marché et/ou une quasi-absence de demandes) sur certaines opérations (Grues, Triaize, Pouzauges, Sainte Hermine, Chasnais), la société a décidé de revoir à la baisse le prix de vente de 5 opérations. Le conseil d'administration reçoit une information régulière sur les projets d'opérations et sur les opérations en cours de commercialisation ainsi que sur les marges financières prévues.

Une opération d'aménagement d'un terrain réalisée à Saint Hilaire des loges a été affectée à la réalisation de PSLA par la SCP. En outre cette opération, interroge quant à sa pertinence dans la mesure où il elle portait sur l'aménagement d'un unique terrain.

## 6.7 CONCLUSION

Si la société est dotée d'un plan stratégique de patrimoine récemment actualisé, ce dernier a été établi en l'absence de diagnostic de l'état du parc permettant d'en justifier les orientations. Il présente de ce fait une faible valeur opérationnelle. Ces orientations mériteraient d'être réinterrogées sur la base d'un réel état des besoins de réinvestissement sur le parc existant. Le cas échéant, il conviendra de procéder à des ré-arbitrages en faveur de l'intervention sur les logements existants qui le nécessiteraient. Dans tous les cas, une grande vigilance s'imposera dans la mise en œuvre de l'orientation de très fort développement retenue dans le PSP.

Vendée Logement ESH assume globalement un niveau convenable d'entretien de son parc par ailleurs relativement récent. Néanmoins, la politique de réhabilitations est au global peu ambitieuse et ne concerne que le patrimoine individuel. Si les opérations réalisées présentent un bon niveau de qualité favorisant la remise en commercialisation du des logements concernés, elles se limitent à quelques unités chaque année. L'impact est d'autant plus modeste que le service en charge de les mettre en œuvre affiche une fragilité préjudiciable à l'atteinte des objectifs annuels fixés par le PSP. Cette fragilité est également relevée dans la mise en œuvre des travaux programmés dont l'achèvement est souvent très tardif au regard de l'année de référence budgétaire. Les travaux de gros entretien voire de renouvellement de composants constituent pourtant l'essentiel de la politique d'entretien de Vendée Logement ESH. Ils se complètent également de travaux de remise en état de logements de bon niveau placés sous la responsabilité de la direction clientèle et proximité. Cette dernière assure d'ailleurs une veille technique voire opérationnelle permettant de pallier les difficultés organisationnelles du service patrimoine. Par ailleurs, la société ne dispose cependant pas de base patrimoniale lui permettant de capitaliser et exploiter les données techniques relatives à l'état de son parc.

La société exerce de manière satisfaisante ses fonctions de maîtrise d'ouvrage même si elle doit s'engager dans une recherche d'économie dans ses coûts de production, les prix de revient des constructions neuves observés s'avérant relativement plus élevés que ceux observés localement. Enfin, des réponses adaptées ont été mises en œuvre pour remettre en conformité le processus de la commande publique.



## 7. DIAGNOSTIC FINANCIER

### 7.1 REVUE DE L'INFORMATION COMPTABLE

#### 7.1.1 Organisation du service

Le service comptable de la société placé sous l'autorité hiérarchique du directeur financier et systèmes d'informations regroupe 6 personnes en plus de la responsable comptable (en poste depuis 1 an). L'organisation repose sur la dissociation de la comptabilité clients (2 personnes) et de la comptabilité fournisseurs (trois personnes dont une travaillant presque exclusivement pour la SCP Le Logement Vendéen), enfin une dernière personne est en charge des financements.

Cette organisation peut être qualifiée de resserrée dans la mesure où ces personnes ont également en charge une très grande partie de la comptabilité de la SCP. Ce choix organisationnel nécessite une polyvalence des personnels aidés par la mise à disposition, sur le réseau interne, de nombreux modes opératoires.

La société poursuit depuis plusieurs années une démarche en matière de gestion électronique des documents ; si des outils de lecture et de reconnaissance automatisés ont été mis en place à partir de 2012, la société s'interroge aujourd'hui sur une nouvelle évolution de son dispositif sur la base des enseignements de la démarche actuelle conduite par la SCP dans ce domaine.

#### 7.1.2 Information comptable

Sur la période du contrôle les comptes ont été certifiés annuellement sans observations ni réserves par le(s) commissaire(s) aux comptes.

Les pièces comptables réglementaires sont complètes et les états financiers bien tenus ; il en va de même pour le rapport de présentation des comptes annuels et l'annexe littéraire qui leur est jointe.

A noter qu'en 2018, la société a procédé à un « toilettage » de son annexe « état récapitulatif des dettes financières » en sortant les anciens financements PAP qui y figuraient alors qu'ils avaient été remboursés de longue date.

#### 7.1.3 Provisions pour risques et charges, dépréciations

##### 7.1.3.1 Provision pour gros entretien

La suppression de la PGE en 2018 s'est accompagnée de la comptabilisation en tant que composant des dépenses de ravalement.

Afin qu'il n'y ait pas de création d'actifs ex-nihilo, ces actifs ont été inscrits en comptabilité en les retirant du composant structure. Ce mode de traitement des immobilisations a été vu avec le commissaire aux comptes de la société.

En 2018, la société a conservé une provision pour gros entretien pour son parc de foyers, fondée sur ses prévisions pluriannuelles de travaux et sur le risque lié à l'obligation contractuelle de reversement aux gestionnaires des foyers de la provision gros entretien antérieurement constituée. Fin 2018 la provision s'élevait à 256 milliers d'euros.

### **7.1.3.2 Dépréciations des réserves foncières**

La société a inscrit dans ses comptes des dépréciations pour des réserves foncières. Il s'agit de terrains acquis par le passé, la constitution de réserves foncières ne se pratiquant plus actuellement.

La première concerne un terrain à ANGLE acquis en 2007 pour 1 992 milliers d'euros et déprécié à hauteur de 1 152 milliers d'euros en raison de sa perte de constructibilité (ex AU redevenu terre agricole) à la suite de la tempête Xynthia. En 2019 un complément de dépréciation sera effectué pour 600 milliers d'euros après réactualisation de la valeur du terrain sur une valeur de terre agricole (0,3 euro/m<sup>2</sup>).

La deuxième concerne un terrain à AIZENAY acquis en 2007 pour 1 589 milliers d'euros et déprécié à hauteur de 1 049 milliers d'euros ; le terrain étant devenu non constructible à la suite de son reclassement dans le document d'urbanisme, la commune ayant modifié ses orientations d'urbanisme.

La troisième porte sur un terrain à CHASNAIS acquis en 2007 pour 157 milliers d'euros et déprécié à hauteur de 140 milliers d'euros, du fait de la mise en place de mesures de protection environnementales (NATURA 2000).

La société comptabilise également sur certaines de ses opérations de lotissements des provisions pour risque de pertes futures. Fin 2018 elles s'élèvent à 322 milliers d'euros concernant principalement trois opérations de lotissements (GRUE, SAINTE-HERMINE et TRIAIZE) qui ont été engagées et pour lesquelles les perspectives financières s'avèrent défavorables (cf 6.6. § 6.6). Ces provisions sont déterminées par rapprochement entre les prix de vente prévisionnels initiaux des terrains et leur possible prix de vente actuelle aux vues des évolutions du marché local.

### **7.1.4 Coûts internes immobilisés**

Vendée Logement ESH immobilise une partie de coûts internes de production dans ses immobilisations. A cet effet, la société applique des taux forfaitaires qui sont respectivement de 1,7 % du coût de l'opération en cas de maîtrise d'ouvrage directe et de 0,8 % en cas d'acquisition en VEFA. Chaque année la direction financière se rapproche du service des ressources humaines pour s'assurer que le coût total comptabilisé au titre de l'exercice ne dépasse pas le total du montant salaires et charges salariales des personnels concernés.

En l'absence d'éléments de comptabilité analytique sur ce sujet, il s'agit là d'un simple contrôle de cohérence. De plus, les taux appliqués n'ont pas été modifiés depuis plusieurs années. Enfin, si la société compatibilise effectivement des coûts internes dans ses immobilisations locatives, elle n'applique pas ces principes comptables à ses stocks de terrains à construire.

Dans ces conditions, il conviendrait que la société réexamine ses modalités et conditions de comptabilisation de ses coûts internes pour la production de ses immobilisations et de ses stocks. L'instruction comptable en vigueur précise en effet que les organismes HLM doivent respecter le principe d'une imputation rationnelle de leurs coûts internes, en tenant compte du niveau réel d'activité par rapport à la capacité de production de l'opérateur.

### **7.1.5 Délais de paiement des fournisseurs**

Depuis 2017 la société communique dans son rapport annuel les informations relatives aux délais de paiement de ses fournisseurs, conformément aux dispositions des articles L. 441-6-1 et D.441-4 du code de commerce.

A la clôture de l'exercice 2018, les dettes fournisseurs s'élevaient à 4 962 milliers d'euros (hors de retenues de garanties), dont 2 632 milliers d'euros pour des dettes échues. Le délai de paiement utilisé pour le calcul des retards de paiements est de délai contractuel. A noter également qu'il s'agit également d'un des indicateurs retenus pour le calcul de l'intéressement annuel (la valeur de référence étant de 38 jours).

## **7.2 ANALYSE FINANCIÈRE**

L'analyse financière a principalement pour objet :

- d'apprécier la performance d'exploitation de la société. Il s'agit de mesurer sa capacité à générer, dans le cadre de ses activités normales et courantes, les ressources nécessaires au financement de sa stratégie d'investissement, tout en assurant un service de qualité à ses locataires ;
- d'analyser plus généralement sa rentabilité. Celle-ci intègre la performance d'exploitation présentée auparavant et y ajoute les flux financiers et exceptionnels. La rentabilité représente la trésorerie que la société constitue au cours d'un exercice donné et qui pourra être mobilisée pour financer une partie de ses dépenses d'investissement ;
- de présenter les modalités de financement de ses investissements, en évaluant les parts respectives des emprunts, des subventions et des fonds propres. Il s'agit également d'étudier l'effet de cette stratégie de financement sur la structure financière de la société ;
- d'évaluer la soutenabilité de sa structure financière, à travers l'analyse de son niveau d'endettement et des équilibres de son bilan, y compris à terminaison des opérations en cours ;
- de présenter ses perspectives financières à moyen terme.

Les développements et analyses ci-après exploitent les données comptables 2014 à 2018 transmises par l'organisme par l'intermédiaire de la plateforme Harmonia, les valeurs de références utilisées sont issues d'un benchmark sur les SA HLM de province source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin.

### **7.2.1 Analyse de l'exploitation**

La performance d'exploitation est mesurée par l'excédent brut d'exploitation (EBE) dégagé annuellement par l'organisme. Il est calculé en retranchant du produit des activités les charges réelles d'exploitation, il ne prend pas en compte les flux financiers et les flux exceptionnels. Il constitue la ressource fondamentale d'un organisme et traduit sa capacité à produire des ressources propres à partir de son activité courante.

L'ajout à l'EBE des flux financiers et exceptionnels permet d'apprécier la rentabilité de l'organisme ; c'est-à-dire sa capacité à générer des ressources à partir de son activité et à constituer ainsi des fonds propres qu'il pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement. L'EBE contribue fortement à la rentabilité et en est une composante essentielle.

La capacité d'autofinancement (CAF) brute, rapportée aux produits issus de l'activité d'un organisme (produit total ou chiffre d'affaires), est alors le principal indicateur de rentabilité. Elle correspond au flux net de trésorerie dégagé par l'activité, à l'exclusion des produits de cessions, et avant remboursement des emprunts.

L'autofinancement net complète la CAF brute en la réduisant des remboursements des échéances d'emprunts locatifs. Il s'agit d'un indicateur spécifique au secteur HLM par ailleurs associé à un dispositif d'alerte déclenché en cas de niveau inférieur à un seuil défini réglementairement. Cet indicateur illustre la ressource propre disponible dégagée annuellement pour financer les investissements nouveaux ; il est toutefois fortement dépendant des modalités de financement des investissements de l'organisme.

Tableau 32 : Performance et profitabilité de l'exploitation

	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%								
Loyers	28 604	98,54%	30 041	98,53%	31 323	98,78%	32 296	99,32%	31 870	99,03%
Écart de récupération de charges	- 107	0,37%	- 104	0,34%	- 120	0,38%	- 364	1,12%	- 400	1,24%
Produits des activités annexes	529	1,82%	552	1,81%	506	1,60%	586	1,80%	612	1,90%
Péréquation RLS									99	0,31%
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>29 026</b>	<b>100,00%</b>	<b>30 489</b>	<b>100,00%</b>	<b>31 710</b>	<b>100,00%</b>	<b>32 518</b>	<b>100,00%</b>	<b>32 182</b>	<b>100,00%</b>
Ventes d'immeubles	2 405		1 542		2 291		1 975		2 024	
Production stockée	- 3 367		- 1 160		- 186		- 1 023		- 1 355	
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	97		- 15		0		323		-	
Coûts promotion immobilière	1 156		- 2 442		- 1 785		- 1 081		- 551	
<b>Marge sur activité de promotion</b>	<b>291</b>		<b>245</b>		<b>320</b>		<b>195</b>		<b>118</b>	
<b>Produit des activités</b>	<b>29 318</b>		<b>30 734</b>		<b>32 030</b>		<b>32 721</b>		<b>32 300</b>	
Coût personnel (hors régie)	- 2 853	9,83%	- 2 871	9,42%	- 3 012	9,50%	- 3 058	9,40%	- 3 203	9,95%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 2 007	6,91%	- 1 617	5,30%	- 1 937	6,11%	- 2 266	6,97%	- 2 220	6,90%
<b>Coût de gestion</b>	<b>- 4 859</b>	<b>16,74%</b>	<b>- 4 489</b>	<b>14,72%</b>	<b>- 4 949</b>	<b>15,61%</b>	<b>- 5 324</b>	<b>16,37%</b>	<b>- 5 423</b>	<b>16,85%</b>
Charges de maintenance (y.c régie)	- 4 654	16,03%	- 4 227	13,86%	- 3 831	12,08%	- 4 298	13,22%	- 3 750	11,65%
Cotisation CGLLS			- 405	1,33%	- 387	1,22%	- 387	1,19%	- 721	2,24%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 1 543	5,32%	- 1 615	5,30%	- 1 649	5,20%	- 1 648	5,07%	- 1 765	5,48%
<i>Valeurs de référence</i>		9,12%		9,05%		9,24%		9,25%		9,60%
Créances irrécouvrables	- 180	0,62%	- 120	0,39%	- 158	0,50%	- 103	0,32%	- 100	0,31%
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>18 080,80</b>	<b>62,29%</b>	<b>19 879,17</b>	<b>65,20%</b>	<b>21 056,23</b>	<b>66,40%</b>	<b>20 961,78</b>	<b>64,46%</b>	<b>20 541,19</b>	<b>63,83%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		53,94%		54,07%		53,31%		53,00%		51,46%
Autres charges d'exploitation			0,00		0,00		0,00		0,00	
Autres produits d'exploitation	136,13		1 065,07		219,05		332,64		213,08	
Produits financiers divers	193,70		85,32		101,56		118,35		96,88	
Intérêts sur financements locatifs	- 4 603,79		- 4 331,15		- 4 052,37		- 4 059,34		- 4 062,34	
Autres charges d'intérêt	- 76,26	0,26%	- 147,42	0,48%	- 180,15	0,57%	- 136,28	0,42%	- 84,09	0,26%
Autres charges financières	- 104,23		0,00		- 124,04		0,00		- 39,60	
Dotations financières	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Autres produits et charges exceptionnels	239,11		258,29		891,17		768,92		- 216,67	
Impôt sur les bénéfices	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
<b>CAF brute</b>	<b>13 865,47</b>	<b>47,77%</b>	<b>16 809,28</b>	<b>55,13%</b>	<b>17 911,46</b>	<b>56,49%</b>	<b>17 986,06</b>	<b>55,31%</b>	<b>16 448,44</b>	<b>51,11%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		39,65%		41,16%		42,14%		42,10%		41,94%

Sources : comptes annuels 2014-2018  
valeur de référence : benchmark sur les SA HLM France entière source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin

La société tire l'essentiel de ses produits d'exploitation de l'activité de gestion locative, ces derniers sont très ponctuellement complétés des marges dégagées sur quelques opérations d'aménagement de terrains (cf. § 6.6).

L'augmentation du montant des produits locatifs (hors charges) entre 2014 et 2018 est de 3 266 milliers d'euros, sachant qu'en 2018 l'impact brut de la réduction de loyer de solidarité (RLS) a été de 926 milliers d'euros. Dans un contexte d'encadrement réglementaire volontariste des loyers, l'augmentation des produits locatifs sur la période est donc principalement liée à la croissance du parc locatif à hauteur de 574 logements. A noter également qu'en raison de taux de vacance particulièrement bas (en moyenne 2,75 % de vacance globale sur la période), les pertes de loyers sur les logements locatifs familiaux (vacance commercial et technique) sont très réduites 677 210 en 2018 soit 2,52 % des loyers de l'année ; ces valeurs sont en légère augmentation par rapport aux valeurs des années antérieures (le coût de la vacance s'élevait à 618 582 euros en 2016 et 549 433 euros en 2017).

La masse globale des loyers rapportée au parc locatif fait ressortir un produit locatif moyen de 4 947 euros par logement, soit un niveau plus élevé que celui de la référence observée pour les SA HLM de province qui est de 4 626 euros. Ces valeurs intègrent la prise en compte de la RLS ; un écart semblable existait déjà antérieurement (en 2017, le loyer moyen était de 5 041 euros pour une référence de 4 749 euros). Ce niveau élevé tend à conforter le constat d'un parc économiquement peu accessible devant conduire la société à rendre ses loyers plus abordables (cf. § 4.2.1), quand bien même la société dispose de marges de manœuvre théoriques résiduelles substantielles (11,6 %) portant principalement sur les logements conventionnés financés en PLA (cf. § 4.2.1).

L'exploitation est caractérisée par :

- une annuité locative d'un niveau élevé comparée à la médiane des SA HLM de province (45,6 % du produit des loyers), correspondant, en 2018, à 51,4 % des loyers perçus. Malgré les diverses mesures de renégociation mises en œuvre en 2016 (infra § 7.2.4.2), ce taux a augmenté au cours des dernières années du fait du rythme de développement du parc de logements (+574 entre 2014 et 2018) ;
- des coûts de gestion réduits (841 euros par logement en 2018), comparés aux valeurs de référence des SA de province (1007 euros par logement) ; ils sont globalement stables sur la période 2014-2018 (cf. § 6.2.2) ;
- des dépenses de maintenance supportées par l'exploitation de l'ordre de 670 euros par logement, en moyenne, sur les dernières années. La valeur plus faible en 2018 (582 euros) s'explique par le transfert en dépenses d'investissement d'une partie des charges de maintenance antérieurement comptabilisées en gros entretien, pour environ 500 milliers d'euros par an. Le niveau de ces dépenses est globalement proche des références des SA de province qui se situent en moyenne à 638 euros par logement (période 2014-2018).

*Tableau 33 : Dépenses d'intervention sur le parc existant*

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	596	695	624	578	432
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	3 010	2 622	2 199	3 185	1 500
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	1 047	909	1 008	535	1 818
<b>Coût de la maintenance (1)</b>	<b>4 654</b>	<b>4 227</b>	<b>3 831</b>	<b>4 298</b>	<b>3 750</b>
Additions et remplacement de composants	8 554	4 113	6 036	1 012	4 232
<b>Coût total entretien du parc (2)</b>	<b>13 208</b>	<b>8 340</b>	<b>9 867</b>	<b>5 310</b>	<b>7 983</b>
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	5 868	6 096	6 268	6 406	6 442
<b>Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)</b>	<b>793</b>	<b>693</b>	<b>611</b>	<b>671</b>	<b>582</b>
<i>Valeurs de référence</i>	632	614	644	630	628
Loyers (5)	28 604	30 041	31 323	32 296	31 870
<b>Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)</b>	<b>16,3%</b>	<b>14,1%</b>	<b>12,2%</b>	<b>13,3%</b>	<b>11,8%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	13,5%	13,3%	13,2%	13,6%	13,3%
<b>Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)</b>	<b>2 251</b>	<b>1 368</b>	<b>1 574</b>	<b>829</b>	<b>1 239</b>
<i>Valeurs de référence</i>	1 172	1 172	1 136	1 099	1 270

- une charge fiscale liée à la TFPB dont le coût rapporté au chiffre d'affaires est de l'ordre de 5,3 % sur la période, ce qui est sensiblement inférieur à la médiane qui est de l'ordre de 9,4 %. Cette situation est à mettre en perspective avec l'âge moyen du patrimoine qui est assez faible (21 ans) et un taux d'assujettissement à la TFPB réduit ; elle ne s'applique qu'à 4 187 logements sur un parc total de 6 878 (dont seulement 12 sont situés en QPV).

Enfin il y a lieu de noter que si la charge brute annuelle de TFPB n'augmente que modérément, les dégrèvements obtenus ont fortement augmenté depuis 2016 et restent stables depuis lors autour de 830 milliers d'euros annuels.

Au vu de ces divers éléments caractérisant les conditions d'exploitation de la société, il ressort qu'en 2018 l'excédent brut d'exploitation (EBE) est de 20,5 millions d'euros soit l'équivalent de presque 64 % du chiffre d'affaire de l'année. De 2014 à 2017 ce taux était un peu plus important, l'année 2018 intégrant la réduction des produits locatifs à la suite de la mise en place de la RLS. De manière constante, les valeurs de la société sont systématiquement significativement supérieures aux références annuelles (SA HLM de province), en moyenne plus de 11 % au-dessus.

Au vu de ce qui précède, la société présente un modèle économique très profitable. Ce dernier repose sur la bonne maîtrise de la vacance permettant de préserver le niveau des loyers quittancés, des niveaux de loyers élevés (que l'agence estime toutefois souhaitable de modérer pour améliorer l'accessibilité économique du parc), le caractère modéré des coûts de gestion et de la TFPB, ainsi qu'un niveau de maintenance légèrement supérieur à la médiane.

Les charges provenant des intérêts sur les emprunts locatifs (4 millions d'euros en 2018) constituent la principale composante du résultat financier ; dans des conditions de taux particulièrement bas, ces charges restent toutefois réduites. Dans un contexte de faible taux de rémunération mais surtout du fait d'une optimisation de l'utilisation de sa trésorerie (cf. § 7.2.5), les produits financiers des placements de la société sont presque inexistantes.

Concernant le résultat exceptionnel, en dehors des subventions virées au résultat et des produits et charges comptabilisés au titre des sinistres, les principaux montants se rapportent aux cessions et démolitions de patrimoine, auxquels viennent s'ajouter les produits en provenance des dégrèvements de TFPB (accessibilité, énergie).

Ces résultats financier et exceptionnel viennent compléter l'excédent brut d'exploitation pour former le résultat net comptable, déduction faite de l'éventuel impôt sur les bénéfices.

**Tableau 34 : Principaux indicateurs de gestion**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Loyers	28 604	30 041	31 323	32 296	31 870
<b>Loyers en euros au logement et équivalent logement gérés</b>	<b>4 875</b>	<b>4 928</b>	<b>4 997</b>	<b>5 041</b>	<b>4 947</b>
<i>Valeurs de référence</i>	4 656	4 660	4 688	4 750	4 625
Excédent brut d'exploitation	18 081	19 879	21 056	20 962	20 541
<b>EBE en euros au logement et équivalent logement gérés</b>	<b>3 081</b>	<b>3 261</b>	<b>3 359</b>	<b>3 272</b>	<b>3 189</b>
<i>Valeurs de référence</i>	2 532	2 534	2 517	2 526	2 397
CAF brute	13 865	16 809	17 911	17 986	16 448
<b>CAF en euros au logement et équivalent logement gérés</b>	<b>2 363</b>	<b>2 757</b>	<b>2 858</b>	<b>2 808</b>	<b>2 553</b>
<i>Valeurs de référence</i>	1 881	1 933	1 982	1 977	1 947
Autofinancement net HLM	4 541	6 616	6 948	6 226	4 230
<b>AF net HLM en euros au logement et équivalent logement gérés</b>	<b>774</b>	<b>1 085</b>	<b>1 108</b>	<b>972</b>	<b>657</b>
<i>Valeurs de référence</i>	514	513	511	511	452

Sources : comptes annuels 2014-2018

valeur de référence : benchmark sur les SA HLM France entière source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin

A la clôture des comptes 2018, la capacité d'autofinancement (CAF) brute de la société s'élève à 16,4 millions d'euros (en moyenne 16,6 millions sur la période 2014-2018) soit 51 % du chiffre d'affaires de l'année (en moyenne 53 % sur la même période).

Ces valeurs sont nettement au-dessus des références pour les SA de province, (42 % en 2018 et en moyenne 41,4 % sur la période) ; elles confirment le haut niveau de profitabilité de l'exploitation et offrent à la société une très bonne capacité à rembourser ses emprunts.

Enfin, en déduisant le montant des remboursements d'emprunts locatifs du montant de la CAF brute, on obtient le montant de l'autofinancement net HLM. Au cas présent, le montant du remboursement des emprunts s'élève à 12,2 millions d'euros en 2018 (soit 38 % des loyers de l'année), cette dernière valeur est élevée, comme le confirme par ailleurs le poids de l'annuité supporté par la société et dont le cout total représente 51,4 % des loyers, ce qui est plus élevé que la médiane (45,6 % des loyers). Le très bon niveau de CAF de la société lui permet, malgré un niveau élevé de remboursement d'emprunt, de dégager un

autofinancement net moyen élevé, sur la période 2014-2018, de 18 % de son chiffre d'affaire, sachant que sur la même période la médiane pour ce qui concerne les SA HLM de province n'était que de 11 %. Dans ces conditions, l'exploitation dégage des ressources conséquentes qui permettent à la société de financer son développement et la maintenance de son patrimoine (cf. § maintenance et § structure du bilan).

## 7.2.2 Coûts de gestion

Tableau 35 : Coûts de gestion normalisés

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges de personnel	3 322	3 327	3 358	3 484	3 669
Personnel extérieur à l'organisme	55	78	127	86	127
Déduction coûts internes production immobilisée et stockée	-369	-339	-276	-265	-258
Transferts de charges d'exploitation	-156	-195	-197	-247	-335
<b>Coûts de personnel (1)</b>	<b>2 853</b>	<b>2 871</b>	<b>3 012</b>	<b>3 058</b>	<b>3 203</b>
Approvisionnements (stocks et variation)	9	-	-	-	-
Achats non stockés de matériel et fournitures	167	131	142	156	191
Crédit baux et baux à long terme	1	1	1	0	0
Primes d'assurances	178	190	301	378	339
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	257	179	166	228	472
Publicité, publications, relations publiques	40	30	51	38	34
Déplacements, missions et réceptions	120	93	133	180	101
Redevances de sous-traitance générale	40	22	29	18	34
Autres services extérieurs	1 092	1 262	1 401	1 532	1 694
Déduction pour cotisations CGLLS		-405	-387	-387	-721
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	101	103	88	90	72
Redevances et charges diverses de gestion courante	3	12	12	32	5
<b>Autres charges externes (2)</b>	<b>2 007</b>	<b>1 617</b>	<b>1 937</b>	<b>2 266</b>	<b>2 220</b>
<b>Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)</b>	<b>4 859</b>	<b>4 489</b>	<b>4 949</b>	<b>5 324</b>	<b>5 423</b>
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	5 868	6 096	6 268	6 406	6 442
<b>Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)</b>	<b>828,07</b>	<b>736,33</b>	<b>789,65</b>	<b>831,05</b>	<b>841,83</b>
<i>Valeurs de référence</i>	1 082	1 014	1 031	1 048	1 008
Loyers (5)	28 604	30 041	31 323	32 296	31 870
<b>Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5)</b>	<b>16,99%</b>	<b>14,94%</b>	<b>15,80%</b>	<b>16,48%</b>	<b>16,96%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	22,86%	21,82%	22,09%	22,35%	22,33%
<b>Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)</b>	<b>9,97%</b>	<b>9,56%</b>	<b>9,62%</b>	<b>9,47%</b>	<b>10,02%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	12,45%	12,56%	12,84%	13,21%	12,95%
<b>Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)</b>	<b>7,02%</b>	<b>5,38%</b>	<b>6,19%</b>	<b>7,02%</b>	<b>6,95%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	9,73%	8,78%	8,93%	8,88%	8,93%

Sources : comptes annuels 2014-2018

valeur de référence : benchmark sur les SA HLM France entière source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin

Les coûts de gestion de la société se caractérisent par leur niveau modique, de façon constante sur toute la période 2014-2018.

Ils sont en moyenne sur cette période de 805 euros par logement géré alors que sur cette même période le coût constaté pour les SA HLM de province est de 1 036 euros par logement soit un écart d'un peu plus de 20 %.

Cette différence par rapport aux valeurs médianes concerne les deux composantes des coûts de gestion, à savoir les charges de personnel et les autres charges (frais généraux).

Concernant les charges qui se rapportent à la masse salariale, elles sont à rapprocher de l'effectif de la société (source HARMONIA) à savoir en moyenne 75 équivalent temps-plein (ETP) pour 2018, soit un ratio de 11,6 ETP pour 1 000 logements gérés. Les données issues du rapport de branche 2017 pour les ESH possédant un patrimoine de 6 000 à 10 000 logements affichent un ratio de 14,3 ETP. Le faible niveau de ce ratio confirme le caractère resserré des effectifs. Si ce niveau contribue à la bonne performance d'exploitation de la société, il

expose également la société à une mise en difficulté en cas de mouvements ou d'absence de personnels et contribue probablement à expliquer les fragilités identifiées dans le service développement et patrimoine.

Quant aux frais généraux, leur niveau illustre la rigueur de gestion de la société alors même que son organisation repose sur un réseau territorial d'agences.

Enfin, cette appréciation globale sur la bonne performance des coûts de gestion mériterait d'être complétée de retraitements analytiques spécifiques tenant compte de la réalisation de prestations croisées entre la SA Vendée Logement ESH et la SCP Vendéenne du Logement au sein du groupe Compagnie du Logement. A défaut de tels retraitements il est toutefois possible de rappeler que la SA utilise une partie de ses moyens humains et matériels au profit de la SCP dans le cadre d'une convention de prestation de service (cf. § 3.1.3) refacturée à hauteur de 419 milliers d'euros en 2018. A l'inverse le coût des quelques prestations réalisées par la SCP au profit de la SA est beaucoup plus réduit (34 milliers d'euros en 2018). Ces derniers éléments tendent à démontrer que les coûts de gestion exclusivement rattachables à la SA pourraient s'avérer encore plus faibles.

### **7.2.3 Réduction de loyer de solidarité**

L'article 126 de la loi de finances pour 2018 crée un dispositif dit de « réduction de loyer de solidarité » (R.L.S.), associant une réduction du loyer des logements sociaux à une réduction corrélative du montant des A.P.L. perçues par les locataires.

L'entrée en application de ce dispositif en 2018 s'est traduite par une perte brute de produits locatifs de 928 milliers d'euros sur cette première année. Cette perte est atténuée par un dispositif de lissage qui prend la forme d'une modulation de la cotisation CGLLS et qui a pour objet d'uniformiser les effets de la RLS en corrigeant les distorsions provoquées par les écarts de taux de locataires bénéficiaires de l'APL. Au cas présent, compte tenu de la proportion de locataires bénéficiaires de l'APL, cette modulation se traduit par une remise de 100 milliers euros, rapportant la charge nette de la RLS à 828 milliers d'euros.

Parallèlement à la réduction des loyers, le taux de TVA est passé de 5,5 % à 10 % pour les opérations (construction neuve et certains travaux d'amélioration) livrées à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2018. L'impact de cette hausse de TVA sur les logements livrés en 2018 s'élève à 1,2 million d'euros.

Une première projection des principales conséquences de la RLS a été présentée au conseil d'administration de février 2018 et conduit à actualiser le budget 2018, puis lors du conseil suivant de mai 2018 les diverses mesures d'accompagnement envisageables ont été examinées et arrêtées.

A cette occasion la décision a été prise de ne pas inscrire la société dans le cadre du dispositif d'allongement d'une partie de la dette, proposé par la Caisse des Dépôts et Consignations (cf. infra). Le conseil d'administration a en revanche réévalué son objectif de vente de logements en portant 98 à 230 le stock de logements à vendre et en se donnant à moyen terme un objectif de 60 à 70 ventes annuelles. Cette dernière orientation, a été considérée par la société, comme le principal moyen d'accroître les ressources nécessaires à la poursuite de ses objectifs de développement.

Enfin, l'organisme n'a pas cherché à réduire le niveau des moyens affectés à la maintenance de son patrimoine, de même en raison de coûts de gestion déjà très contenus, il n'a pas envisagé d'actions spécifiques sur ce point. Il ressort de ce qui précède que la société est parvenue à assumer la réduction de loyer de solidarité sans réelle difficulté ; en particulier, la mesure n'a pas conduit la société à remettre en cause ses objectifs patrimoniaux.

## **7.2.4 Gestion de la dette**

### **7.2.4.1 Principales caractéristiques**

A la clôture des comptes 2018, la structure de la dette de Vendée Logement ESH, présentait les caractéristiques suivantes :

- un encours global de 282 millions d'euros, à 89 % adossé au livret A et d'une durée de vie résiduelle moyenne de 15 ans ;
- un poids de l'annuité qui s'élevait à 16,3 millions d'euros, équivalant à 51,3 % des loyers de l'exercice. Ce taux significativement supérieur au taux médian qui est de 45,6 % est en cohérence avec le rythme d'investissement de la société
- plusieurs lignes de trésorerie sont utilisées pour accompagner la réalisation des opérations de lotissement. Elles permettent le portage financier des stocks de terrains et des dépenses d'aménagement. Fin 2018 la société avait contracté trois lignes auprès de trois établissements financiers distincts pour un total de 13 millions d'euros ; à la clôture des comptes ces lignes étaient intégralement débloquées. A noter que les établissements financiers prêteurs sont aussi actionnaires de la société ; pour autant considérant que les conditions de contractualisation ont été considérées comme relevant d'une activité normale et conclues à des conditions ordinaires, elles n'ont pas été évoquées au titre du régime des conventions réglementées.

### **7.2.4.2 Mesures de réaménagement de la dette**

En 2015, la société a fait intervenir un prestataire externe spécialisé afin d'obtenir un audit de son portefeuille d'emprunts et d'identifier les possibles leviers d'optimisation de sa dette. La restitution de ces travaux a été présentée au bureau du conseil d'administration. Les actions préconisées portaient sur le refinancement ou la renégociation de divers contrats. Dans cette perspective la société a remis en concurrence et contracté en 2016 trois lots<sup>23</sup> d'emprunts pour un montant total de 8,9 millions d'euros.

### **7.2.4.3 Prêts de haut de bilan bonifiés (PHBB)**

La société a demandé à bénéficier du dispositif de prêt de haut de bilan bonifié (PHBB) de la Caisse de Dépôts (CDC) – Action Logement. Le prêt était destiné à accompagner l'accroissement de la production de logements neufs de l'organisme, sur la base d'un engagement global de production. Le tableau relatif au suivi de la production accompagnant le PHBB fait état d'une production de 420 logements répartis en 47 opérations.

Les remboursements du capital de ces prêts interviendront après un différé de 20 ans.

Par la suite l'organisme a souscrit à l'offre de PHBB de seconde génération. Le contrat signé en novembre 2018 prévoit l'allocation à la société d'un encours de 1,7 million d'euros destiné à soutenir la production de logements neufs. Pour rappel ce dispositif prévoit, dans le cadre d'une convention d'objectifs d'une durée de 5 ans, l'octroi d'un montant au logement allant de 5 000 à 9 000 euros selon les zones de tension de l'habitat et s'accompagne de l'octroi de droits de réservation au bénéfice d'Action Logement Services. La société a prévu une mobilisation de l'enveloppe de prêts en fonction de ses nouvelles livraisons de logements.

---

<sup>23</sup> Lot n°1 : 6 prêts à taux fixe élevé (CMO et CRCA) refinancés par la Banque Postale pour un montant de 2 772 445 € sur 11 ans à 1,99 %, lot n°2 : 9 prêts du CFF à marge sur livret A élevée refinancés par ARKEA pour un montant de 2 119 569 € sur 20 ans à 2,33 % et enfin lot n°3 : 76 prêts de la CDC à marge sur livret A élevée refinancés par la Caisse d'Épargne pour un montant de 4 049 850 € sur 16 ans à 2,12 % taux fixe (soit E3M + 1,29 %).

#### 7.2.4.4 Allongement de la dette CDC

Début 2018 la CDC a ouvert un appel à manifestation d'intérêt, offrant aux bailleurs sociaux la possibilité d'allonger pour 5 ou 10 ans leurs encours de prêt. Dans ce cadre, le dispositif permettait à Vendée Logement ESH d'allonger une partie de sa dette (pour un montant total de l'ordre de 100 millions d'euros) de 5 ans ou de 10 ans. La société a réalisé diverses projections à 5 et 10 ans et calculé l'impact sur 4 groupes de prêts en fonction de leur durée résiduelle : de 3 à 5 ans, moins de 10 ans, moins de 15 ans, moins de 20 ans.

Tableau 36 : Simulations d'allongement de la dette

Durée résiduelle	Allongement 5 ans				Durée résiduelle	Allongement 10 ans			
	5 ans	10 ans	15 ans	20 ans		5 ans	10 ans	15 ans	20 ans
Intérêts supplémentaires	+34 881 €	+35 634 €	+36 385 €	+37 134 €	Intérêts supplémentaires	+70 515 €	+72 019 €	+73 519 €	+75 014 €
<b>Variation de l'autofinancement</b>					<b>Variation de l'autofinancement</b>				
Années précédant l'allongement	-100 598 €	-33 483 €	-16 704 €	-9 992 €	Années précédant l'allongement	-134 081 €	-50 186 €	-26 696 €	-16 629 €
Années de l'allongement	+107 574 €	+74 092 €	+57 388 €	+47 396 €	Années de l'allongement	+74 092 €	+57 388 €	+47 396 €	+40 759 €
Dette potentielle	+960 000 €	+12 227 000 €	+34 152 000 €	+44 065 000 €	Dette potentielle	+960 000 €	+12 227 000 €	+34 152 000 €	+44 065 000 €
Nombre de prêts	37	208	443	510	Nombre de prêts	37	208	443	510

Considérant le nombre important de contrats de prêt et de garants qu'il aurait été nécessaire de traiter (la société ayant réalisé un nombre très important de petites opérations), l'impact financier global de l'allongement (surcote de 144 milliers d'euros à 5 ans et 291 milliers d'euros à 10 ans), le fait de reporter des charges sur les exercices à venir avec par ailleurs une amélioration limitée de l'autofinancement pendant les premières années, les responsables de la société n'ont pas donné suite à la proposition de la CDC pour ce qui concerne son parc de logements familiaux.

#### 7.2.5 Gestion de la trésorerie

Dans un contexte de faibles taux de rémunération, l'arbitrage entre les différents supports de placement ne présente qu'un intérêt limité.

Vendée Logement ESH a fait le choix d'une utilisation maximum de sa trésorerie tout en conservant un niveau suffisant pour assurer le bon fonctionnement de la société. Il en résulte un niveau ponctuellement particulièrement faible, ce qui constitue une situation assez inhabituelle chez les bailleurs HLM qui ne font que rarement le choix d'une utilisation aussi avancée de leur trésorerie.

Cette situation résulte de la combinaison de deux éléments qui sont, d'une part une activité d'aménagement de terrains qui se traduit dans les comptes 2018 par un besoin de financement de l'ordre de 14 millions<sup>24</sup> d'euros, la mise en place de lignes de trésorerie à hauteur de 13 millions d'euros et d'autre part la pratique d'un portage financier soutenu, de ses opérations de constructions neuves pour environ 19 millions<sup>25</sup> d'euros.

Le décalage lié au financement des opérations locatives disparaît à la mise en service des nouvelles opérations et vient renforcer la trésorerie qui retrouve alors un niveau de l'ordre de de 3 % du chiffre d'affaires, soit une valeur proche de la référence de SA d'HLM pour 2018. En cas de besoin, une mobilisation plus rapide des emprunts pourrait si nécessaire accélérer la reconstitution de la trésorerie.

<sup>24</sup> La société comptabilise 11,8 millions d'euros de stock de terrains à aménager ou déjà aménagés ainsi que 2,2 millions d'euros de dettes envers les fournisseurs liés à la production de ces stocks.

<sup>25</sup> Fin 2018, la société doit encore régler 24 millions d'euros de dépenses, encaisser 39 millions d'euros d'emprunts et 0,3 million de subvention, s'y ajoutent la prise en compte des opérations préliminaires à hauteur de 3,7 millions d'euros.

Quant au pilotage du financement de l'activité d'aménagement au moyen de lignes de trésorerie, il nécessite toutefois la garantie d'une commercialisation fluide des terrains à bâtir afin de ne pas entraîner un alourdissement trop important des stocks.

En tout état de cause, cette stratégie implique pour la société un suivi rigoureux de l'ensemble de l'activité et une capacité à réagir en cas d'évolution de son cadre d'intervention, ce qui a été le cas jusqu'à présent.

## 7.2.6 Résultats comptables

Le retraitement de la capacité d'autofinancement (CAF) brute de la société, en y incorporant les charges et produits calculés, permet de déterminer le résultat net comptable.

Tableau 37 : Détermination du résultat net comptable

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%								
Chiffre d'affaires	29 026	100,00%	30 489	100,00%	31 710	100,00%	32 518	100,00%	32 182	100,00%
CAF brute	13 865	47,77%	16 809	55,13%	17 911	56,49%	17 986	55,31%	16 448	51,11%
Amortissement et provisions d'exploitation	-10 871		-12 994		-14 584		-15 993		-13 898	
Résultat courant	2 994	10,32%	3 815	12,51%	3 327	10,49%	1 993	6,13%	2 550	7,92%
Valeurs de référence		6,23%		6,48%		6,65%		5,69%		3,56%
Amortissement et provisions exceptionnels	1 756		1 118		1 736		3 031		3 040	
Résultat net avant impôt	4 751	16,37%	4 933	16,18%	5 063	15,97%	5 024	15,45%	5 590	17,37%
Impôt sur les bénéfices	0		0		0		0		0	
Résultat net comptable	4 751	16,37%	4 933	16,18%	5 063	15,97%	5 024	15,45%	5 590	17,37%
Valeurs de référence		14,40%		14,98%		15,97%		16,01%		14,47%

Sources : comptes annuels 2014-2018

Valeur de référence : benchmark sur les SA HLM France entière source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin

Le solde des produits et charges calculées correspond principalement au montant annuel de la dotation aux amortissements, les montants des dotations et reprises annuels relatifs aux dépréciations des comptes locataires se neutralisant globalement. Le résultat courant ressort en moyenne à 9,5 % du chiffre d'affaires annuel sur l'ensemble de la période, en diminution sur les derniers exercices.

Quant aux charges et produits calculés à caractères exceptionnel, ils progressent plus significativement, même si leur montant s'avère plus réduit. Cette évolution traduit principalement l'augmentation des ventes de patrimoine de la société ; les plus-values de cession contribuant alors de manière croissante à la constitution du résultat net comptable.

Tableau 38 : Contribution des plus-values de cession au résultat comptable

En milliers d'euros	2014	2015	2016	2017	2018
Résultats comptables	4 751	4 933	5 063	5 024	5 590
- Dont part des plus-values de cessions	-34	-686	147	687	901
- Dont part des plus-values de cessions en %	-0,7%	-13,9%	2,9%	13,7%	16,1%

En 2018 la plus-value générée par la vente sociale porte sur 17 ventes de logements locatifs et un foyer ; elle est en augmentation par rapport à 2017, qui avait enregistré la comptabilisation de 14 ventes. Cette tendance s'inscrit dans l'orientation souhaitée en termes de développement du nombre de logements vendu chaque année (cf. § sur la RLS7.3.2).

## 7.2.7 Structure financière

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou que, dans le cas contraire, le besoin en fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie soit positive. Le niveau du fonds de roulement net global (FRNG) est tributaire des modalités de mobilisation des financements retenues par l'organisme, lesquelles sont neutralisées par le biais d'une analyse à terminaison des opérations<sup>26</sup>.

Tableau 39 : Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%								
Capital et réserves nets des participations (a)	49 319	10,85%	54 069	10,96%	59 002	11,26%	64 065	11,52%	75 350	12,84%
Résultat de d'exercice (b)	4 751	1,04%	4 933	1,00%	5 063	0,97%	5 024	0,90%	5 590	0,95%
Autres capitaux (c)	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%
Subventions nettes d'investissement (d)	29 812	6,56%	28 842	5,85%	27 884	5,32%	27 876	5,01%	27 774	4,73%
<b>Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)</b>	<b>83 882</b>	<b>18,45%</b>	<b>87 844</b>	<b>17,81%</b>	<b>91 949</b>	<b>17,55%</b>	<b>96 965</b>	<b>17,44%</b>	<b>108 714</b>	<b>18,53%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		20,57%		20,81%		21,22%		21,70%		21,89%
Provisions pour gros entretien (f)	6 194	1,36%	5 888	1,19%	6 217	1,19%	6 851	1,23%	0	0,00%
Autres provisions pour risques et charges (g)	1 425	0,31%	1 436	0,29%	2 565	0,49%	2 054	0,37%	1 836	0,31%
Amortissements et dépréciations (h)	149 290	32,83%	159 218	32,28%	169 688	32,38%	181 829	32,70%	194 066	33,08%
<b>Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)</b>	<b>240 790</b>	<b>52,95%</b>	<b>254 387</b>	<b>51,58%</b>	<b>270 419</b>	<b>51,61%</b>	<b>287 699</b>	<b>51,74%</b>	<b>304 616</b>	<b>51,93%</b>
Dettes financières (j)	213 944	47,05%	238 816	48,42%	253 594	48,39%	268 377	48,26%	282 006	48,07%
<b>Ressources stables (k)=(i)+(j)</b>	<b>454 734</b>	<b>100,00%</b>	<b>493 203</b>	<b>100,00%</b>	<b>524 013</b>	<b>100,00%</b>	<b>556 076</b>	<b>100,00%</b>	<b>586 621</b>	<b>100,00%</b>
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	459 967	101,15%	493 747	100,11%	522 219	99,66%	551 150	99,11%	583 364	99,44%
Immobilisations financières (m)	2 091	0,46%	1 902	0,39%	557	0,11%	421	0,08%	408	0,07%
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) = (k)-(l)+(m)</b>	<b>-7 323</b>	<b>- 1,61%</b>	<b>-2 446</b>	<b>- 0,50%</b>	<b>1 238</b>	<b>0,24%</b>	<b>4 506</b>	<b>0,81%</b>	<b>2 849</b>	<b>0,49%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		3,64%		3,69%		3,34%		3,62%		3,38%
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	5 762		11 785		21 102		23 958		22 052	
Portage accession et opérations d'aménagement	10 785	2,37%	11 578	2,35%	12 118	2,31%	10 070	1,81%	9 400	1,60%
<b>Besoin de Fonds de Roulement (BFR)</b>	<b>6 444</b>	<b>1,42%</b>	<b>3 941</b>	<b>0,80%</b>	<b>7 397</b>	<b>1,41%</b>	<b>5 181</b>	<b>0,93%</b>	<b>4 765</b>	<b>0,81%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		0,06%		- 0,01%		0,06%		0,09%		- 0,06%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (o)	4 120	0,91%	9 633	1,95%	14 450	2,76%	20 342	3,66%	13 314	2,27%
Concours bancaires courants et découverts (p)	16 000	3,52%	14 000	2,84%	18 500	3,53%	18 837	3,39%	13 000	2,22%
Dépôts et cautionnements reçus (q)	1 887	0,41%	2 020	0,41%	2 109	0,40%	2 181	0,39%	2 230	0,38%
<b>Trésorerie nette (A) = (o)-(p)-(q)</b>	<b>-13 767</b>	<b>- 3,03%</b>	<b>-6 387</b>	<b>- 1,29%</b>	<b>-6 159</b>	<b>- 1,18%</b>	<b>-675</b>	<b>- 0,12%</b>	<b>-1 916</b>	<b>- 0,33%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		3,23%		3,30%		3,24%		3,38%		3,30%

Sources : comptes annuels 2014-2018

valeur de référence : benchmark sur les SA HLM France entière source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin

De 2014 à 2018 les capitaux propres passent de 82,8 millions d'euros à 108,7 millions d'euros ; à la clôture des comptes 2018 ils représentent 18,5 % des ressources stables de la société. Ce taux reste globalement stable au fil des années et constamment inférieur à la valeur médiane (21,9 % en 2018). Il traduit un degré d'autonomie correct de la société au regard des ressources stables<sup>27</sup> dont elle dispose.

En ajoutant à ces capitaux, les diverses provisions, amortissements et dépréciations pour un montant total de 195,8 millions d'euros, fin 2018, on obtient l'ensemble des ressources propres de la société ce qui permet de calculer la part de celles-ci dans l'ensemble de ses ressources stables. Cette part est de 52 % soit un peu moins que la valeur médiane de 2018 qui s'établit à 52,8 % ; par ailleurs son niveau ne diminue que très peu alors même que la valeur des immobilisations augmente significativement entre 2014 et 2019.

<sup>26</sup> Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent ou du déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) déduction faite des emplois stables (immobilisation corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées toutes dépenses comptabilisées et toutes recettes encaissées.

<sup>27</sup> Les ressources stables sont constituées des ressources propres de la société auxquelles viennent s'ajouter les emprunts contractés auprès des établissements bancaires.

A noter que l'appréciation de l'ensemble de ratios rapportés aux ressources stables implique la prise en considération du niveau d'endettement de la société et de sa politique en la matière. Au cas présent, leur évolution limitée est aussi liée à celle, tout aussi maîtrisée, de son endettement (cf. § 7.2.4).

L'excédent de ressources stables sur les emplois immobilisés génère un fonds de roulement net global (FRNG) qui s'élève à 2,8 millions d'euros fin 2018, et qui représente 414 euros par logement et équivalent logement propriétés de l'organisme. Ce montant est à rapprocher de la valeur médiane 2018, qui est de 2 457 euros.

Cette situation, qui présente une image instantanée du bilan à la clôture des comptes, peut sembler particulièrement dégradée à première vue. Elle s'explique cependant par la combinaison entre un rythme de développement continu et une stratégie financière de portage maximal des opérations, sur la trésorerie de la société. Cette politique exige une capacité de pilotage très attentive de la situation de la trésorerie, dont la société a su faire preuve jusqu'à présent.

La projection du FRNG à terminaison des opérations en cours de réalisation confirme cette politique. En effet alors que le niveau courant du FRNG est particulièrement bas comme indiqué ci-avant, ce même niveau, une fois livrées l'ensemble des opérations non encore achevées retrouve une valeur de 3 206 euros fin 2018 (valeur stable sur les trois derniers exercices) ce qui devient alors confortable au regard de la valeur médiane de 2 742 euros. Cette valeur à terminaison est par conséquent plus représentative de la situation bilancielle de la société, qui apparaît solide.

Tableau 40 : Analyse du bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Ressources propres	240 790	254 387	270 419	287 699	304 616
Ressources stables	454 734	493 203	524 013	556 076	586 621
Ressources propres / Ressources stables	52,95%	51,58%	51,61%	51,74%	51,93%
<i>Valeurs de référence</i>	51,65%	51,55%	52,24%	52,17%	52,80%
Fonds de roulement net global (FRNG)	-7 323	-2 446	1 238	4 506	2 849
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	6 633	6 910	6 714	6 854	6 878
FRNG au logement et équivalent logement en propriété	- 1 104,09	- 353,98	184,32	657,37	414,24
<i>Valeurs de référence</i>	2 405	2 511	2 380	2 825	2 457
FRNG à terminaison des opérations en cours	5 762	11 785	21 102	23 958	22 052
FRNG à terminaison en nombre de logements et équivalent	868,64	1 705,46	3 142,94	3 495,47	3 206,24
<i>Valeurs de référence</i>	2 210	2 829	2 437	2 694	2 742
Trésorerie	-13 767	-6 387	-6 159	-675	-1 916
Trésorerie en nombre de logements et équivalent	- 2 075,57	- 924,25	- 917,33	- 98,48	- 278,50
<i>Valeurs de référence</i>	2 168	2 252	2 345	2 503	2 288

Sources : comptes annuels 2014-2018

valeur de référence : benchmark sur les SA HLM France entière source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin

### 7.2.7.1 Indépendance financière

Tableau 41 : Encours de la dette financière et la capacité théorique de désendettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Endettement (1)	213 132	239 298	253 665	268 334	282 048
CAFC	13 613	16 613	17 223	17 235	16 692
Endettement / CAFC	15,66	14,40	14,73	15,57	16,90
<i>Valeurs de référence</i>	18,82	18,79	18,69	18,76	19,51
Valeur nette comptable du parc locatif	247 665	274 536	297 185	301 745	302 862
Dotations Amortissements du parc locatif	10 229	11 580	12 526	13 139	13 443
VNC / Amortissement du parc locatif	24,21	23,71	23,73	22,97	22,53
<i>Valeurs de référence</i>	25,96	25,92	25,79	25,77	25,62
Actif locatif brut	459 967	493 747	522 219	551 150	583 364
Transfert subventions au compte de résultat	1 487	1 528	1 401	1 299	1 249
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	18 081	19 879	21 056	20 962	20 541
Taux de rentabilité économique [(EBE+Subv Rt)/Actif brut]	4,25%	4,34%	4,30%	4,04%	3,74%
<i>Valeurs de référence</i>	4,03%	3,94%	3,75%	3,66%	3,42%
Remboursement des emprunts locatifs (1)	9 324	10 194	10 964	11 760	12 219
Charges d'intérêts (2)	4 680	4 479	4 233	4 196	4 146
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	14 004	14 672	15 196	15 956	16 365
Loyers de l'exercice	28 604	30 041	31 323	32 296	31 870
Annuités emprunts locatifs / Loyers	48,96%	48,84%	48,51%	49,41%	51,35%
<i>Valeurs de référence</i>	45,46%	45,83%	45,53%	45,04%	45,58%

Sources : comptes annuels 2014-2018

valeur de référence : benchmark sur les SA HLM France entière source Harmonia via l'outil ANCOLS DiagFin

L'indépendance financière, appréciée sous l'angle de la capacité théorique de remboursement de l'ensemble de la dette par l'intermédiaire des ressources issues de la capacité d'autofinancement dans l'hypothèse où la société consacrerait l'intégralité de sa CAF à cet objectif unique, fait ressortir pour la société une durée théorique de désendettement de 17 ans.

Par comparaison, sur la base des dotations annuelles de fin 2018, les immobilisations locatives (principalement) de la société seront amorties dans 23 ans, ce qui traduit une durée prévisionnelle d'utilisation supérieure à celle de leur financement par emprunt et par conséquent une situation saine.

### 7.2.7.2 Variations du FRNG

Tableau 42 : Variations du FRNG 2014-2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018	Exercices 2015 à 2018
Fonds de roulement net global à l'ouverture	-7 323	-2 446	1 238	4 506	-7 323
Autofinancement net HLM	6 616	6 948	6 226	4 230	24 019
Dépenses d'investissement	-36 238	-33 276	-37 116	-36 466	-143 097
Financements comptabilisés	35 886	26 573	28 292	28 312	119 063
P.M. solde investissement	-352	-6 704	-8 824	-8 154	-24 034
Autofi. Disponible après invest.	6 263	244	-2 598	-3 924	-15
Cessions actifs	77	1 498	1 160	1 546	4 281
Autres	-1 463	1 941	4 707	722	5 906
Fonds de roulement net global à la clôture	-2 446	1 238	4 506	2 849	2 849
Variation du FRN	4 877	3 684	3 268	-1 657	10 173

Sources : comptes annuels 2014-2018

De 2015 à fin 2018, le FRN a vu son niveau augmenter de 10,2 millions d'euros.

Sur cette même période le cumul des ressources issues de la capacité d'autofinancement HLM annuelle, s'est élevé à 24 millions d'euros, après remboursement de 47,2 millions d'euros d'emprunts cumulés, sachant que par ailleurs la société a procédé au remboursement par anticipation de 2,3 millions d'emprunts.

Parallèlement sur cette même période la société a réalisé 143 millions d'euros d'investissement et enregistré 119 millions de financements, soit un besoin de financement complémentaire de 24 millions d'euros, correspondant au montant cumulé des autofinancements dégagés sur la période. Enfin les diverses autres composantes du FRNG, dont les ventes de logements sont venues conforter à hauteur de 4,2 et 6 millions d'euros la variation du FRNG sur la période 2015-2018.

Les montants de ces différentes composantes financières traduisent la stratégie de la société qui réalise un portage financier maximum de ses investissements, sachant que parmi ces derniers les remplacements sont par ailleurs intégralement autofinancés. Cette orientation s'est renforcée à partir de 2018 avec la décision de ne plus débloquer les emprunts qu'à la livraison des logements.

Lors du dernier exercice, le niveau des investissements est resté élevé (36,4 millions d'euros) alors que les mises en service de l'année étaient en baisse par rapport à l'année précédente (126 logements en 2018 contre 154 en 2017). En fait cette situation correspond à une augmentation de 18 millions d'euros du montant des opérations en cours, annonciatrice de livraisons à venir les années suivantes. Parallèlement la société a comptabilisé 28,3 millions de nouveaux emprunts destinés principalement au financement de ses nouvelles opérations locatives (20,6 millions d'euros), de son programme de réhabilitation énergétique de 200 logements (3,5 millions d'euros) et des travaux des foyers (3,8 millions d'euros).

#### **7.2.7.3 Besoin ou ressource en fonds de roulement**

L'écart entre les emplois et les besoins de bas de bilan, mesuré par le besoin en fonds de roulement (BFR) complète les ressources dégagées par le FRNG.

Au cas présent, le rapprochement de ces emplois et ressources vient systématiquement en réduction de la ressource du FRNG. En 2018, cette minoration est de 4,7 millions d'euros ; elle était en moyenne de 5,5 millions d'euros entre 2014 et 2018. Outre les créances et dettes liées à l'activité locative (créances locataires, dettes fournisseurs d'immobilisation et de stocks, dettes fiscales et sociales ...), l'élément le plus significatif participant à la constitution du besoin en fonds de roulement fin 2018 est constitué par les stocks de terrains et immeubles destinés à la vente pour 9,5 millions d'euros (son niveau est globalement stable sur la période, en moyenne 11,4 millions d'euros).

#### **7.2.7.4 Trésorerie**

Les besoins en fonds de roulement évoqués supra se combinent au FRNG pour produire une trésorerie nette<sup>28</sup> négative de -1,9 million d'euros fin 2018. Sur la période 2014-2018, la trésorerie nette est en permanence négative, cependant ce solde se réduit au fil du temps.

Son niveau délibérément bas, résulte de la stratégie financière de la société (cf. § 7.2.5). Le support de placement retenu est principalement le Livret A en raison de sa grande souplesse de gestion, à défaut de taux de rémunération particulièrement attractifs.

### **7.3 ANALYSE PRÉVISIONNELLE**

La société dispose d'une prévisionnelle financière établie sur la base des comptes arrêtés 2018.

---

<sup>28</sup> La trésorerie nette ne tient pas compte des lignes de trésorerie contractées par la société pour 13 millions d'euros fin 2018 ni de la ressource que constituent les dépôts de garantie des locataires pour 2,2 millions d'euros.

Il est précisé que cette projection repose sur un ensemble d'hypothèses économiques et sur des objectifs de développements tels qu'ils étaient envisagés fin 2019, antérieurement à la crise du COVID-19 survenue début 2020. Elles sont donc susceptibles de différer des options qui seront réellement mises en œuvre dans les faits par la société, compte tenu des effets dans la durée de la crise sanitaire.

Tableau 43 : Prévisionnelle financière 2019-2028

Montants en milliers d'euros (excepté ratios)

Rubriques	rappel 2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	6 442	7 134	7 264	7 494	7 774	8 079	8 409	8 739	9 069	9 399	9 729
Loyers (5)	31 870	33 050	34 027	35 343	37 049	38 981	41 081	43 289	45 547	47 855	50 212
<b>Coût de la maintenance (1)</b>	<b>3 750</b>	<b>3 963</b>	<b>4 360</b>	<b>4 622</b>	<b>4 921</b>	<b>5 252</b>	<b>5 613</b>	<b>5 987</b>	<b>6 287</b>	<b>6 591</b>	<b>6 905</b>
Réhabilitations et remplacement de composants	4 232	1 590	2 511	5 682	5 814	5 948	6 085	6 224	3 060	3 159	3 260
<b>Coût total entretien du parc (2)</b>	<b>7 983</b>	<b>5 553</b>	<b>6 871</b>	<b>10 304</b>	<b>10 735</b>	<b>11 200</b>	<b>11 698</b>	<b>12 211</b>	<b>9 347</b>	<b>9 750</b>	<b>10 165</b>
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	582	556	600	617	633	650	667	685	693	701	710
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	12%	12%	13%	13%	13%	13%	14%	14%	14%	14%	14%
Coût total d'intervention le parc au logement (7) = (2) / (3)	1 239	778	946	1 375	1 381	1 386	1 391	1 397	1 031	1 037	1 045
Coûts de personnel (8)	3 203	3 103	3 240	3 382	3 531	3 686	3 848	4 018	4 195	4 379	4 572
Autres charges externes (9)	2 220	2 442	2 549	2 687	2 805	2 954	3 109	3 243	3 411	3 586	3 740
<b>Coût de gestion normalisé (10) = (8) + (9)</b>	<b>5 423</b>	<b>5 545</b>	<b>5 789</b>	<b>6 069</b>	<b>6 336</b>	<b>6 640</b>	<b>6 957</b>	<b>7 261</b>	<b>7 606</b>	<b>7 965</b>	<b>8 312</b>
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	6 442	7 134	7 264	7 494	7 774	8 079	8 409	8 739	9 069	9 399	9 729
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés (en euros) = (10)/(3)	842	777	797	810	815	822	827	831	839	847	854
Coût de gestion normalisé / Loyers = (10)/(5)	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%	17%
Coût de personnel normalisé / Loyers = (8)/(5)	10%	9%	10%	10%	10%	9%	9%	9%	9%	9%	9%
Coût des autres charges normalisé / Loyers = (9)/(5)	7%	7%	7%	8%	8%	8%	8%	7%	7%	7%	7%
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>20 541</b>	<b>21 022</b>	<b>21 784</b>	<b>22 372</b>	<b>23 493</b>	<b>24 332</b>	<b>25 671</b>	<b>27 112</b>	<b>28 618</b>	<b>30 170</b>	<b>31 762</b>
EBE au logement et équivalent logement gérés (en euros)	3 189	2 947	2 999	2 985	3 022	3 012	3 053	3 102	3 156	3 210	3 265
CAF brute	16 448	17 160	17 782	18 356	19 318	19 937	21 016	22 167	23 384	24 633	25 906
CAF au logement et équivalent logement gérés (en euros)	2 553	2 405	2 448	2 449	2 485	2 468	2 499	2 537	2 578	2 621	2 663
Autofinancement net HLM	4 230	4 546	4 836	5 311	5 749	5 768	6 061	6 390	7 048	8 131	8 682
AF net HLM au logement et équivalent logement gérés (en euros)	657	637	666	709	740	714	721	731	777	865	892
Nombre de logements livrés	150	250	300	325	350	350	350	350	350	350	3 125
Nombre total de logts et equiv logts réhabilités	0	15	15	15	15	15	15	15	15	15	135
Investissement logts réhabilités en k€	0	848	860	872	884	897	909	922	935	948	8 075
Renouvellement de composants Investissement	0	1 590	1 663	4 822	4 942	5 064	5 188	5 315	2 138	2 224	2 312
Nombre total de logts et equiv logts cédés	13	20	20	20	20	20	20	20	20	20	193
Prix de cession	390	608	617	626	634	643	652	661	671	680	6 182
Endettement (1)	282 048	289 126	309 531	337 091	368 134	402 686	437 165	471 526	506 050	541 165	576 287
CAF Courante	16 692	17 469	18 044	18 618	19 582	20 202	21 282	22 435	23 655	24 907	26 183
Endettement / CAF Courante	16,90	16,55	17,15	18,11	18,80	19,93	20,54	21,02	21,39	21,73	22,01
<b>Potentiel Financier à terminaison fin d'exercice</b>	<b>16 666</b>	<b>18 945</b>	<b>21 179</b>	<b>19 976</b>	<b>18 134</b>	<b>15 222</b>	<b>12 465</b>	<b>9 883</b>	<b>11 113</b>	<b>13 342</b>	<b>15 999</b>
en € /logt et equiv logts	2 423	2 656	2 916	2 665	2 332	1 884	1 482	1 131	1 225	1 419	1 644
<b>FDR LT à terminaison fin d'exercice</b>	<b>19 477</b>	<b>21 856</b>	<b>24 143</b>	<b>23 033</b>	<b>21 305</b>	<b>18 519</b>	<b>15 899</b>	<b>13 456</b>	<b>14 827</b>	<b>17 198</b>	<b>20 000</b>
en € /logt et equiv logts	3 023	3 064	3 324	3 074	2 741	2 292	1 891	1 540	1 635	1 830	2 056
Annuités emprunts locatifs	16 281	16 475	16 986	17 099	17 780	18 599	19 644	20 754	21 599	22 065	23 103
Annuités emprunts locatifs / Loyers	51%	50%	50%	48%	48%	48%	48%	48%	47%	46%	46%

Sources : VISIA 2019-2028 retraité via outil ANCOLS DiagFin

Les hypothèses économiques sont principalement, un taux de Livret A de 0,75 %, un taux d'inflation et un indice du coût de la construction (ICC) de 1,40 % ; ces taux demeurent constants sur toute la période. La simulation retient également un indice de référence des loyers (IRL) de 1,25 % en 2019, 1,51 % en 2020 et de 1,20 % à partir de 2021.

Les objectifs annuels, en matière de développement du patrimoine augmentent progressivement pour atteindre 350 livraisons à partir de 2024 et pour les ventes de logements les prévisions annuelles sont 20 logements. Le développement du parc de logements, combiné aux revalorisations cumulées de l'IRL se traduit par une augmentation des produits locatifs annuels qui passent de 30 à 50 millions d'euros entre 2019 et 2028

Sur cette même période les dépenses de maintenance supportées par l'exploitation connaissent une légère progression et leur niveau moyen annuel s'établit autour de 650 euros au logement ; en y ajoutant les 97 millions d'euros de dépenses d'investissement prévus sur le parc existant, entre 2019 et 2028, l'effort total d'intervention sur le patrimoine est en moyenne, annuellement de l'ordre de 1 200 euros par logement.

Sur cette même période, les coûts de gestion affichent une légère progression, pour autant leur niveau moyen de 822 euros par logement reste très contenu.

Dans ces conditions la société conserve une rentabilité très satisfaisante avec un excédent brut d'exploitation moyen de l'ordre de 3 000 euros par logement, représentant 63,2 % des produits de loyers à horizon 2028. La CAF rapportée aux produits des loyers reste également d'un excellent niveau, à hauteur de 51,6 %. Ces deux ratios demeurent très proches des niveaux constatés sur la période rétrospective. La société accroît son endettement pour financer son importante activité de développement ; la capacité théorique de désendettement passe ainsi de 17 à 22 années sur la période projetée, ce qui n'appelle pas d'inquiétude dans la mesure où le niveau très élevé de la CAF permet à la société de conserver une très bonne capacité de remboursement de sa dette. L'annuité progressant moins rapidement que les produits de loyers sur la période, son niveau passe de 51 % à 47 % des produits locatifs sur la période. La société continue ainsi à afficher un autofinancement net moyen de 754 euros par logement, en amélioration sur la période, représentant 17,3 % des produits de loyers à horizon 2028.

Enfin la projection financière ne fait pas ressortir de dégradations significatives des principales composantes du bilan. Si 2019 et 2028 le potentiel financier à terminaison affiche une baisse constante (il passe de 2 656 à 1 644 euros par logement), tout comme le fonds de roulement net à terminaison qui passe de 3 054 à 2 066 euros par logement, ces valeurs restent néanmoins d'un niveau tout à fait satisfaisant.

L'ensemble de ces éléments confirme la capacité de la société à assumer, d'un point de vue financier, son programme de développement ambitieux dans les prochaines années, tout en maintenant un effort d'entretien sur le patrimoine d'un niveau satisfaisant. Selon les hypothèses retenues, la rentabilité d'exploitation très favorable permet de dégager les ressources nécessaires pour financer les investissements futurs, avec un recours croissant mais restant maîtrisé à l'endettement et le maintien d'une structure de haut de bilan solide. Les résultats de cette analyse prévisionnelle permettent d'estimer que la société disposera de marges de manœuvre nécessaires en cas de ré arbitrage à opérer en faveur de l'investissement sur le parc existant qui pourrait intervenir à l'issue du diagnostic de l'état du parc évoqué dans le § 6.1 relatif aux orientations actuelles du PSP.

## **7.4 CONCLUSION**

Vendée Logement ESH présente un modèle économique très rentable. Ce dernier repose sur des niveaux de loyers élevés (que l'agence estime toutefois souhaitable de modérer pour améliorer l'accessibilité économique du parc), favorisés par l'âge récent du parc et la bonne maîtrise de la vacance, le caractère modéré des coûts de gestion et de la TFPB, ainsi qu'un effort financier sur la maintenance d'un niveau normal. La société est parvenue à absorber la mise en œuvre de la RLS sans difficultés majeures et sans allonger la dette.

Le haut de bilan de la société apparaît solide. La société se distingue par une stratégie de portage financier avancée des opérations neuves et des stocks d'opérations d'aménagement, sur fonds propres et par lignes de trésorerie. Cette stratégie nécessite un pilotage financier de la trésorerie particulièrement attentif, ce qui a été le cas jusqu'à présent.

L'ensemble de ces éléments confirme la capacité de la société à assumer, d'un point de vue financier, son programme de développement ambitieux dans les prochaines années, tout en maintenant un effort d'entretien sur le patrimoine d'un niveau satisfaisant. Selon les hypothèses retenues, la rentabilité d'exploitation très favorable permet de dégager les ressources nécessaires pour financer les investissements futurs, avec un recours croissant mais maîtrisé à l'endettement et le maintien d'une structure de haut de bilan solide. Les résultats de cette analyse prévisionnelle permettent d'estimer que la société disposera de marges de manœuvre nécessaires en cas de ré arbitrage à opérer en faveur du réinvestissement sur le parc existant qui serait réalisé à l'issue du diagnostic de l'état du parc évoqué dans le § 6.1 relatif aux orientations actuelles du PSP.

La capacité financière de la société à soutenir d'importants objectifs patrimoniaux étant avérée, l'enjeu principal consiste pour la société à se donner les moyens de mieux ajuster sa stratégie patrimoniale sur le parc existant afin de s'assurer de sa bonne adaptation aux besoins, en particulier sur le parc collectif qui apparaît aujourd'hui insuffisamment intégré, et à bien en maîtriser la mise en œuvre

## 8. ANNEXES

### 8.1 – ANALYSE DÉTAILLÉE DU DISPOSITIF DE REFACTURATION ENTRE VENDÉE LOGEMENT ESH ET LA COOPÉRATIVE VENDÉENNE DU LOGEMENT

#### 8.1.1 Prestation de Vendée Logement ESH envers la Coopérative Vendéenne du Logement

La SA d'HLM Vendée Logement ESH effectue pour le compte de la coopérative des prestations de gestion administrative de type comptabilité, informatique, gestion des contentieux, gestion administrative des appels d'offres, pour une rémunération forfaitaire de 418 742 euros à la clôture 2018.

La SA assure également pour le compte de la coopérative l'aménagement et le suivi administratifs des terrains acquis en propre par cette dernière. Les refacturations sont calculées à l'acte. Pour l'exercice 2018, ces prestations peuvent être synthétisées dans le tableau suivant :

*Tableau 44 : Synthèse 2018 des prestations administratives d'aménagement de VL envers CVL*

*En Euros*

Année 2018	Nombre	Prix unitaire	Total
Ordre de service d'aménagement	1	2 536	2 536
Actes notariés d'acquisition	26	812	21 100
Actes notariés de vente	36	162	5 843
<b>Total</b>			<b>29 480</b>

Sources : Power point de la commission inter société du 27 février 2019

#### 8.1.2 Prestation de la Coopérative Vendéenne du Logement envers Vendée Logement ESH

La coopérative effectue pour le compte de la SA d'HLM des prestations de commercialisation des produits d'accession de Vendée Logement ESH. Depuis 2018, les prestations sont facturées 3 % du prix de vente HT. Le montant total de refacturation 2018 s'élève à 33 692 euros.

La Coopérative Vendéenne du Logement peut également facturer à la SA d'HLM des prestations de suivi de chantiers en location-accession et de suivi administratif et technique de location accession. Il n'y a pas eu sur l'exercice 2018 de facturation de ce type.

#### 8.1.3 Remboursement de frais

Dans les différents tableaux de la section, les acronymes VLESH et CVL correspondent respectivement à Vendée Logement ESH et la Coopérative Vendéenne du Logement.

Les remboursements de frais entre les sociétés sont effectués au réel. Sur 2018, les montants remboursés sont synthétisés dans le tableau suivant :

Tableau 45 : Remboursement 2018 des frais réels de La Compagnie du Logement

En Euros

VL ESH rembourse à CVL	Montant
Ordre de service d'aménagement	15 039
Actes notariés d'acquisition	3 984
Actes notariés de vente	2 830
<b>Total</b>	<b>21 853</b>

En Euros

CVL rembourse à VL ESH	Montant
Véhicule du directeur général à hauteur de 30%	4 184
Affranchissement CVL payé par VL ESH et remboursé par CVL	43 203
Frais de réseau et téléphone CVL payés par VL ESH et remboursés par CVL	21 008
Loyer d'une partie de l'agence technique MDF 1er étage Rue Foch et d'une partie du RDC, agence commerciale et locaux communs	37 311
Loyer bureau de Fontenay	3 506
Divers frais communs aux deux sociétés (frais de déplacements, interventions sécurité...)	9 169
<b>Total</b>	<b>118 382</b>

Sources : Power point de la commission inter société du 27 février 2019

### 8.1.4 Détermination du montant forfaitaire des prestations

Chaque année, les conventions de prestations inter-sociétés sont mises à jour par la commission inter société. Le mécanisme de mise à jour consiste à comparer le montant forfaitaire aux montants valorisés selon les temps passés par les collaborateurs multipliés par un taux journalier théorique de refacturation. Ce taux journalier correspond au salaire multiplié par un pourcentage de frais généraux. Les temps passés par les collaborateurs sont déclaratifs sur un fichier Excel.

S'il existe un écart important, une régularisation est effectuée et le montant de la convention est ajusté l'année suivante. Sur l'année 2018, les facturations se sont établies comme suit :

Tableau 46 : Facturation de 2016 à 2018 entre VL et CVL

En Euros

Facturation de CVL à VL ESH	2018	2017	2016
Commercialisation accession	33 962	18 079	11 122
Suivi chantiers en location-accession	0	0	0
Suivi administratif et technique PSLA	0	0	18 254
Autres frais	21 853	19 282	8 979
<b>Total</b>	<b>55 815</b>	<b>37 361</b>	<b>38 356</b>

En Euros

Facturation de VL ESH à CVL	2018	2017	2016
Commercialisation accession	29 480	24 450	14 248
Suivi chantiers en location-accession	418 742	415 000	377 809
Suivi administratif et technique PSLA	118 382	106 675	107 007
<b>Total</b>	<b>566 604</b>	<b>546 125</b>	<b>499 065</b>

Sources : Power point de la commission inter société du 27 février 2019

L'essentiel des facturations s'effectue de Vendée Logement ESH vers la Coopérative Vendéenne du Logement, ce qui est cohérent, car l'ensemble des fonctions supports : comptabilité, ressources humaines, juridiques sont effectuées par la SA d'HLM.

Seule la gestion administrative de VL envers CVL fait l'objet d'un montant forfaitaire. Les autres éléments comme l'aménagement ou les frais sont refacturés aux montants réels. Sur les exercices comptables 2016, 2017 et 2018, les éventuels écarts entre les montants forfaitaires et les montants valorisés selon les temps passés sont les suivants :

Tableau 47 : Écarts entre les montants forfaitaires et les montants valorisés sur 2016, 2017 et 2018

En Euros

Forfait administratif VL ESH	2018	2017	2016
Montant facturé	418 742	415 000	377 809
Montant calculé en fonction des temps	440 360	415 187	424 073
<b>Total</b>	<b>21 618</b>	<b>187</b>	<b>46 264</b>

En Euros

Forfait administratif CVL	2018	2017	2016
Montant facturé	0	0	18 254
Montant calculé en fonction des temps	0	180	18 254
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>180</b>	<b>-</b>

Sources : Power point de la commission inter société du 27 février 2019

Lorsqu'il existe un écart important, tel que 46 264 euros en 2016, le montant forfaitaire est ajusté sur l'exercice suivant d'où le faible écart en 2017 de 187 euros.

Lors de son précédent rapport, la Miilos indiquait que les prestations réalisées par Vendée Logement ESH au profit de la Coopérative Vendéenne du Logement ne faisaient pas l'objet d'une facturation basée sur les coûts réels ; une sous-facturation était par ailleurs constatée. Les diligences, menées par l'agence, indiquent que ce point a été corrigé par la société et que la procédure utilisée par Vendée Logement ESH est satisfaisante et pertinente.

## 8.2 SIGLES UTILISÉS

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

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

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

[www.ancols.fr](http://www.ancols.fr)

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