

SA d'HLM AIGUILLON CONSTRUCTION

Rennes (35)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

N° 2018-078

RAPPORT DE CONTRÔLE 2018
N° 2018-078
SA d'HLM AIGUILLON CONSTRUCTION
Rennes (35)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-078 SA d'HLM AIGUILLON CONSTRUCTION – (35)

N° SIREN : 699 200 051

Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : SA d'HLM Aiguillon Construction

Président : M. Vincent FAUSSER

Directeur général : M. Frédéric LOISON

Adresse : 171 rue de Vern 35 200 RENNES

Actionnaire principal : SA d'HLM Coopérer pour habiter (groupe Arcade)

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de logements familiaux gérés :	15 388	Nombre de logements familiaux en propriété :	15 398	Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) :	1 560
---------------------------------------	---------------	--	---------------	--	--------------

Indicateurs	Organisme	Référence région (*)	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE (1)				
Logements vacants	2,31%	2,57%	2,96%	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	0,63%	0,98%	1,50%	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	14,22%	12,27%	9,78%	
Evolution du parc géré depuis 3 ans	13,40%	5,11%	4,66%	
Âge moyen du parc (en années)	28	31	38	
POPULATIONS LOGÉES (2)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	24,86%	23,44%	21,09%	
- < 60 % des plafonds	63,43%	64,47%	59,35%	
- > 100 % des plafonds	7,97%	6,76%	11,25%	
Bénéficiaires d'aide au logement	51,42%	54,72%	47,34%	
Familles monoparentales	23,49%	22,22%	20,80%	
Personnes isolées	46,65%	49,75%	38,57%	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels (€/m² de surface habitable)	5,73	5,28	5,58	(1)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	12	14,15	13,53	(3)
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	3,7	NC	NC	
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	1,32	3,86	3,86	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	12,3	10,81	10,83	

(1) RPLS au 1/1/17

(2) OPS 2016 - données apurées

(3) Bolero 2016 : ensemble des ESH de province

(*) Région Bretagne (implantation majoritaire du parc de la société)

POINTS FORTS :

- ▶ Gouvernance impliquée
- ▶ Organisation opérationnelle et adaptée
- ▶ Gestion locative efficace
- ▶ Qualité du service rendu aux locataires
- ▶ Activité de maîtrise d'ouvrage de construction performante, axée sur les territoires présentant des besoins, et développée à des conditions économiques satisfaisantes
- ▶ Niveau soutenu d'entretien et de maintenance du parc
- ▶ Contrôle de gestion évolué
- ▶ Gestion efficace des impayés
- ▶ Coûts de gestion d'un niveau maîtrisé
- ▶ Situation financière saine et bien pilotée

POINTS FAIBLES :

- ▶ Loyers à niveaux élevés, qui limitent l'accessibilité économique du parc aux ménages les plus modestes
- ▶ Outil de gestion technique du patrimoine, support de connaissance de l'état des immeubles et de programmation des travaux de maintenance, présentant des limites.

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Retards importants dans la réalisation de certains diagnostics techniques réglementaires
- ▶ Exigences de la commande publique non entièrement respectées pour certains travaux d'entretien
- ▶ Procédure d'établissement des états des lieux non totalement conforme à la réglementation

Précédent rapport de contrôle : N° 2012-106 du 10/09/2013

Contrôle effectué du 09/01/2019 au 24/06/2019

RAPPORT DE CONTRÔLE: novembre 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-078

SA d'HLM AIGUILLON CONSTRUCTION – 35

Synthèse	6
1. Préambule	9
2. Présentation générale de l'organisme	10
2.1 Contexte socio-économique	10
2.2 Gouvernance et management	11
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	11
2.2.2 Évaluation de l'organisation et du fonctionnement.....	12
2.2.3 Mission d'assistance exercée par le GIE Arcade Services.....	13
3. Patrimoine	14
3.1 Caractéristiques du patrimoine	14
3.1.1 Description et localisation du parc	14
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	14
3.2 Accessibilité économique du parc.....	15
3.2.1 Loyers.....	15
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	19
3.2.3 Charges locatives	19
4. Politique sociale et gestion locative	20
4.1 Caractéristiques des populations logées	20
4.2 Accès au logement	20
4.2.1 Connaissance de la demande	20
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme	21
4.2.3 Gestion des attributions	22
4.3 Qualité du service rendu aux locataires	25
4.4 Traitement des impayés	26
4.4.1 L'organisation	26
4.4.2 L'évolution des principaux indicateurs des impayés locatifs	27
5. Stratégie patrimoniale	28
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	28
5.2 Évolution du patrimoine.....	28
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	29

5.3.1	Engagement et suivi des opérations	29
5.3.2	Analyse d'opérations	30
5.4	Maintenance du parc.....	31
5.4.1	Réhabilitations et entretien du patrimoine.....	31
5.4.2	Exploitation du patrimoine.....	32
5.4.3	Sécurité dans le parc.....	33
5.5	Ventes de patrimoine	34
5.6	promotion immobilière.....	35
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	38
6.1	Tenue de la comptabilité	38
6.1.1	L'organisation	38
6.1.2	La gestion dynamique de la dette.....	38
6.2	Analyse financière	39
6.2.1	Analyse de l'exploitation	39
6.2.2	Structure financière	42
6.3	Analyse prévisionnelle.....	45
7.	Annexes.....	47
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme	47
7.2	Part des attributions hors QPV aux ménages du premier quartile de revenus.....	48
7.3	Sigles utilisés.....	49

SYNTHESE

Au 1^{er} janvier 2019, la société anonyme d'HLM Aiguillon Construction est propriétaire de 15 398 logements et 1 560 équivalent-logements implantés principalement en région Bretagne, ainsi qu'en Loire-Atlantique. Les deux-tiers de son parc se situent en Ille-et-Vilaine, plus particulièrement sur le territoire de Rennes Métropole qui concentre environ 60 % de ses logements.

Aiguillon Construction est une filiale du groupe Arcade (4^{ème} groupe national, 170 000 LLS) ; 87 % du capital de la société est détenu par la SA HLM Coopérer pour Habiter, structure faîtière du pôle HLM du groupe. Aiguillon Construction détient 98 % du capital de la SCIC Aiguillon Résidences, ainsi que des participations dans 3 sociétés du groupe Arcade. Elle possède également un tiers du capital de l'ESH bretonne les Ajoncs. Le groupe Arcade est actuellement engagé dans une démarche d'alliance stratégique avec le groupe Vyv, l'un des principaux acteurs mutualistes de santé et protection sociale en France, et va à cette occasion augmenter fortement son capital.

La gouvernance d'Aiguillon Construction fait preuve d'une bonne implication. L'organisation de la société est opérationnelle et a fait l'objet d'évolutions adaptées, au travers d'une structure territoriale consolidée et de services support métier renforcés au siège de la société, pour accompagner son rythme de développement très élevé. L'effectif de la société au 1^{er} janvier 2019 est constitué de 222 salariés ; il a augmenté de 16 % au cours des cinq dernières années pour accompagner l'accroissement sensible du parc géré, tout en restant à un niveau mesuré. Les coûts de gestion, s'élevant à 997 euros au logement en 2017 (pour une médiane nationale à 1 093 euros en 2016) apparaissent bien maîtrisés. La société dispose en outre d'un contrôle de gestion évolué.

Le parc de la société a connu une croissance de 25 % au cours des cinq dernières années. La maîtrise d'ouvrage de construction est efficace et parvient à de bons résultats en termes de qualité des immeubles produits et de prix de revient. La maintenance du parc est assurée par un haut niveau de maintenance d'entretien et la conduite de nombreuses actions de réhabilitation et d'amélioration de la performance énergétique des bâtiments. Le renforcement des outils de gestion et de pilotage de l'activité de maintenance patrimoniale s'avère cependant nécessaire à brève échéance. Le suivi des contrats d'exploitation est globalement satisfaisant mais peut encore être amélioré. Les obligations réglementaires qui visent à garantir la protection des personnes contre certains risques sanitaires et à informer les locataires, ne sont pas complètement respectées. Une action volontariste de régularisation est cependant initiée ; son aboutissement s'impose dans des délais rapprochés.

Les règles de la commande publique sont globalement bien respectées dans tous les domaines d'activité, à l'exception des marchés de maintenance pour lesquels une remise en conformité s'impose.

La gestion locative est exercée de manière satisfaisante. La mission sociale est bien accomplie au regard de l'occupation sociale du parc et du grand nombre d'actions concrètes développées autour du lien social et du « vivre ensemble » dans les immeubles et les quartiers. Quelques sujets méritent cependant d'être davantage appréhendés (attribution des logements financés en PLS et les conditions de l'atteinte des objectifs en matière de relogement, hors QPV, des ménages du premier quartile de revenus). La procédure de gestion des états des lieux de logements appelle des correctifs au plan juridique pour être pleinement conforme à la réglementation ; d'une manière plus générale, une réflexion interne quant à l'accompagnement des nouveaux locataires à l'entrée dans le logement serait souhaitable.

La vacance, qui s'est élevée en moyenne à 2,49 % sur la période 2015-2017, est contenue. Le niveau des impayés apparaît par ailleurs sous contrôle.

Le niveau des charges locatives est dans l'ensemble mesuré. En revanche, le niveau des loyers s'avère globalement élevé, la politique d'augmentation pratiquée par la société tendant par ailleurs à l'enchérir. La société doit faire davantage pour améliorer l'accessibilité économique de son parc aux ménages les plus défavorisés. Depuis quelques mois, Aiguillon Construction participe à l'expérimentation du loyer unique sur le territoire de Rennes Métropole, dont les enseignements devront être tirés à terme.

La société développe une activité d'accession sociale à la propriété, en propre ou en association avec sa filiale coopérative Aiguillon résidences, avec environ 180 logements produits par an. Les produits livrés présentent une bonne qualité, pour une clientèle aux ressources modestes.

Au plan financier, la société bénéficie d'une bonne performance d'exploitation, s'expliquant par des produits de loyers élevés (qu'il conviendrait de modérer pour favoriser une meilleure accessibilité du parc), des coûts de gestion et des risques locatifs bien maîtrisés. Son excédent brut d'exploitation (PCG) s'est ainsi élevé à 51 % du chiffre d'affaires en 2017 (soit près de 3 points au-dessus des valeurs de la médiane nationale). La capacité d'autofinancement (PCG), en nette augmentation, représente plus de 44 % du chiffre d'affaires fin 2017, pour une référence à 38,9 % pour les ESH en France. Cette bonne rentabilité a été mise à profit par la société pour opérer une gestion optimisée de sa dette dans un contexte de taux favorables. Malgré l'impact significatif de ces derniers sur l'autofinancement (de l'ordre de -2,5 à -3 points), ce dernier s'élevait encore à un niveau élevé, de 14,0 % en 2017 (pour une référence nationale à 10 %) et à 12,4 % en 2018.

La bonne performance d'exploitation permet d'alimenter le cycle d'investissement, qui présente des besoins élevés du fait de la dynamique de développement de la société. Le fond de roulement net global (FRNG) a fortement fluctué sur la période, en partie du fait d'aides apportées à d'autres sociétés du groupe (6,3 millions d'euros de prises de participations et 5 millions d'euros d'avance en compte courant) ou encore de la politique de remboursement anticipé des emprunts, mais enregistre au final une légère augmentation entre 2014 et 2018 ; il s'élève à 11,6 millions d'euros sur ce dernier exercice. A terminaison, il est porté à 54,0 millions d'euros. Parallèlement, la trésorerie a également connu des fluctuations conjoncturelles, bien anticipées par la société, ayant conduit à mobiliser un concours bancaire. La capacité théorique de désendettement d'Aiguillon Construction est de l'ordre de 18 ans.

Au moment du contrôle, la société devait produire une analyse financière prévisionnelle actualisée et la présenter à son conseil d'administration. Les éléments provisoires transmis à l'Agence, dans un contexte d'incertitudes sur certaines options internes au groupe, tendaient à montrer qu'en intégrant les effets de la réduction de loyer de solidarité (hors clause de revoyure), une progressive diminution du développement et le maintien de l'effort de maintenance, l'autofinancement net se situerait autour de 5 % à 2027 (contre 13 % sur la période contemporaine). Le haut de bilan se stabiliserait autour de 35 M€ avec un FRNG au logement en fin de période estimé à 1 600€ à cette même échéance. Dans ses réponses écrites, la société a transmis l'analyse financière prévisionnelle attendue, qui a été présentée au conseil d'administration du 3 octobre 2019. Cette dernière confirme que la situation financière de la société s'avère à la fois saine et solide, et lui offre les marges de manœuvre possibles pour œuvrer à l'amélioration de l'accessibilité financière de son parc, qui constitue désormais un enjeu prioritaire au vu du profil paupérisé de la demande locative sociale locale.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent rapport de contrôle de la Miilos n°2012-106 de septembre 2013 relevait le caractère adapté de l'organisation de la société, qui disposait d'une situation financière rendant possible son engagement très actif dans une politique de développement de nouveaux logements, en locatif comme en accession sociale à la propriété. La maîtrise des niveaux de loyers, qui limitaient l'accessibilité du parc aux ménages les plus modestes, ainsi que la définition d'une politique renforcée de maintenance et de réhabilitation des logements étaient identifiées comme des actions prioritaires. Enfin, des correctifs étaient à apporter en matière de procédures d'attribution et de facturation de réparations à l'occasion de l'établissement des états des lieux de logements.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Aiguillon Construction est propriétaire, au 1^{er} janvier 2019, de 15 398 logements et 1 560 équivalent-logements implantés dans les départements bretons de l'Ille-et-Vilaine, du Morbihan, du Finistère, ainsi qu'en Loire Atlantique. L'Ille-et-Vilaine concentre les deux tiers du parc, dont 86 % sur le territoire de Rennes Métropole (58 % du total).

Aiguillon Construction détient environ 8 % du parc social de la Bretagne, ce qui la positionne en 4^{ème} place des organismes en taille de parc géré à l'échelle de la région.

En parallèle de l'activité locative, la société développe une importante production de logements pour l'accession sociale à la propriété (662 logements livrés sur la période 2014-2018, en maîtrise d'ouvrage directe ou en association avec sa filiale coopérative Aiguillon Résidences).

Les départements d'implantation de la société connaissent des croissances de population supérieures à la moyenne nationale, des taux de chômage et de pauvreté moins élevés et un dynamisme économique plus marqué qu'au plan national.

Compte tenu de l'essor démographique des aires urbaines de Nantes et de Rennes, les agences d'urbanisme respectives de ces deux métropoles insistent sur la nécessité de maintenir à un haut niveau la construction de logements neufs, afin d'assurer la fluidité des parcours résidentiels et de proposer une offre diversifiée, permettant à chaque ménage de trouver un logement adapté à ses besoins.

Pour les régions Bretagne et Pays de la Loire, il est recensé, au 1^{er} janvier 2018, un peu plus de 150 000 ménages demandeurs d'un logement locatif social, dont 37 % de demandes internes (ménages déjà logés dans le parc social souhaitant une mutation de logement). Le nombre de demandes nouvelles enregistrées en 2017 est en légère augmentation. La demande pour les deux régions s'exprime pour un tiers (respectivement à 20 % et 12 %) sur les territoires de Nantes Métropole et de Rennes Métropole.

L'indicateur de tension, en matière de logement locatif social, calculé pour l'année 2017 (soit le nombre de demandeurs externes au 31 décembre rapporté au nombre d'attributions prononcées au cours de l'année, hors mutations internes) montre l'existence d'un déséquilibre entre l'offre et la demande, qui est néanmoins moins marqué que dans d'autres régions et qu'au plan national :

Tableau 1 : Indicateur de pression de la demande par rapport à la capacité d'accueil du parc

	Bretagne	Pays de la Loire	Moyenne nationale	Ile de France
Indicateur de tension (rapport de la demande locative sociale sur la capacité d'accueil du parc social)	2,41	2,66	4,01	8,81

Source : DGALN - infocentre numéro unique - 8/1/18 dans le bilan 2017 des logements aidés

La société fait partie des quatre bailleurs principaux présents sur la métropole rennaise. Elle s'inscrit pleinement dans la dynamique partenariale et conventionnelle du programme local de l'habitat (PLH) et dans le cadre d'intervention fixé par la Collectivité, que ce soit en matière de construction (maîtrise du foncier public, désignation des opérateurs, prix régulé) ou de gestion (système centralisé d'attribution des logements).

Les départements du Finistère et du Morbihan disposent de marchés locaux de l'habitat, moins dynamiques mais demeurant porteurs, notamment à l'échelle des pôles urbains. Sur ces secteurs où interviennent déjà de nombreux opérateurs, la société connaît un développement plus modeste.

Le marché de la Loire Atlantique, et notamment le secteur nantais, est très actif mais également très concurrentiel avec la présence territoriale de 27 bailleurs sociaux.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Aiguillon Construction est l'un des 18 organismes d'HLM (SA et sociétés coopératives) du pôle social du groupe Arcade, qui compte un peu plus de 140 000 logements locatifs sociaux implantés sur l'ensemble du territoire national.

Le groupe immobilier Arcade a annoncé en janvier 2019 une alliance stratégique avec le groupe Vyv, l'un des principaux acteurs mutualistes de santé et de protection sociale en France, qui se traduit par la création d'une nouvelle structure faitière pour le groupe, dans le champ de l'économie sociale et solidaire. Le groupe Vyv et la société Habitat et développement (holding « historique » du groupe Arcade) y détiendront chacun 40 % des droits de vote. Le Crédit Agricole, Action Logement, la CDC et la Croix-Rouge française en détiendront respectivement 10 %, 4,8 %, 4,8 % et 0,4 %.

L'appartenance au groupe Arcade se traduit, en sus des liens financiers, d'une part par une charte de gouvernance qui définit une philosophie commune à toutes les entités du groupe, et d'autre part, par des modalités concrètes de gouvernance telles que l'avis consultatif donné par le comité d'engagement du groupe pour toutes les opérations d'investissement des filiales, la mise en place d'un processus commun de maîtrise des risques, la fixation de règles en matière de consolidation (principes comptables, délai d'arrêté des comptes...), et enfin, par un reporting mensuel d'éléments clefs issus du système d'information et de contrôle de gestion des entités.

La configuration capitalistique de la société a évolué depuis le précédent contrôle de 2013. L'Assemblée Générale Extraordinaire du 27 novembre 2015 d'Aiguillon Construction a décidé une augmentation de capital de près de 2,5 M€. Au 1^{er} janvier 2019, le capital d'Aiguillon construction s'élève ainsi à 7 433 700 €, par répartition de 371 685 actions de 20 € chacune. Les principaux actionnaires sont la SA d'HLM Coopérer Pour Habiter, structure faitière du pôle HLM du groupe Arcade, qui détient 86,91 % des parts, la société centrale de coopération immobilière (SCCI) Arcade (6,22 %), le Crédit agricole (4,05 %) et le Crédit Mutuel Arkéa (2,05 %).

Aiguillon Construction détient 98,1 % du capital de la SCIC d'HLM Aiguillon Résidences. La société s'est portée acquéreur en 2017 de 496 528 actions de l'ESH Le Foyer Rémois, au sein du groupe Arcade, pour un montant d'environ 6,3 M€, conduisant à la détention par Aiguillon Construction d'un peu plus de 30 % du capital social. Aiguillon Construction détient également des parts dans deux autres structures du groupe Arcade (France Loire et SFHE).

Dans une logique de mutualisation au sein du groupe, le conseil d'administration (CA) du 13/05/2016 a autorisé l'octroi par la société d'une avance en compte courant, sous la forme d'une participation, de 5 M€ au profit de la SFHE afin de consolider son haut de bilan.

Elle est par ailleurs l'un des trois actionnaires de la SA d'HLM Les Ajoncs, structure dédiée à la construction et à la gestion de structures d'accueil en habitat spécifique en Bretagne.

Le CA est présidé depuis mai 2018 par M. Vincent FAUSSER. M. Frédéric LOISON, directeur général délégué depuis octobre 2014, a été nommé directeur général en mai 2015, suite à la désignation de son prédécesseur M. Jacques WOLFROM à la présidence du comité exécutif du pôle HLM du groupe Arcade.

Les CA passent en revue de manière méthodique l'ensemble des activités de la société. Les procès-verbaux des réunions du CA qui se tiennent en moyenne quatre fois par an, sont factuels. Ils décrivent la stratégie de l'organisme et présentent de manière précise les décisions prises.

L'alliance avec le groupe Vyv, dont Harmonie Mutuelle est membre, va induire avec la SA d'HLM Harmonie Habitat, filiale de cette mutuelle et dont le parc est situé en Loire Atlantique, des modalités de rapprochement ou de coopération qui restent à déterminer.

Aiguillon Construction est membre fondateur de l'organisme de foncier solidaire créée en 2018 pour intervenir sur la métropole rennaise (cf. 5.6).

2.2.2 Évaluation de l'organisation et du fonctionnement

L'organisation « matricielle » de la société repose sur un pôle territoires et des pôles expertise et appui au siège.

La présence territoriale est assurée par l'implantation de sept agences (Nantes, Brest, Quimper, Lorient, trois agences à Rennes) ainsi que deux antennes (Saint-Malo et Morlaix) regroupées dans des directions territoriales départementales. Les agences ont en charge la gestion locative au sens large et l'entretien courant du parc. Elles regroupent également les équipes de promotion immobilière (locatif et accession sociale à la propriété), sauf pour les agences de Rennes. La société dispose d'une régie ouvrière (10 agents de maintenance) intervenant uniquement en Ille-et-Vilaine.

Malgré une lisibilité peu évidente de l'organigramme de la société, le contrôle a permis de constater le caractère très opérationnel de l'organisation mise en place. Les évolutions et ajustements envisagés au moment du contrôle (recrutement d'un référent en marchés publics, création d'une direction de l'audit et de la conformité et d'un pôle social et innovation unifié, réorganisation interne de la direction du patrimoine) sont pertinentes.

L'effectif qui est de 222 salariés au 1^{er} janvier 2019 (représentant 216 équivalent temps plein) a augmenté de 16 % au cours des cinq dernières années pour accompagner l'accroissement sensible du parc géré, tout en restant à un niveau optimisé au regard de la grande diffusion des implantations territoriales des logements gérés, et du volume d'activité développé.

La société développe un système de contrôle de gestion très évolué permettant de disposer d'une vision précise et consolidée de l'évolution des activités et des consommations budgétaires.

Aiguillon Construction consacre en moyenne annuelle environ 2 % de sa masse salariale au développement des compétences de ses salariés. Le plan de formation est structuré et concerne tous les métiers.

La société est engagée dans une politique de développement de sa qualité de service, qui est pilotée et suivie. Elle établit annuellement un rapport de plan de maîtrise des risques qui analyse les différents processus liés aux activités principales.

Aiguillon Construction dispose de documents complets et synthétiques qui décrivent l'architecture informatique et le schéma applicatif retenus. Un plan d'assurance qualité définit et encadre les dispositions prises pour garantir la qualité des prestations relatives à la supervision de l'infrastructure informatique, à la

surveillance de l'activité des systèmes, à la détection et la correction des anomalies éventuelles. Un plan de reprise d'activité a été formalisé et un test concluant a été réalisé en janvier 2018.

La société présente la particularité de consacrer des moyens importants à l'ingénierie et à l'animation sociales au travers de la conduite d'actions favorisant le lien entre habitants et le « vivre ensemble ». Il s'agit à la fois de susciter ou de soutenir des initiatives de locataires, d'associations de proximité et de collectivités, et d'initier des actions en réponse à des problématiques particulières ou en accompagnement d'opérations de réhabilitation d'immeubles. La démarche de la société fait l'objet d'une approche construite et est basée sur le partenariat. Le rapport d'activité 2018 du service de l'animation sociale recense la conduite de 222 actions de toutes natures.

Aiguillon Construction dispose d'une capacité de réalisation d'études et de déploiement d'actions de communication modernes (communication numérique, fil twitter, incitation à la création de compte client en ligne, ...).

Un projet de construction de nouveau siège social, sur l'emprise foncière des locaux actuels, est à l'étude.

2.2.3 Mission d'assistance exercée par le GIE Arcade Services.

La société n'a pas été en capacité de retracer la contrepartie d'une partie de la redevance versée au GIE Arcade Services.

Chaque fin d'année, Aiguillon Construction formalise à l'attention du GIE Arcade Service, pôle de compétences mutualisées du groupe Arcade, l'expression de ses besoins prévisionnels en termes d'expertise attendue pour l'année à venir.

Les services apportés concernent notamment les domaines juridiques, financiers, informatiques.

La refacturation adressée par le GIE à ses filiales s'appuie pour l'essentiel sur une clé assise sur le nombre de salariés (répartis en CDI et CDD) et sur le nombre de logements gérés (familiaux et unités logement- foyer).

Certaines prestations assurées par ce GIE, telles que celles relevant des « activités support », s'avèrent facilement identifiables. En revanche, la société n'a pas été mesure de justifier les prestations réalisées par le GIE au titre "des autres charges" refacturées, représentant 35 % du total général. A ce titre, la part de cette redevance revêt donc un caractère forfaitaire, sans contrepartie vérifiable.

Le montant total de la redevance varie en moyenne entre 750 et 850 k€ par exercice sur la période rétrospective 2014-2018.

Dans sa réponse écrite, la société apporte des précisions sur la nature des dépenses du GIE comptabilisées au titre des « autres charges ». Cette ligne de facturation regroupe les dépenses autres que les frais de personnel, les amortissements, les charges locatives et les achats. Elle est composée principalement d'honoraires et de rémunérations d'intermédiaires pour des missions d'études et de projets, ainsi que de refacturations internes.

Pour autant, la démonstration du bénéfice direct pour la SA de ces prestations globales n'est pas établie. La question de la consistance de la juste contrepartie à la facturation de ces « autres charges » reste pendante.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Le patrimoine de logements familiaux de la société qui se caractérise, au 1^{er} janvier 2019, par un âge moyen de 28 ans, a été constitué au cours des années 60 à 90, à raison d'environ 2 000 logements par décennie, puis a connu un fort accroissement à compter du milieu des années 2000 43 % du parc total de logements d'Aiguillon a été livré ou acquis postérieurement à l'année 2000. Le patrimoine est composé à 92 % de logements collectifs et d'ensembles immobiliers de taille réduite (les deux tiers des programmes comptent moins de 20 logements, seuls 18 ensembles immobiliers concentrent plus de 100 logements). La structure typologique des logements est équilibrée et compatible avec les besoins des demandeurs : 34 % de T1 et T2, 40 % de T3 et 26 % de T4 et plus.

Le parc de logements est situé majoritairement sur le département de l'Ille-et-Vilaine, et notamment sur l'agglomération de Rennes où près de 60 % des logements sont implantés. Le parc géré en Loire Atlantique, principalement sur Nantes Métropole, est en forte augmentation. La société est propriétaire de 2 554 logements classés en quartiers prioritaires de la politique de la ville dans 6 communes, dont principalement Rennes et Nantes :

Tableau 2 : Implantation territoriale des logements

Départements d'implantation	Logements familiaux	%	Logements en QPV	%	Équivalent-logements en établissements	%
Ille-et-Vilaine (35)	10 178	66%	2 040	80%	959	61%
Finistère (29)	2 427	16%	15		291	19%
Morbihan (56)	1 464	10%	19		18	1%
Loire atlantique (44)	1 319	9%	480	20%	289	19%
Sarthe (72)	10				3	
Total	15 398		2 554		1 560	

Le patrimoine de logements-foyers et de résidences d'accueil spécifiques se compose de 52 établissements à destination principale des personnes âgées (43 %), des jeunes (34 %), des publics précaires (10 %) et des personnes handicapées (5 %). Il est réparti principalement sur trois départements. L'âge moyen de ce patrimoine est de 16 ans. Plus de la moitié des équivalent-logements ont été livrés postérieurement à 2010.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Les informations relatives à la vacance de logements et à la rotation font l'objet d'un suivi « quantitatif » par agence et d'un bilan consolidé. Au travers des tableaux de bord du contrôle de gestion, la vacance est appréhendée sous l'angle de la perte financière associée et mesurée « en creux » par le taux d'occupation des logements.

Le taux de vacance moyen constaté sur la période 2015-2017 se situe à 2,49 %, soit à un niveau inférieur aux valeurs de référence régionale.

Il n'existe pas de procédure interne complète de qualification de la vacance par nature, ni d'édition de tableaux de synthèse distinguant la vacance technique de la vacance commerciale. Ce travail est en cours d'élaboration.

Son aboutissement permettrait à la société de disposer d'une analyse fine en vue de déterminer les leviers d'action potentiels.

Pour les besoins du contrôle, la société a réalisé un état détaillé de la vacance de logement par motifs, à partir de la connaissance des équipes de gestion locative :

Tableau 3 : Caractérisation quantitative et qualitative de la vacance de logements

Au 31/12/2018	Nombre de logements vacants	%	Nombre de logements vacants < 3 mois	%	Nombre de logements vacants > 3 mois	%
Vacance organisée (démolition, réhabilitation)	98	28%	5		93	
Vacance divers logements bloqués	14	4%	12		2	
Sous-total vacance technique	112	32%	17	15%	95	85%
Vacance relouable (logement disponible à la location)	150	43%	112		38	
Vacance pour travaux de remise en état à la relocation	85	24%	68		17	
Sous-total vacance commerciale	235	68%	180	77%	55	23%
Total	347		197		150	

Source : traitement à partir du fichier détaillé de la vacance fourni par l'organisme

Les chiffres montrent que :

- la vacance technique représente environ un tiers de la vacance totale ;
- la vacance commerciale est globalement contenue, de l'ordre de 1,5 % (235 logements) ;
- la vacance commerciale de plus de trois mois est très réduite : 55 logements, soit 0,3 % du parc.

Le taux de rotation, issu des données de la société, oscille sur la période entre 11 et 12 %, de manière relativement homogène entre territoires, le secteur de l'agglomération rennaise connaissant néanmoins des valeurs davantage proches de 10 %. En 2018, la part des attributions prononcées au bénéfice de locataires déjà logés par la société et d'autres bailleurs sociaux correspond respectivement à 10,5 % et 17,5 % du total des attributions. La proportion de mutations internes inter-bailleurs représente donc 28 % de la mobilité globale au sein du parc de la société ; ce qui correspond à un niveau standard.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Sur la période contrôlée, la société a respecté les dispositions législatives d'augmentation de loyer, pour les logements occupés. Elle n'augmente pas systématiquement les loyers des immeubles pour lesquels des travaux de réhabilitation et/ou de rénovation énergétique sont intervenus, que ce soit au titre du loyer principal ou de la potentielle « troisième ligne de quittance » (contribution financière du locataire au partage de l'économie de charges). La situation est appréciée au cas par cas, en fonction de la nature des travaux et du niveau d'aides perçues pour le financement des travaux.

En revanche, la société pratique des hausses de loyers à la relocation, qui concernent potentiellement près de 4 800 logements, soit deux tiers de la totalité du parc, hors périmètre de Rennes Métropole sur lequel le « loyer unique » est expérimenté (cf. infra). L'analyse rétrospective sur les logements ayant changé de locataire (par comparaison de l'évolution des quittancements de janvier de chaque année) montre que ces hausses touchent un nombre de logements représentant environ les deux tiers des attributions annuelles et représentent des augmentations moyennes significatives, venant impacter un niveau de loyer moyen du parc de la société apparaissant par ailleurs globalement élevé (cf. Tableau 5) :

Tableau 4 : Loyers à la relocation

Année d'observation	Nombre de logements concernés par une augmentation	Moyenne d'augmentation du loyer
2014	1 208	2,02%
2015	1 421	1,57%
2016	1 362	1,44%
2017	1 766	0,98%

Source : traitement des données de l'organisme

Sur la base du quittancement d'août 2018, 7 058 ménages ont bénéficié de la réduction de loyer de solidarité (RLS), dont 81 (soit 1,1 % du total) sans être bénéficiaire de l'APL. La perte mensuelle de recettes locatives constatée est de 245 000 €, soit 4,6 % des loyers appelés (hors charges).

Après quelques mises au point liées aux dates de valeur à retenir, l'analyse de la conformité des loyers pratiqués aux loyers maximum actualisés des conventions APL n'a pas révélé d'anomalies. Les tests de cohérence issus du rapprochement des données de loyers et de surface des logements entre le fichier du patrimoine et le quittancement n'ont pas montré d'erreurs et sont positivement concluants. L'édition du quittancement fait l'objet d'une procédure sécurisée.

Sur la base des données de l'enquête RPLS, la distribution statistique des taux de loyer des logements de la société montre globalement sur chacun de ces territoires d'intervention des niveaux plus élevés (supérieurs de 5 à 7 %) que ceux constatés pour l'ensemble du parc HLM aux échelons départementaux et régional. Les loyers sur le département du Morbihan sont pour leur part significativement supérieurs (de près de 20 %). La composition du parc dans ce département avec 30 % de logements financés en PLS et 43 % de logements PLUS au taux moyen élevé de 6 €/m² en est la cause.

Tableau 5 : Analyse de la distribution des loyers

	Nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable			
		moyenne	1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
SA AC - 35	9 883	5,8	5,2	5,7	6,3
Ensemble du parc HLM - 35		5,4	4,7	5,4	5,9
SA AC - 29	2 364	5,6	4,9	5,6	6,1
Ensemble du parc HLM - 29		5,3	4,6	5,3	5,8
SA AC - 56	1 318	6,3	5,6	6,1	7,0
Ensemble du parc HLM - 56		5,3	4,5	5,3	5,9
Ensemble du parc HLM - Bretagne		5,3	4,6	5,3	5,8
SA AC - 44	1 237	5,9	4,7	5,9	6,9
Ensemble du parc HLM - Loire atlantique		5,6	4,8	5,6	6,4

Source : RPLS au 01/01/18

La structure du parc est classifiable en trois gammes de loyers très marqués : les logements les plus abordables correspondant aux anciens financements et au PLAI (41 %), les logements financés en PLA et en PLUS aux valeurs homogènes (50 %) et les logements intermédiaires (PLS et PLI – 9 %) :

Tableau 6 : Répartition des gammes de loyers par mode de financement des logements

	Nombre de logements	%	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
			1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Anciens financements (antérieurs à 1978)	4 690	32%	4,7	5,1	5,5
PLAI	1 391	9%	4,9	5,3	5,6
PLUS	4 063	27%	5,6	6,0	6,3
PLA	3 404	23%	5,6	6,1	6,6
PLS et PLI	1 264	9%	7,1	7,6	8,2
Total	14 812		5,2	5,7	6,4

Source : RPLS au 1/1/18

L'offre de logements à bas loyers, inférieurs au premier quartile breton (4,6 €/m²), ne concerne que 1 134 logements, soit 7,6 % du parc. Elle est nettement sous-représentée territorialement dans les départements d'Ille-et-Vilaine et du Morbihan et sur-représentée sectoriellement en QPV (32 %).

L'amélioration de l'accessibilité économique du parc de la société pour les ménages aux plus faibles revenus constitue donc un enjeu prioritaire ; en particulier, la politique d'augmentation des loyers appliquée sur une majorité de logements occupés ou à la relocation doit être réinterrogée.

Dans sa réponse écrite, la société ne conteste pas les constats opérés par l'Agence. Elle indique que les niveaux de loyers à la relocation ne sont pas tous positionnés au maximum possible, notamment pour les logements financés en PLA et en PLS. Par ailleurs, la société fait valoir que pour 582 logements (3,8 % du parc), elle pratique un loyer en baisse à la relocation. Aiguillon Construction indique également s'engager dans les réflexions sur le « loyer abordable » engagées notamment par Lorient Agglomération et programmer un débat en conseil d'administration sur sa politique de loyer à la relocation.

Depuis juillet 2018, Aiguillon Construction s'inscrit dans l'expérimentation du loyer unique, conduite par Rennes Métropole et permise par les dispositions de l'article 81 de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté du 27 janvier 2017. L'expérimentation a été approuvée par le décret du mai 2017. Son cadre a été fixé dans une convention d'utilité sociale « thématique ». En déconnectant les loyers du mode de financement initial des opérations et en les définissant au regard du loyer de référence APL, le dispositif consiste à définir des niveaux de loyer communs à l'ensemble des bailleurs sociaux par typologie de logements, applicables à la relocation et pour les logements neufs. Un système de classe de logements a été mis en place afin de rapprocher la structure de typologie de logements existante avec celle correspondant à la demande locative sociale.

Les objectifs poursuivis sont l'équité d'accès au logement, l'amélioration de leur accessibilité économique et la recherche d'une plus grande mixité sociale par l'atténuation de l'effet de spécialisation de quartiers ou d'immeubles induit par leur localisation, leur service rendu ou le mode de financement des logements.

Le périmètre, qui porte sur le parc collectif sous plafonds de ressources PLUS et PLAI, concerne 7 968 logements de la société au 1^{er} janvier 2019.

Ce dispositif s'appuie économiquement sur une recherche de couverture maximale du loyer par l'APL, ce qui est en décalage avec la réduction budgétaire de cette aide dans le cadre de la loi ELAN.

L'expérimentation est encore trop récente dans son application pour tirer des enseignements et confirmer l'atteinte des objectifs poursuivis. Un bilan d'étape détaillé est prévu à l'issue de deux années d'exercice. Une analyse des potentiels effets collatéraux et de leurs impacts préjudiciables le cas échéant (stratégies particulières de mobilité résidentielle des demandeurs, évolution des refus de proposition de logement, hausse du délai de relocation des logements) compléterait utilement un examen objectif de l'expérimentation.

Au strict plan financier, au 1^{er} janvier 2019, l'expérimentation correspond pour Aiguillon Construction à des hausses potentielles de loyer pour 48 % des logements concernés et corrélativement à des baisses pour 52 %.

Au travers de la CUS thématique conclue sur le sujet, la société fait valoir un manque à gagner lié à l'application du dispositif, qui intervient conjointement avec les pertes de produit locatif liées à la RLS.

Le produit locatif mensuel serait en diminution théorique d'environ 40 000 €, sur la base d'un changement de locataire de tous les logements au cours du même mois. Les calculs réalisés par la société valorisent à 768 000 € la perte cumulée de recettes sur les 5 ans d'expérimentation, en prenant comme hypothèse une rotation annuelle de 10 % des logements.

Sur la base de la rotation réelle constatée sur la période 2015-2017, un exercice de simulation rétrospective de l'application du dispositif conduit à constater un nombre de baisses de loyer effectivement majoritaire mais une perte moyenne de loyer de l'ordre de 10 000 € par mois, d'un niveau significativement inférieur au calcul de la société :

Tableau 7 : Simulation « rétrospective » de l'impact financier de l'expérimentation du loyer unique

Logements du périmètre "Loyer unique"	Nombre de logements concernés	Nombre de logements concernés par une hausse de loyer	%	Nombre de logements concernés par une baisse de loyer	%	Moyenne de la perte de loyer mensuelle (€)
relocation 2015	851	390	46%	461	54%	-10 072
relocation 2016	825	375	45%	450	55%	-12 372
relocation 2017	894	429	48%	465	52%	-8 046

Source : traitement des données de l'organisme

L'estimation de la perte de loyers engendrée par la mise en œuvre du loyer unique opérée par la société, qui repose sur une hypothèse théorique possiblement maximisante au vu de ce qui précède, apparaît quoi qu'il en soit peu impactante. Elle représenterait en effet 0,2 % du total du quittance des logements familiaux sur la période.

Sur le calcul du manque à gagner consécutif à l'application du loyer unique, la société explique dans sa réponse écrite que les écarts sont issus d'hypothèses différentes. Ce que confirme l'Agence : le calcul de la société repose sur la projection d'hypothèses théoriques, celui de l'Agence se fonde sur des données réelles rétrospective.

Aiguillon construction indique confirmer ses hypothèses présentées dans la CUS thématique conclue sur le dispositif du Loyer Unique. Pour autant, elle reconnaît qu'en se basant sur les données actualisées au 30 septembre 2019, et en prenant en compte les taux de rotation constatés en 2019 sur les logements compris dans le périmètre, la perte cumulée à fin 2021 s'élèverait à 420 000 €, soit bien en-dessous de la valeur mentionnée dans la CUS (768 000 €). Du point de vue de la société, le retard pris dans la mise en place du dispositif explique l'écart constaté entre le montant de pertes initialement simulé et le montant réel des pertes ainsi qu'un taux de rotation sur le parc plus faible qu'estimé.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Le contrôle a porté sur la vérification du fichier de calcul du supplément de loyer de solidarité (SLS) de décembre 2018. Il n'a pas révélé d'anomalie. Le SLS concerne 146 ménages pour un montant mensuel moyen de 83 €, dans une fourchette allant de 2,93 € à 513,76 €.

En 2019, aucun ménage n'est concerné par la perte du droit au maintien dans les lieux pour dépassement deux années consécutives de leurs revenus au regard du seuil de 150 % du plafond PLS (loi égalité citoyenneté).

3.2.3 Charges locatives

Tributaire de l'arrêt des comptes pour la part de ces logements gérés en copropriété, la société procède à des régularisations annuelles des charges locatives de manière étalée dans le temps. Les processus de comptabilisation sont maîtrisés et sécurisés.

L'examen des quatre derniers exercices de régularisation sur une année complète révèle un niveau de sur-provisionnement global entre les provisions quittancées et les dépenses constatées acceptable, de 14 % en moyenne. Jusqu'en 2017, l'écart pour les dépenses de chauffage, qui concernent près de 4 500 logements, était supérieur à 25 % ; ce qui n'était pas satisfaisant. La régularisation opérée en 2018 aboutit à constater un sur-provisionnement de 13 %, davantage compatible avec la nécessité de bonne régulation de la gestion budgétaire des locataires.

Une meilleure adaptation des provisions apparaît souhaitable pour quelques ensembles immobiliers. En effet, au titre de la régularisation des charges pour l'année 2017, 39 immeubles représentant 1 324 logements connaissent des niveaux de provisions annuelles excédentaires de plus de 200 € par logement. L'analyse conjointe menée avec les services de la société a montré que pour une part significative des programmes la provision avait été réajustée en septembre 2018. La gestion par un syndic extérieur et les difficultés d'estimation pour les immeubles neufs ou à l'occasion de changement de contrats d'entretien expliquent également les écarts importants.

Le niveau des charges constatées apparaît bien maîtrisé : 8 €/m² pour les charges générales et 6,5 €/m² pour les charges de chauffage.

Seuls 15 immeubles (596 logements) ont été identifiés du fait de valeurs de charges générales, de chauffage, de consommation d'eau ou d'entretien des ascenseurs plus élevées. Les équipes de la société ont été en mesure de justifier de ces situations par des contextes spécifiques (contrats, équipements, ...). Néanmoins, pour deux immeubles, la société doit vérifier s'il n'y a pas inversion de compteur d'électricité pour l'éclairage des parties communes et le fonctionnement de l'ascenseur.

Les modalités de calcul pour la récupération des coûts des employés d'immeuble affectés principalement aux deux immeubles de grande hauteur gérés par la société sont conformes à la réglementation. La société ne répercute pas au travers des charges locatives l'ensemble des coûts potentiels, par souci de maîtrise de la quittance pour les locataires concernés.

Le contrôle de l'ensemble des factures annuelles de charges pour deux ensembles immobiliers a montré la régularité des imputations effectuées dans la répartition entre les dépenses récupérables et non récupérables.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Les données de synthèse de l'enquête relative à l'occupation du parc social (OPS) pour l'année 2016 montrent un peuplement du parc assez similaire à celui constaté pour l'ensemble du parc HLM à l'échelle de la région Bretagne, en termes de composition et de revenus des ménages. Les résultats de l'enquête 2018, pour laquelle les valeurs de référence ne sont pas connues au moment du contrôle, ne présentent pas d'inflexion notable :

Tableau 8 : Résultats de l'enquête sur l'occupation du parc social

En %	Revenu <20 % *	Revenu <40 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Pers. Seules	Familles mono-parentales	Bénéf. APL
Aiguillon Construction - 2018	23,9%	43,1%	64,1%	7,2%	47,1%	23,4%	51,1%
Aiguillon Construction - 2016	24,9%	42,7%	63,4%	8,0%	46,6%	23,5%	51,4%
Tous bailleurs HLM Bretagne - 2016	23,4%	42,6%	64,4%	6,8%	49,7%	22,2%	54,7%

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

L'analyse des données de 2018 par territoire d'implantation révèle une relative homogénéité des caractéristiques des ménages logés. Le peuplement en Ille-et-Vilaine, hors Rennes métropole, et dans le Morbihan se distingue néanmoins par l'existence d'un profil socio-économique un peu plus favorable :

Tableau 9 : Résultats de l'enquête sur l'occupation du parc social 2018 pour Aiguillon Construction et par territoire

En %	Revenu <20 % *	Revenu <40 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Pers. Seules	Familles mono-parentales	Bénéf. APL
AC - Finistère - 2018	22,0%	43,8%	66,6%	5,8%	50,9%	27,4%	55,3%
AC - Morbihan - 2018	20,1%	39,7%	63,1%	6,3%	49,5%	24,4%	51,6%
AC - Rennes Métropole (RM) - 2018	25,9%	44,4%	63,7%	8,0%	45,6%	22,6%	51,0%
AC - Ille-et-Vilaine hors RM - 2018	18,8%	37,9%	63,8%	5,7%	53,7%	21,0%	47,7%
AC - Loire Atlantique - 2018	24,5%	42,4%	63,0%	8,1%	39,0%	23,3%	47,7%

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

Avec plus d'un ménage sur deux bénéficiaires de l'APL et près des deux tiers avec des revenus inférieurs à 60 % du plafond d'accès, la société répond à sa mission d'accueil de ménages aux revenus modestes.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

La délivrance du numéro unique d'enregistrement et la gestion de la demande s'effectuent au travers des fichiers départementaux communs, via l'outil Imhoweb. La société satisfait à ses obligations réglementaires dans ce domaine.

Sur la base d'éditions réalisées les 30 novembre et 4 décembre 2018 dans le cadre du contrôle, il est recensé 68 200 demandes sur les communes d'implantation du parc de la société, dont 40 % orientée vers l'agglomération nantaise et 22 % sur celle de Rennes. Les demandeurs déjà logés dans le parc HLM représentent 40 % du total. Le délai moyen d'attente est de 19,1 mois. Il se situe à un niveau inférieur de

15,6 mois pour les demandeurs externes, qui ne résident pas dans le parc HLM. L'aspiration au logement individuel est forte.

Les principales données regroupées par territoire, affichent des caractéristiques homogènes pour les départements bretons. La pression de la demande, caractérisée par un nombre de demandeurs plus important et une ancienneté plus élevée, est plus marquée en Loire Atlantique, et notamment sur l'agglomération nantaise :

Tableau 10 : Analyse de la demande locative sociale

	Nombre de demandeurs HLM (1)	Ancienneté moyenne (mois)	Part des locataires HLM	Nombre de demandeurs externes (non déjà logés dans le parc HLM)	Ancienneté moyenne des demandeurs externes (mois)	% demandeurs externes avec ancienneté < 6 mois	% demandeurs externes avec ancienneté > 24 mois
Ille-et-Vilaine	20 370	16,7	43%	11 644	13,2	36%	12%
Morbihan	10 344	15,8	38%	6 403	13,1	36%	13%
Finistère	9 322	16,5	37%	5 910	14,2	35%	14%
Loire-atlantique	28 164	22,9	39%	17 055	18,7	30%	22%
Total	68 200	19,1	40%	41 012	15,6	33%	17%

(1) : au 30/11/2018 pour les départements d'Ille-et-Vilaine et du Finistère ; au 04/12/2018 pour les autres

L'analyse de la demande insatisfaite s'effectue au niveau de chaque département, en fonction des dispositifs locaux, sur l'initiative des services de l'Etat, de la Collectivité (Rennes métropole) ou en inter-bailleurs.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Dans le prolongement de la loi relative à l'égalité et à la citoyenneté, le CA du 17 mars 2017 a approuvé la politique d'attribution des logements de la société. Outre la reprise des critères de priorité définis dans le CCH et les dispositifs locaux (dont notamment celui de Rennes Métropole), les orientations d'attribution spécifiques énoncées s'inscrivent dans la volonté d'accueil des ménages les plus défavorisés tout en recherchant la mixité sociale au sein des immeubles et des quartiers, et à l'affichage du critère de l'ancienneté pour arbitrer entre deux situations similaires. Aiguillon Construction souhaite en particulier capter une clientèle éligible au logement social mais non enregistré dans le fichier de la demande, répondre aux besoins des ménages en situation de mobilité professionnelle, et favoriser le parcours résidentiel.

Une charte d'attribution synthétique, de bonne facture et mise en ligne sur le site internet de la société conformément à la réglementation, reprend les éléments de politique ainsi définie.

Le rapport d'activité des CAL présenté annuellement au CA est succinct. Il ne se fonde que sur une approche statistique et n'indique pas les résultats de la traduction opérationnelle des orientations définies. Une démarche de progrès consisterait à définir à partir des orientations des indicateurs pour guider l'action des attachés commerciaux, en charge de la recherche de candidats (hors territoire de Rennes Métropole) et de l'instruction de la demande en agences, et ainsi être en mesure d'évaluer les résultats de la politique d'attribution.

L'analyse des situations des ménages susceptibles de perdre le droit au maintien dans les lieux en raison d'une sous-occupation de leur logement (article L. 442-3-1 du CCH) n'est pas encore réalisée mais figure dans les engagements de la CUS thématique « loyer unique » signée en juillet 2018. Une première analyse interne parvient à une identification de 2 035 ménages concernés potentiellement, logés en zone B1, sans tenir compte des différentes dérogations existantes.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

La société a instauré quatre commissions d'attribution de logements (CAL) suivant le découpage territorial de ses directions territoriales de gestion locative, et a désigné des salariés comme membres. Les CAL se réunissent en règle générale hebdomadairement. Leur règlement intérieur est conforme aux textes en vigueur.

Le processus d'attribution sur le territoire de Rennes Métropole obéit à des règles communes pour l'ensemble des bailleurs sociaux, définies dans le plan partenarial de gestion de la demande et de l'information du demandeur (PPGDID) et la convention intercommunale des attributions, et qui s'appuient notamment sur une grille de cotation des ménages demandeurs.

La gestion du dispositif articulé autour de filières d'attribution¹ est assurée par le service habitat social de Rennes Métropole pour la ville centre et les collectivités, qui mutualisent l'ensemble des contingents publics et les logements libres de droit des bailleurs. Seul le processus d'attribution des logements financés en PLS et des mutations internes sur la Ville de Rennes est assuré sous l'entière maîtrise de chacun des bailleurs.

Dans les filières d'attributions, la gestion opérationnelle du dispositif repose, à chaque libération de logement, sur la désignation d'un seul candidat au bailleur, censément celui qui ressort prioritaire au regard de la cotation de sa demande. Dans ce schéma, la CAL statue sur l'adaptation du logement à la situation du ménage et à la capacité économique et sociale de ce dernier à honorer ses obligations, avant de prononcer l'attribution ou non.

Le dispositif partenarial ainsi mis en place ne répond pas aux règles édictées par le CCH, notamment celles de présentation de trois candidats en CAL, cependant le dessaisissement de tout ou partie des prérogatives du bailleur en matière d'instruction de la demande, de sélection des candidats et d'attribution est encadré par des règles communes, affichées et objectives.

Au niveau global, les résultats obtenus par l'action volontariste de la collectivité dans ce domaine sont probants. Il n'existe en effet que très peu de recours à la commission de médiation du droit au logement. Les flux entrants dans le parc social sont globalement représentatifs de la demande en instance.

L'absence de transparence vis-à-vis du bailleur sur le traitement de la demande et le processus qui a abouti à lui désigner le candidat retenu et la permanence d'un taux de refus élevé des candidats qu'une qualification plus fine de la demande par le bailleur permettrait vraisemblablement de limiter constituent deux griefs récurrents. Ainsi le taux de refus constaté par la société pour les propositions de logement réalisées en 2018 est de 56 % en Ille-et-Vilaine, alors qu'il se situe à 24 % dans le Finistère, 15 % en Loire Atlantique et 10 % dans le Morbihan.

En revanche, les services d'attribution des agences rennaises estiment que les effets négatifs de la centralisation du dispositif en termes d'allongement des délais administratifs et de vacance à la relocation, constatés par le passé, semblent en passe d'être jugulés, sans que l'on puisse encore objectiver les améliorations. La réactivité dans la désignation successive de candidats, après refus, a progressé.

¹ Ces différentes filières sont : la filière communale : pour tous les demandeurs qui la sollicitent, excepté les locataires du parc HLM rennais ; la filière employeur (agents de la fonction publique d'État ainsi que les salariés des entreprises cotisantes au 1 % logement) ; la filière bailleurs dédiée au parcours résidentiel (les locataires HLM rennais qui souhaitent muter, ou ceux dont la situation nécessite une attention particulière et une réponse rapide). Et enfin, la filière dédiée aux publics à besoins spécifiques : personnes en situation de handicap, personnes relevant de l'habitat adapté, personnes vieillissantes.

Hors territoire de Rennes Métropole, la société reconnaît l'existence de « situations de délégation de fait aux communes du choix des candidats en amont de la CAL pour des logements non réservés » (paragraphe 2.1.4 de la CUS thématique de 2018, page 51) et de pratiques non uniformes en la matière sur ses différents territoires d'implantation. La société indique sa volonté de clarification des rôles par l'identification de réservations communales à hauteur de 20 % des opérations, conformément à la réglementation, et la reprise en main de ses prérogatives de recherche et de désignation de candidats sur la part de logements non réservés. L'Agence invite la société à concrétiser ses intentions. Il ressort néanmoins du contrôle des dossiers locataires et des entretiens avec les équipes en agences territoriales que dans la grande majorité des situations la sollicitation de candidats auprès des communes s'accompagne d'une prospection parallèle par les services de la société en vue de la détermination partagée du ou des ménages à présenter en CAL.

Les données fournies par Aiguillon Construction font état d'un nombre de candidats présentés en CAL par logement à attribuer se situant en moyenne de 2,12 à 2,51 pour les départements d'Ille-et-Vilaine (hors Rennes Métropole) du Finistère, du Morbihan et de Loire Atlantique. Les situations de présentation d'un candidat concernent majoritairement des logements financés en PLS. Il est constaté que sur le territoire de Rennes Métropole, hors filières d'attributions administré par la collectivité, la société ne présente qu'un seul candidat pour la part de logements à attribuer dont elle a la maîtrise, qui représente 25 % du total. La société invoque le côté opérationnel de n'avoir qu'un mode de fonctionnement sur le même territoire.

Les rapports d'activité des CAL font état d'une part très significative de décisions de non-attribution ou de rejets, de l'ordre de 20 %, sur l'ensemble des territoires de gestion, y compris Rennes Métropole. Il s'agit d'une proportion plus élevée que ce qui est constaté usuellement. Les analyses croisées avec les équipes de la société n'ont pas permis de déterminer et de catégoriser précisément les raisons de ces décisions, entre ce qui relèverait d'une instruction qualitative perfectible de la demande en amont, de décision collégiale en CAL plus sélective ou de volonté de formaliser des décisions négatives lorsque le ménage candidat a opposé un refus informel lors d'un contact ou de la visite du logement en amont de la CAL.

Les services de la société en charge des attributions de logement (agences et siège) maîtrisent la réglementation applicable et assurent une tenue des dossiers locataires de qualité. Le contrôle réglementaire des 6 940 attributions prononcées de janvier 2016 à décembre 2018, opéré par traitement de données sur fichier et sur une sélection ciblée de 140 dossiers locataires couvrant l'ensemble des agences (Nantes, Lorient, Quimper, Brest, Morlaix et les trois rennaises) n'a pas révélé d'irrégularités.

Les caractéristiques de revenus des ménages du flux d'attributions réalisé par la société entre 2016 et 2018 sont strictement comparables à celles constatées pour l'ensemble des demandeurs en Bretagne début 2018², à savoir 55 % des ménages avec des revenus inférieurs à 40 % du plafond et 73 % en-dessous de 60 % du même plafond.

L'analyse du fichier des attributions révèle une « banalisation » des ménages entrant dans les logements financés en PLS et en PLI, normalement destinés aux ménages à revenus intermédiaires (entre 100 et 130 % du plafond PLUS pour le PLS et au-delà pour le PLI). Or sur les 901 logements PLS attribués sur la période 2016-2018, et sur la base des revenus fiscaux de référence applicables, seuls 150 ont été loués à ce public cible (17 %), les autres ménages relevant du logement social ordinaire, 399 locataires (soit plus de 56 %) étant même éligibles au logement très social. Ces ménages sont pénalisés par des loyers plus élevés, même si la société n'applique pas les loyers maximum (-13 % constaté en moyenne). En dépit de ces efforts, les loyers PLS et PLI

² source : étude du CREHA Ouest - juin 2018 - la demande locative sociale en Bretagne début 2018.

demeurent sensiblement supérieurs au loyer PLUS (cf. § 3.2.1). Ces constats plaident pour une construction très réduite de nouveaux logements PLS et pour une adaptation des loyers des logements existants.

La société assure une gestion satisfaisante des contingents de réservation, identifiés au logement dans ses fichiers de gestion. Au 1^{er} janvier 2018, près de 11 % des logements du patrimoine relèvent d'un droit de réservation au bénéfice d'Action Logement, ou directement d'employeurs. Le dispositif de gestion du contingent préfectoral est spécifique à chaque département. Le bilan complet de l'application des conventions de réservation préfectorale et des accords collectifs locaux au titre de la période 2015-2017 montre des taux d'attribution aux ménages prioritaires qui représentent de 43 à 50 % du flux d'attributions annuelles, soit des niveaux bien supérieurs aux objectifs fixés.

La part des attributions hors QPV au bénéfice des ménages du premier quartile de revenus est très en-deçà des objectifs assignés, notamment pour les EPCI métropolitains. Une action plus volontariste de la société est nécessaire.

Les données d'attribution au titre des années 2017 et 2018, fournies par l'administrateur des fichiers communs de la demande (cf. annexe 7.2), révèlent que pour les 18 EPCI concernés par les dispositions de l'article L. 441-1 du CCH, dans lesquels la société dispose de logements, Aiguillon Construction concoure très insuffisamment à l'atteinte des objectifs d'une quote-part de 25 % des attributions hors QPV aux ménages du premier quartile de revenus. Les taux constatés sur Rennes Métropole (5 % en 2017 et 7 % en 2018) et sur Nantes Métropole (respectivement 4 % et 9 %) sont l'illustration de ce constat. Pour la métropole rennaise, les résultats de la société sont similaires à ceux constatés pour les autres bailleurs.

Seule l'augmentation constatée sur le territoire de Brest Métropole (de 10 à 20 %) marque une évolution significative vers l'atteinte des objectifs. Même si les conventions intercommunales d'attribution qui fixent la répartition des objectifs entre bailleurs sociaux ne sont pas encore toutes mises en place, il apparaît impératif que la société œuvre à augmenter sa contribution.

La société fournit en réponse des éléments de contexte expliquant la difficulté de pilotage de l'atteinte des objectifs (évolution des outils de suivi notamment) et indique que ses chiffres du premier semestre 2019 montrent des progrès.

La société considère que son engagement en matière d'attributions des ménages les plus modestes ne peut pas être apprécié uniquement au travers du nombre de relogements des ménages du premier quartile de revenus.

L'objectif de 50 % au moins des attributions en QPV au bénéfice de ménages dont les ressources sont supérieures à celles du premier quartile est en revanche systématiquement atteint, pour la société comme pour l'ensemble des bailleurs intervenant sur les mêmes territoires.

4.2.3.2 Rapports locatifs

La procédure d'établissement des états des lieux ne satisfait pas complètement aux dispositions législatives et réglementaires applicables.

Dans son mode de fonctionnement, la société s'appuie sur l'imprimé d'état des lieux de sortie comme support pour l'état des lieux d'entrée du nouveau locataire, ce qui est admissible au plan de la forme juridique, et prévu par la charte départementale d'état des lieux en Ile-et-Vilaine conclue en 2005 par les bailleurs sociaux et les associations représentatives de locataires.

Sur le fond, cette pratique, qui vise à optimiser le temps d'activité du gérant de patrimoine, est adaptée lorsque des travaux de remise en état n'ont pas été nécessaires à la relocation, l'état du logement étant identique à celui établi lors de l'état des lieux de sortie. En revanche, dans le cas inverse, l'état descriptif n'est pas actualisé après travaux et ne correspond donc pas à la nouvelle situation. Le document signé ne fournit pas les éléments de contenu fixés par le décret n°2016-832 du 30 mars 2016, à savoir « pour chaque pièce et partie du logement, la description précise de l'état des revêtements des sols, murs et plafonds, des équipements et des éléments du logement ». En outre, le mode de fonctionnement retenu conduit la société à ne pas réaliser d'état des lieux d'entrée pour la première occupation des logements neufs ; ce qui contrevient formellement aux dispositions de la loi du 6 juillet 1989 régissant les rapports locatifs.

La signature du document d'état des lieux s'effectue la plupart du temps en agence, sans accompagnement du locataire à son entrée dans le logement, sauf s'il le demande expressément.

La société justifie sa pratique en indiquant sa conformité juridique, qui n'est cependant pas avérée. En effet, elle indique qu'en cas de travaux effectués entre l'état des lieux sortant du précédent locataire et l'état des lieux entrant du nouveau locataire, la liste des travaux effectués est annexée à l'état des lieux. Or, l'Agence rappelle que l'état effectif des pièces du logement et de ses équipements doit figurer dans le compte-rendu d'état des lieux et non la liste des travaux effectués.

Concernant l'état des lieux des logements livrés dans les résidences neuves, la société se prévaut de l'article 1731 du code civil qui précise que « s'il n'a pas été fait d'état des lieux, le preneur est présumé les avoir reçus en bon état de réparations locatives, et doit les rendre tels, sauf la preuve contraire ». Cet argument, qui confirme que l'absence d'état des lieux d'entrée est préjudiciable au locataire, illustre la problématique soulevée par l'Agence.

Par ailleurs, la société indique offrir aux locataires la possibilité de faire part des désordres constatés sur un délai plus long que ce que prévoit la réglementation (jusqu'à 30 jours après leur entrée dans le logement). En outre, elle signale qu'elle n'a jamais été débouté de ses demandes en réparations locatives au motif que les états des lieux ne seraient pas conformes à la loi.

Néanmoins, la société indique en conclusion « prendre note » des réflexions à mener autour du sujet et notamment de l'accompagnement des locataires dans la prise en main technique de leur logement. L'Agence ne peut qu'encourager l'avancement actif de cette réflexion et son aboutissement dans un horizon rapproché.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

A l'exception des neuf employés d'immeuble attachés à la gestion des deux immeubles de grande hauteur, la société ne dispose pas de personnels de proximité salariés au sens classique du terme (gardien, agent de nettoyage). Elle déploie une organisation axée sur la fonction de gérant de patrimoine qui, sur un secteur d'environ 800 logements, assure la gestion des états des lieux et des réclamations locatives, la surveillance technique générale du parc, ainsi que la programmation et le suivi des travaux d'entretien courant et de gros entretien. Il a également en charge le suivi d'exécution des contrats d'exploitation et d'entretien.

Les visites de patrimoine effectuées sur chacun des secteurs des agences de Rennes, Nantes, Morlaix et Lorient ont montré la mise en place d'un bon niveau de service de proximité (nettoyage, réputation, entretien) : halls, cages d'escalier et couloirs de caves propres et sécurisés, abords paysagers des immeubles entretenus. Le parc bénéficie d'une maintenance en continu permettant un niveau d'usage très satisfaisant.

La concertation locative est active et organisée territorialement (conseils de concertation locative locaux à l'échelle des territoires ou des agences) sur l'ensemble des activités patrimoniales et de gestion locative. Un

nouveau plan de concertation locative a été conclu pour la période 2019-2022. Les concertations organisées à l'occasion de projets spécifiques (réhabilitation, démolition, projets urbains) sont bien préparées et d'une information complète.

Les éléments de bilan sur le traitement des réclamations locatives sont satisfaisants. Les outils informatiques de suivi ne permettent cependant pas d'identifier la part de la prise en charge des demandes d'intervention entre la régie interne et les prestataires. La connaissance de cette répartition constituerait une action de progrès utile.

L'enquête de satisfaction réalisée en 2017 est globalement favorable avec 92 % de jugements positifs sur le bailleur et 87 % sur le logement. Le degré de satisfaction sur la prise en compte, le traitement et la réalisation de travaux en cas de demandes d'interventions techniques des locataires est plus élevé que constaté habituellement (plus de 85 % suivant les items). En revanche, de manière relativement classique, les efforts menés pour accompagner et chercher une solution aux troubles de voisinage et l'isolation phonique des logements constituent les sujets les moins bien notés.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 L'organisation

La gestion du risque d'impayés se partage entre les agences pour les situations d'impayés des locataires présents et la direction de la gestion et du développement social du siège d'Aiguillon Construction pour celles relevant des locataires partis (assurée par deux collaborateurs). En outre, cette dernière a en charge l'animation de toute la filière métier du recouvrement qui prend essentiellement deux formes : une expertise technique et juridique en tant que de besoin, ainsi qu'un point régulier avec les agences (soit en bilatéral soit sous la forme d'une réunion plénière) concourant à l'homogénéité des pratiques d'instruction sur l'ensemble du territoire d'intervention de la société.

L'impayé des locataires présents, dans sa dimension pré contentieuse et contentieuse, est géré par les 9 Conseillers Sociaux de Recouvrement situés dans les agences qui peuvent s'appuyer sur des procédures régulièrement actualisées par le siège et un guide du conseiller de recouvrement identifiant les modes opératoires à suivre.

L'instruction des dossiers se partage, de manière assez classiquement rencontrée, entre les relances formalisées du locataire en impayé et le souci affiché par la société de maintenir le contact (physique ou téléphonique) avec le débiteur sous la forme de rendez-vous, convenus, inopinés ou à l'occasion de permanences organisées dans les quartiers sensibles. Lors de ces échanges, le conseiller social de recouvrement propose, autant que possible, la mise en œuvre d'un plan d'apurement (près des $\frac{3}{4}$ des locataires présents en situation d'impayés sont concernés par un plan d'apurement). Les interventions concertées entre le gérant immobilier, l'attaché commercial et le conseil social de recouvrement facilitent cette relation de proximité avec le locataire.

Deux spécificités caractérisent la société et expliquent pour une part les résultats positifs obtenus dans la gestion de ce risque locatif.

La première tient à l'organisation même de la société qui intègre dans l'organigramme un service d'études sociales apportant une expertise à l'ensemble des métiers des territoires concernant l'attribution, la mutation, les relations conflictuelles de voisinage et les impayés. Ce service, (composé de 2 conseillers en économie sociale et familiale, d'une assistante sociale et d'une psychologue clinicienne) appuie et conseille les territoires dans la gestion des situations sociales les plus sensibles, en traitant en direct parfois les dossiers les plus

complexes ou en mobilisant les partenaires du champ médico-social pour trouver les solutions les plus adaptées.

La seconde renvoie aux modalités de paiement du loyer proposées aux locataires. Depuis de nombreuses années, le prélèvement est proposé aux locataires, de façon appuyée, lors de l'entrée dans les lieux ; il atteint un taux de couverture très élevé (supérieur à 85% à fin 2018).

4.4.2 L'évolution des principaux indicateurs des impayés locatifs

Neutralisé du mois de décembre et corrigé des admissions en non-valeur (en charges et produits), le total du stock d'impayés est de l'ordre de 5 M€ ; il enregistre une augmentation contenue de 13 % depuis l'exercice 2014. Ce stock représente entre 12,5 et 13 % des charges récupérées, soit environ un point en deçà des valeurs de la médiane nationale, qui s'élevait à 12 % en 2016.

L'impact financier sur l'exercice représenté par le résultat des dotations et des admissions en non-valeur représente en moyenne sur les exercices 2016 à 2018 un peu plus de 600 k€, soit 4,9 % du résultat pour une référence nationale se situant autour de 7 %. Le caractère relativement contenu du stock d'impayé n'est donc pas le fait d'un niveau élevé d'admissions en non-valeurs sur la période.

Le taux de recouvrement est constant sur la période se situant entre 98,4 et 99 %.

La dette des locataires présents n'a que très peu progressé sur la période et représente 40 % du total des impayés.

La variation de +18 % enregistrée par la dette des locataires partis entre 2014 et 2018 résulte pour l'essentiel de l'augmentation des impayés supérieurs à 5 000€.

Tableau 11 : Principales données chiffrées de l'impayé

Rubriques	Montants en euros				
	2014	2015	2016	2017	2018
Total stock impayés (c411+c416+c654-c711)	4 423 302	4 778 205	5 314 296	5 067 721	5 747 223
Taux de recouvrement en %	98,5	98,7	98,4	98,5	99,0
Impact financier de l'impayé sur l'exercice	975 389	672 237	688 890	496 169	637 849
En % du résultat de l'exercice	7,5	4,9	5,6	3,8	5,5

Enfin, Aiguillon Construction a mis en œuvre les modalités de calcul des provisions à même de couvrir une partie de ces impayés, applicable aux comptes 2016, précisées par le décret du 29/12/2014. La société a retenu les taux de dépréciation selon une méthode statistique consolidée au niveau national validée et préconisée par la fédération nationale des ESH. Cette nouvelle méthode a retenu les taux de provisions (en % de la créance) suivants : 0 à 3 mois (6), 3 à 6 mois (30), 6 à 9 mois (50), 9 à 12 mois (50), plus de 12 mois (100).

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La société dispose d'un plan stratégique de patrimoine (PSP) sur la période 2017-2025, qui a fait l'objet d'une actualisation approuvée par le CA du 29/11/18 dans le prolongement de la réalisation d'un audit technique, affinant les besoins de travaux de maintenance. Il se fonde sur un diagnostic technique et d'attractivité commerciale bien articulé, ainsi que sur la définition d'orientations pour chaque ensemble immobilier. La moitié des logements s'inscrit dans une logique d'entretien standard alors que 45 % du patrimoine (6 330 logements) nécessite des interventions d'un niveau supérieur (entre 5 000 et 40 000 € par logement).

La société envisage de poursuivre sa politique ambitieuse de développement, axée sur les secteurs à plus forte tension de sa zone d'intervention définis dans une cartographie du développement très précise. Les objectifs déterminés sont 575 logement familiaux, 80 équivalent-logements en foyers ou assimilés et 160 logements en accession sociale à la propriété. La société souhaite s'appuyer sur un programme de vente HLM tendant vers 80 logements par an.

La conservation et l'amélioration du patrimoine existant sont assurées, avec notamment un programme de d'entretien et de requalification cohérents avec les besoins et les capacités de mise en œuvre démontrées jusqu'à présent. En traitant près de 1 200 logements, sortis des classes énergétiques E, F et G sur la période 2011-2017, la société a réalisé son engagement inscrit dans la CUS.

Les structures d'accueil spécifiques font l'objet d'une stratégie patrimoniale pragmatique en fonction des projets des gestionnaires et des collectivités. Le partenariat avec la SA Les Ajoncs et Croix-Rouge Habitat a vocation à promouvoir pour l'avenir des projets spécifiques et innovants.

Les besoins financiers liés à la politique patrimoniale en entretien courant, en gros entretien et en investissement s'élèvent à 33 M€ par an. L'analyse financière prévisionnelle associée au PSP montre que le modèle économique de la société, basé sur les ressources dégagées annuellement (rentabilité d'exploitation et produits des ventes), assure la soutenabilité des plans de charge prévus en production neuve et en travaux sur le patrimoine existant, en se fondant sur des hypothèses de structure de financement stables.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

Sur la période 2014-2018, le parc de la société a connu une évolution très importante du nombre de logements en propriété gérés, correspondant à un taux de croissance de 25 %. Cet accroissement résulte principalement du nombre de logements neufs livrés, construits en maîtrise d'ouvrage directe ou acquis en VEFA (560 logements livrés en moyenne annuelle), mais aussi d'acquisition de logements en bloc auprès de Nantes Métropole Habitat (330 logements achetés en 2016) ou de la SA d'HLM les Foyers (130 logements dans le Morbihan en 2017) :

Tableau 12 : Evolution du patrimoine de logement familiaux

	Parc au 1 ^{er} janvier	Construction MOD	VEFA	Acquisition	Vente en bloc	Vente HLM	Restructuration	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2014	12 366	502	95			-22	-2	-3	12 936	4,6%
2015	12 936	535	175	10	-81	-20		-29	13 526	4,6%
2016	13 526	307	50	330		-11	-7	-9	14 186	4,9%
2017	14 186	399	132	131	-20	-16	1		14 813	4,4%
2018	14 813	495	92	5		-7			15 398	3,9%
Total		2 238	544	476	-101	-76	-8	-41		24,5%

Parallèlement, dans un souci de rationalisation de sa gestion territoriale, la société a vendu en bloc 81 logements à l'OPH de Fougères et 20 logements implantés dans les Côtes d'Armor à la SA d'HLM Les Foyers.

Sur la période, le recours à la VEFA demeure limité et représente un peu plus de 20 % du mode de développement de la société en matière de production neuve. La société souhaite continuer à privilégier sa propre maîtrise d'ouvrage de construction.

La répartition territoriale des nouveaux logements en propriété est cohérente avec la situation des marchés locaux de l'habitat et avec la taille du parc de la société dans ses départements d'implantation, tout en s'orientant davantage vers le Morbihan et la Loire Atlantique (41 % en Ile-et-Vilaine, 24 % dans le Morbihan, 22 % en Loire Atlantique et 14 % en Finistère). La société dispose d'une cartographie de développement privilégié en cohérence avec les zones où les besoins en logement sont les plus marqués.

Sur la même période, la société a livré 15 nouveaux établissements d'accueil spécifique et acquis trois autres structures, pour un total de 423 équivalent-logements.

L'état des projets en cours de chantier ou d'étude en début d'année 2019 permet d'estimer un volume de livraison de plus de 680 logements par an sur la période 2019-2021, soit une capacité de production supérieure au niveau constaté les années antérieures (hors acquisitions d'immeubles en bloc).

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

La société s'inscrit principalement dans une logique de réponse aux sollicitations des collectivités et/ou de leurs aménageurs dans le cadre de la création de logements dans des zones d'aménagement concertée.

La maîtrise d'ouvrage de construction (direction du développement et direction de la production) est organisée avec des équipes localisées dans les agences, à l'exception de celle d'Ile-et-Vilaine située au siège de la société.

Un comité d'engagement, instauré sous l'égide du groupe Arcade, statue sur l'opportunité, la faisabilité et les conditions de développement des opérations. L'appréciation de l'équilibre financier des programmes est normalisée pour l'ensemble des filiales du groupe. L'outil de simulation de l'équilibre d'exploitation repose sur des hypothèses prudentes. Il intègre une reconstitution des fonds propres en tout ou partie suivant les secteurs et les exigences des délégataires des aides à la pierre en termes de paramétrage.

Les méthodes de montage et de suivi d'opérations sont documentées et l'organisation du service de promotion immobilière est structurée, ce qui permet à la société de développer un volume d'activité très important, tout en parvenant à de très bons résultats en termes de qualité des immeubles produits et de maîtrise des prix de revient (cf. infra).

Aiguillon Construction a défini un cahier des charges de prestations précis à l'attention de ses maîtres d'œuvre afin de cadrer les éléments d'ouvrage et les niveaux de performance attendus.

Le tableau ci-après fournit les principales caractéristiques des coûts de production des logements neufs mis en service sur la période 2014-2018 :

Tableau 13 : Evolution du patrimoine de logement familiaux

	Nombre de logements	Coût de revient moyen par logement (€ HT)	Coût de revient moyen par m ² de SU HT	Charge foncière	Bâtiment	Honoraires
Construction sous MO directe	2 238	109 920	1 709	16%	71%	13%
VEFA	544	115 520	1 848	--	--	--
Total	2 782	111 035	1 736			

Le prix de revient des opérations neuves s'établit en moyenne à 1 736 € HT/m² de surface utile (SU), avec une différenciation nette entre la maîtrise d'ouvrage directe (MOD) à 1 709 € et la VEFA à 1 848 € (développée dans des secteurs très porteurs à charge foncière plus élevée).

Le coût moyen de l'ensemble des opérations HLM développées en MOD tous bailleurs sociaux confondus (bilan des logements aidés - dernière étude DGALN-SISAL³ de 2015) ressort à 2 051 € HT/m² de SU en Bretagne et 2 101 € en Pays de la Loire, ce qui situe le coût de production de la société de l'ordre de 20 % en-dessous de ces références régionales. En outre, les coûts d'objectifs définis sont globalement bien respectés (-2 %).

Le prix d'acquisition moyen en VEFA est en revanche très similaire à celui constaté pour le secteur HLM dans les deux régions (Bretagne : 1 837 € HT/m² de SU et Pays de la Loire : 1 915 € HT/m² de SU).

Au global, la structure de financement des opérations repose sur une mobilisation d'emprunt à hauteur de 77 %, avec une quotité moyenne de subvention représentant 12 % du coût total et un recours aux fonds propres de 11 %.

La part des subventions dans le financement est significativement supérieur à ce qui est habituellement constaté (autour de 7,5 % en moyenne dans les zones B1, B2 et C selon l'étude DGALN-SISAL précitée - hors aides de l'ANRU), principalement du fait du régime d'aides accordées par Rennes Métropole sur son territoire ainsi que par Action Logement et les Collectivités dans les autres secteurs géographiques. Pour les opérations d'Aiguillon Construction, la quotité de subvention sur le territoire de Rennes Métropole atteint 19 % ; ce qui permet de limiter la part d'emprunt à 68 %, avec une mise de fonds propres à hauteur de 13 % en moyenne.

Les plans de financement pour les structures d'accueil spécifiques sont montés, de manière assez classique, quasi exclusivement sans mise de fonds propres, avec 85% de prêt et 15 % de subventions.

5.3.2 Analyse d'opérations

Le contrôle a porté sur deux opérations conduites en maîtrise d'ouvrage directe à Orvault – Via Natura – le vallon des Garettes (10 logements locatifs PLS, résidence senior de 30 logements et 18 logements en accession sociale) et Cesson-Sévigné – rue de Rennes (24 logements). L'analyse aux différentes étapes-clé a montré la conformité de leur montage technique, juridique et financier au regard des procédures définies.

³ DGALN – SISAL : direction générale de l'aménagement du logement et de la nature – système d'information pour le suivi des aides au logement.

La société a conclu un accord-cadre pour des prestations de maîtrise d'œuvre de conception et/ou d'exécution lui permettant d'encadrer la dévolution de ses contrats et de répondre aux exigences de la commande publique.

L'examen des conditions d'acquisition en VEFA de deux programmes (Carquefou - Cœur des arts – 14 logements et Bruz – place Marcel Pagnol – 44 logements) n'appellent pas d'observation au regard des dispositions juridiques définies par le CCH et de la jurisprudence administrative par rapport aux règles de la commande publique

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Réhabilitations et entretien du patrimoine

La société dispose depuis 2018 d'un outil de diagnostic technique et d'aide à la décision pour la programmation de travaux des immeubles de plus de 10 ans.

Cet outil, au format Excel, délivre une information précise et homogène pour chaque ensemble immobilier, permet une vision consolidée de l'état technique du parc et constitue un support simple d'utilisation pour les gérants de patrimoine. En revanche, il n'intègre pas d'historisation des travaux réalisés, repose sur une observation visuelle des immeubles ce qui peut s'avérer techniquement insuffisant et n'est pas interfacé avec le logiciel de gestion de la société. Il ne permet pas d'identifier d'éventuels regroupements de travaux qu'il serait pertinent d'exécuter de manière coordonnée.

Compte-tenu du volume de parc atteint par la société, une réflexion à très court terme paraît nécessaire pour se doter d'un outil de gestion technique du patrimoine plus évolué, intégré au système d'informations de la société. L'enjeu pour la société est de lui permettre de consolider et de développer la démarche engagée depuis deux ans, qui consiste à sortir d'une logique d'interventions récurrentes mais partielles sur les immeubles, pour passer à une programmation de travaux avec une vision temporelle d'ensemble. Une réflexion en ce sens, en interne au sein du groupe Arcade, est en cours.

Les niveaux de dépenses de travaux constatés en entretien courant, en gros entretien et en amélioration sont importants et correspondent à un effort conséquent d'intervention sur le parc (cf. § 6.2.1).

Les principaux postes de dépenses affichent des niveaux relativement constants dans le temps. L'exécution budgétaire globale pour l'année 2018 en engagement et en réalisation montre la capacité de la société à réaliser de manière satisfaisante des plans de charge ambitieux.

La société conduit une politique de réhabilitation de son parc en continu, à des degrés de prise en charge assez importants. 1 244 logements ont été requalifiés sur la période 2014-2018, quasi intégralement dans une logique d'amélioration de la performance énergétique des programmes :

Tableau 14 : Caractéristiques des opérations de réhabilitation

	Nombre de programmes	Nombre de logements	Coût par logement (€)	Prêt (%)	Subventions (%)	Fonds propres (%)
Opérations de réhabilitation 2014-2018	36	1 244	19 827	76	17	7

Le coût moyen au logement est relativement standard. Les disparités sont néanmoins fortes en fonction du bouquet de travaux réalisé. Les programmes requalifiés et observés lors des visites de terrain présentent des bons niveaux de qualité technique et commerciale.

Les achats en bloc de deux grands ensembles immobiliers à l'OPH Nantes Métropole Habitat (330 logements) se sont accompagnés d'engagements de réhabilitation, dont les études sont désormais achevées et pour lesquels le début des travaux est programmé.

L'analyse d'un dossier de réhabilitation (immeuble 37-39 cours de Bilbao à Rennes - 81 logements) a montré des éléments de montage technique, juridique et financier structurés et clairs, un prix de revient maîtrisé, mais une tenue des délais perfectible, avec un allongement d'un peu plus d'un an par rapport à ce qui était envisagé.

La régie (pôle proximité – maintenance) intervient uniquement sur le département d'Ille-et-Vilaine dans un cadre d'activité clairement défini, dont principalement la maintenance préventive des parties communes des immeubles, les vérifications techniques des logements avant relocation et les interventions de réparation dans les parties communes et les logements.

La régie est susceptible de proposer ses services aux locataires dans le cadre des réparations locatives en fonction d'un barème d'intervention approuvé par le CA. Cette nature d'activité représente sur 2016 et 2017 de l'ordre de 440 interventions annuelles pour une facturation aux locataires de 24 000 € au total. Ce type de prestation fournit un réel service aux locataires, à un coût mesuré. Néanmoins l'attention de la société est appelée sur le risque juridique relatif à la distorsion de concurrence induite par son intervention dans une activité relevant du champ concurrentiel.

Une unité du service de gestion du patrimoine est dédiée au pilotage des relations avec les gestionnaires de logement-foyers. Une visite annuelle de tous les établissements permet de faire le point sur les obligations réciproques en matière de sécurité des bâtiments et des occupants, sur la programmation de travaux et sur les questions administratives.

L'adaptation des logements aux personnes âgées est réalisée sur sollicitations des locataires et après étude de la situation, ainsi que dans le cadre de réhabilitations.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Les contrats d'entretien et d'exploitation du parc font l'objet de procédures de mise en concurrence et sont récents.

La société s'astreint à effectuer un suivi administratif et technique du travail de ses prestataires, par le biais de réunions de bilan régulières, d'échange d'informations et par la mise en œuvre de procédures de contrôle. Néanmoins, compte tenu de la diffusion territoriale du parc et d'une ligne de partage de responsabilités dans ce domaine entre agences et services du siège insuffisamment définie, un pilotage centralisé du suivi d'exécution des contrats constituerait un gage de meilleure gestion.

Aiguillon Construction gère un parc de 197 ascenseurs et assure leur maintenance dans le cadre d'un contrat aux prestations d'entretien en mode complet, et s'entoure des services d'une assistance à maîtrise d'ouvrage. La réalisation du contrôle technique quinquennal a été vérifiée pour 13 appareils. L'analyse des relevés d'intervention des prestataires pour ces mêmes équipements au cours du deuxième semestre 2018 n'appelle pas de commentaires.

Le rapprochement des fichiers des logements pour lesquels le contrôle des chaudières à gaz n'a pu être effectué en 2017 et 2018 révèle une absence de visite pour 205 logements deux années de suite. Dans le cadre de sa procédure interne, l'action de la société s'arrête à l'issue de deux courriers de relance. Le service ne dispose pas de vision consolidée et n'effectue pas de suivi particulier. Suite à ce constat, la société s'engage à mettre en place un dispositif pour d'une part piloter le suivi contractuel des prestataires, et d'autre part,

développer la mise en place d'un dispositif contentieux pour les locataires ne permettant pas l'accès à leurs logements.

Les conditions de dévolution de certains marchés de travaux à la relocation et d'entretien courant dans les parties communes ne respectent pas complètement les exigences de la commande publique.

Les travaux à la relocation relatifs au remplacement des revêtements de mur et de sols et de mise en peinture (dits « travaux d'embellissement ») sont couverts par un marché à bons de commande multi-attributaires par lots territoriaux. Les autres interventions à la relocation ou dans le cadre de l'entretien courant des parties communes des immeubles sont confiées à des prestataires choisis par chacun des gérants de patrimoine en agences. Ce mode de fonctionnement ne permet pas de répondre pleinement aux exigences de la commande publique (liberté d'accès, égalité de traitement des candidats, transparence des procédures).

La ventilation des dépenses par fournisseur au titre de l'année 2017 montre que la société travaille avec un grand nombre de prestataires (plus de 400 pour l'entretien courant et 76 pour les travaux d'état des lieux). Pour sept d'entre eux (hors ceux retenus dans le cadre du marchés à bons de commandes), la facturation annuelle dépasse 100 000 €.

Compte tenu des montants de dépenses (plus de 3,5 M€ annuellement toutes natures confondues, hors peinture, revêtement de murs et de sols), un élargissement du périmètre du marché à bons de commande à tous type de travaux courants s'avère nécessaire sur le plan juridique et de nature à favoriser une meilleure rationalisation des achats.

La société indique avoir travailler à l'établissement d'un marché à bons de commande couvrant l'essentiel des dépenses d'entretien courant, opérationnel à partir de juin 2020.

La société reconnaît que l'optimisation de la procédure d'achat pour les dépenses d'entretien courant assurera une meilleure transparence mais aussi une plus grande efficacité opérationnelle (délai d'intervention, contrôle des prestations, ajustement des coûts ...).

5.4.3 Sécurité dans le parc

Les obligations réglementaires qui visent à garantir la protection des personnes contre les risques sanitaires liés à une exposition de l'amiante ne sont pas totalement respectées. En effet, si la société a intégré dans ses procédures la maîtrise des risques et les dispositions réglementaires en tant qu'employeur vis-à-vis des agents de la régie ou de donneur d'ordre (établissement et communication des repérages amiante avant travaux) pour la réalisation de ses chantiers, elle accuse un retard dans l'établissement des diagnostics réglementaires.

Le repérage de l'amiante sur les parties communes des logements collectifs et des logement-foyers (DTA) n'est disponible que pour 60 % des immeubles concernés et il n'a pas été mis à jour. Le repérage relatif aux matériaux de la liste A (flocage, calorifugeage et faux plafond) dans les parties privatives (DAPP) n'a été réalisé que pour 161 logements (au 1^{er} mars 2019), soit un peu moins de 2 % du potentiel, alors qu'il est obligatoire depuis 2012 (décret n°2011-629 du 3 juin 2011).

Il manque encore des diagnostics de performance énergétique pour près de 1 000 logements, et pour la quasi-totalité des logement-foyers et des locaux commerciaux. En outre, la date de validité des diagnostics est dépassée pour plus de 4 100 logements.

44 logements sur les 161 identifiés par la société comme construits avant 1949 n'ont pas fait l'objet d'un constat de risque d'exposition au plomb, ainsi que les parties communes de 6 immeubles sur 19.

Les états des risques naturels et pollutions pour les zones concernées ne sont pas constitués et ne sont donc pas remis au locataire en annexe au bail comme le prévoit l'article 3-3 de la loi du 6 juillet 1989 régissant les rapports locatifs.

En revanche, les états des installations intérieures de gaz et d'électricité sont bien intégrés dans un processus de commande à la relocation en vue de leur fourniture au locataire, comme prévu par le texte précité.

La société a fourni durant le contrôle un dossier attestant des démarches engagées et des groupes de travail inter-services initiés à partir de juin 2018, afin de résorber son retard dans la mise en œuvre de la réglementation. Les éléments méthodologiques et organisationnels fournis sont structurés et de nature à répondre à l'enjeu de manière pérenne. Un outil de suivi centralisé des diagnostics a été mis au point début 2019 et l'intégration dans le logiciel de gestion programmée pour juin 2019. Le portage organisationnel a été défini et les ressources consacrées au sujet renforcées. La société s'engage sur la mise en œuvre d'un marché global de commande des diagnostics, au plus tard au troisième trimestre 2019 et a budgété plus de 500 000 € pour réaliser les prestations.

Dans sa réponse écrite, la société fait état de toutes les actions entreprises. Depuis septembre 2019, la Direction du patrimoine s'est dotée d'un poste supplémentaire en charge de la fiabilisation, la gestion et le pilotage des données patrimoniales. La structuration de l'activité en cours a d'ores et déjà permis d'engager la diminution du stock des DPE manquants. Une consultation a été lancée début octobre afin de pouvoir commander l'ensemble des DPE manquants restants (logements, foyers et commerces) avant la fin de l'exercice.

Un marché à bons de commande complémentaire est actuellement en cours de montage afin de couvrir les besoins tant pour les diagnostics dont la validité est dépassée que pour les nouvelles résidences, et ce dès 2020.

Pour ce qui concerne les DTA, CREP et ERP, les cahiers des charges liés à la commande de ces diagnostics seront finalisés d'ici la fin 2019 permettant la conclusion d'un marché au 1^{er} semestre 2020. La production des diagnostics requis pour l'ensemble des immeubles et logements concernés sera donc réalisée au cours du 2^{ème} et 3^{ème} trimestre 2020.

Pour ce qui concerne les DAPP et les RAAT, il est prévu de lancer un marché à bons de commande au cours du 1^{er} trimestre 2020, qui permettra de réaliser ces diagnostics (qui nécessitent une pénétration dans les logements) de façon coordonnée et de façon systématique dans le cadre des changements de locataires.

Les registres de sécurité incendie sont constitués et alimentés par les interventions de vérification et de maintenance préventive dans le cadre des contrats d'entretien.

Grâce à un important travail de mise en conformité d'installations et à la mise en place de moyens humains adaptés au regard des évolutions de la réglementation, la société a obtenu en 2018 un avis favorable de la commission de sécurité dans le cadre de son exploitation de deux immeubles de grande hauteur situés à Rennes.

L'agenda d'accessibilité programmé (Ad'Ap) de la société a été déposé en 2016. Trois établissements ont été mis en accessibilité. Des travaux pour 24 locaux d'activité sont programmés en 2019 et 2020.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE

Sur la période 2014-2018, la société a réalisé trois opérations de vente en bloc à d'autres bailleurs sociaux afin de rationaliser son implantation territoriale : 81 logements situés à Fougères à l'OPH Fougères Habitat,

20 logements implantés dans les côtes d'Armor à la SA d'HLM Les Foyers et une résidence étudiante de 84 équivalent-logements située à Angers à la SA Harmonie Habitat. Les conditions économiques et juridiques de la conduite de ces opérations n'appellent pas de remarque.

De plus, la société a réalisé 76 ventes de logements à l'unité. Ces ventes concernent essentiellement des pavillons individuels, situés à 70 % dans le Finistère. Les bénéficiaires sont les locataires occupants ou leurs descendants (23 % du total), d'autres locataires HLM (19 %) et principalement des tiers extérieurs (58 %). Le niveau de prix moyen correspond à 100 % de l'estimation du service des domaines, dans une fourchette de 76 à 135 %. Les modalités de vente, constatées à partir d'un fichier de données et de l'analyse d'un échantillon ciblé de 13 dossiers, sont conformes aux dispositions législatives et réglementaires applicables, en termes d'autorisation, d'estimation financière et de mesures de publicité pour les logements vacants. Néanmoins, une opération de vente de 3 logements à la commune de Saint-Grégoire (Ille-et-Vilaine), intervenue en 2014, ne présente pas toutes les caractéristiques formelles de régularité. Si la vente a bien été autorisée par les services de l'Etat, elle n'a pas donné lieu à publicité et l'acte de vente ne contient pas l'engagement de la conservation pendant au moins 15 ans du caractère locatif des logements à destination de personnes défavorisées, ces dispositions étant pourtant requises en vertu des dispositions des articles L. 443-11 et R. 443-12-2 du CCH.

Au moment du contrôle, l'activité de vente de logements anciens est en cours de structuration organisationnelle pour répondre à la montée en puissance des objectifs que se donnent la société, fixés désormais à 30 logements par an dans un premier temps, et à 50 logements à terme.

Le CA du 8 décembre 2017 a retenu une liste de 15 ensembles immobiliers représentant 219 logements, davantage situés en Ille-et-Vilaine qu'auparavant, pour alimenter son plan de vente. Au 1^{er} février 2019, seul un programme de cette liste (26 logements à Vitré) est effectivement en commercialisation et le total du stock de logements à vendre est de 164. Compte tenu du potentiel de vente actuel et des taux d'écoulement habituellement constatés, il est nécessaire de procéder à un « réassort » significatif du plan de vente, ce à quoi travaille la société.

5.6 PROMOTION IMMOBILIERE

Aiguillon Construction développe une activité de promotion immobilière dédiée à l'accession sociale à la propriété importante en volume, qui représente près de 140 logements livrés par an en moyenne sur la période 2014-2018. L'ensemble de ces programmes, ajoutés à ceux en cours de chantier ou d'études, correspond à la construction de 1 807 logements répartis sur 118 opérations.

Aiguillon Construction assure la maîtrise d'ouvrage directe de quasiment les deux tiers de ces opérations, notamment lorsqu'elles se combinent avec des programmes locatifs sur la même assiette foncière. Le tiers restant est porté par une société civile de construction vente (SCCV), créée spécifiquement pour chaque opération, et dont Aiguillon Construction assure la gérance. Le schéma de constitution principal des SCCV repose sur une répartition de parts entre Aiguillon Construction et Aiguillon Résidences, sa filiale coopérative d'HLM, la majorité étant détenue par Aiguillon Construction. Pour 6 opérations localisées dans le Morbihan, les SCCV ont été montées avec un partenaire supplémentaire : dans 5 cas avec la Sacicap du Morbihan et pour un autre avec la SA d'HLM Les Ajoncs.

Le montage administratif et technique des opérations est opéré par les services d'Aiguillon Construction. La commercialisation et l'administration des ventes sont assurées par Aiguillon Résidences dans le cadre d'un mandat.

Le schéma retenu est opérant et bien maîtrisé dans sa mise en œuvre, mais s'avère complexe et générateur de nombreux flux administratifs, juridiques et financiers entre les deux entités.

Les opérations sont développées principalement en Ile-et-Vilaine et en Loire-Atlantique, et couvrent l'ensemble des zonages, tout en priorisant les secteurs les plus porteurs (zone B1) :

Tableau 15 : Livraison de logements par zonage et par territoire

	B1	B2	C	Total	%
Ile-et-Vilaine	201	4	45	250	38%
Loire Atlantique	182			182	27%
Morbihan		111	16	127	19%
Finistère		67	36	103	16%
Total	383	182	97	662	100%
	58%	27%	15%	100%	

L'analyse de la localisation des projets en phase d'étude confirment globalement la répartition territoriale, la part développée en Ile-et-Vilaine tendant à s'accroître davantage.

Sur les 662 logements livrés entre 2014-2018, 471 (71 %) ont été commercialisés en location-accession et le reste (191 – 29 %) en VEFA. La vente à investisseurs locatifs (105 logements) représente 55 % de la VEFA et 16 % de la production totale. Six opérations sur un total de 64 sont concernées par un taux de vente à investisseurs supérieur ou égal à 50 %. Ces opérations présentent des caractéristiques de typologie et de localisation attractives pour ce type de clientèle, que la société indique ne pas particulièrement rechercher.

Le traitement des données du fichier des ventes et l'analyse d'une sélection de 22 dossiers clients de location-accession a montré le respect réglementaire des plafonds de prix de vente, de revenus pour les ménages et des redevances acquittées pendant la phase locative.

La VEFA à destination de ménages acquéreurs de leur résidence principale trouve une clientèle au profil social, voire très social : 62 % des ménages disposent de revenus sous les plafonds PLUS, 27 % entre les plafonds PLUS et PLS Accession et 12 % entre le PLS accession et le PLI accession.

Les prix de vente sont conformes à la réglementation et cohérents avec les secteurs de développement. Le prix de vente moyen constaté correspond à un peu moins de 150 000 € au transfert de propriété en location-accession et à un peu plus de 170 000 € en VEFA :

Tableau 16 : prix de vente des logements par nature et par zonage

	B1	B2	C	Total
Location-accession				
Nombre de logements	258	134	86	478
Surface utile (SU) moyenne (m²)	79	76	75	77
Prix de vente moyen TTC (€)	157 545	140 553	129 528	147 741
Prix de vente moyen TTC par m² de SU (€/m²)	2 023	1 887	1 782	1 942
% moyen du prix de vente / plafond réglementaire	70%	74%	81%	73%
VEFA				
Nombre de logements	125	48	18	191
Surface utile (SU) moyenne (m²)	66	54	62	63
Prix de vente moyen TTC	186 796	147 252	136 483	172 116
Prix de vente moyen TTC par m² de SU (€/m²)	2 873	2 726	2 227	2 775
% moyen du prix de vente / plafond réglementaire	88%	98%	89%	91%

Les logements en location-accession sont davantage des logements familiaux (à 42 %, T4 et T5) alors qu'en VEFA les typologies sont plus réduites (80 % de T2 et T3).

Les prix de vente des logements produits se situent à un niveau inférieur de 20 à 40 % aux valeurs indicatives de marché fournies par la société via les observatoires auxquels elle est abonnée. La valeur de prix de vente de référence s'établit en 2018 à 3 420 €/m² pour la Bretagne.

Les opérations visitées à Rennes, Lorient et Guidel sont de grande qualité en matière d'insertion dans leur environnement, de prestations et proposent un rapport qualité / prix attractif.

Le processus d'engagement suit les mêmes circuits que les programmes locatifs ; les quelques opérations abandonnées, y compris en cas de difficulté de commercialisation, le sont très en amont ce qui minimise les pertes liées aux dépenses d'études déjà engagées.

Les processus internes de transmission et de validation des documents administratifs et juridiques entre les équipes d'administration des ventes et commerciale sont pertinents et garantissent une forme de contrôle interne à tous les stades de développement des programmes.

En plus des dispositifs de sécurisation HLM, la société réalise un accompagnement de ses clients, du montage de leur dossier jusqu'à la livraison du logement.

Elle a en outre développé des actions innovantes : académie des acquéreurs, mise à disposition de « reportages photos » de l'avancement des chantiers disponibles en ligne pour les clients, création d'une identité commerciale, appelée « Imoja », afin de mieux capter la clientèle de primo-accédants et de répondre au mieux à leurs besoins.

Sur le territoire de Rennes Métropole, la constitution d'un organisme de foncier solidaire, agréé le 25 septembre 2018, dont la société est un des 16 membres fondateurs, va à partir de 2019 créer un dispositif, via le mécanisme de bail réel solidaire, qui a vocation à se substituer à celui de la location-accession (dissociation du foncier qui reste propriété de l'OFS, acquisition d'un droit d'usage du logement et conditions de cession encadrées).

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

6.1.1 L'organisation

La direction financière comprend une vingtaine de collaborateurs, placés sous l'autorité d'un directeur financier expérimenté, présent dans la société depuis de nombreuses années. Au sein de cette direction, une mission de contrôle de gestion occupe une place prépondérante dans le suivi et le rendu compte de l'activité de la société : suivi des tableaux de bord mensuels, reporting interne ainsi que pour le groupe, suivi des coûts de fonctionnement, élaboration du plan à moyen terme, benchmarking sur certains indicateurs. Un service comptable complète cette direction financière de façon classique, dissociant la comptabilité fournisseurs de la comptabilité d'engagement. Enfin, un service financement et trésorerie dédié s'assure de la mise en place des financements (emprunts et subventions) et gère la trésorerie.

Il convient de noter que la direction financière assure, en plus de la comptabilité de l'activité d'Aiguillon Construction, celles d'Aiguillon Résidences, de la société Les Ajoncs et des SCCV.

La comptabilité de programme est très bien tenue et fait l'objet d'une actualisation globale annuelle, sans compter les mises à jour ponctuelles, facilitées par des relations resserrées avec la direction promotion et la direction du patrimoine. La situation financière de la société apparaît bien pilotée.

Au terme d'une mise en concurrence, l'Assemblée Générale Mixte du 23/05/2014 a approuvé le renouvellement du mandat du Commissaire aux Comptes (titulaire et suppléant) pour la certification des comptes au titre des exercices comptables 2014 à 2019.

Aiguillon Construction tient une comptabilité analytique permettant de ventiler le résultat suivant la nature de l'activité entre la gestion locative, celle des foyers et des activités autres. Toutefois, l'activité développement est retracée globalement sans pouvoir distinguer la part de résultat issu de la promotion accession de celui de la construction de logements locatifs.

6.1.2 La gestion dynamique de la dette

Aiguillon Construction a procédé en 2014 à un réaménagement majeur de sa dette, représentant quasiment la moitié de l'encours (49,5 %), présenté et approuvé par le CA dans sa séance du 15 novembre 2013.

Ce réaménagement est intervenu en 2 phases : une première concourant au réaménagement de 437 prêts pour un encours de 216 M€ prenant effet au 01/06/2013. Elle a impliqué la signature d'une nouvelle délibération de garanties de 6 garants de la société. La seconde a porté sur un périmètre de 39,6 M€ pour 135 prêts réaménagés sollicitant 14 garants, pour une prise d'effet au 25/01/2014.

Les deux réaménagements successifs ont obéi aux mêmes objectifs visant à :

- réduire de 15 ans la durée de remboursement des prêts PLS ;
- obtenir une remise de marge sur certains prêts (-0,10 point) ;
- surtout, sécuriser l'encours contre un relèvement éventuel du taux du livret A. Le principe consiste à accroître, sur la période contemporaine, le remboursement de la dette sur la partie en capital, en profitant d'une conjoncture favorable sur les frais financiers. Le capital restant dû portera sur une surface moins importante et sera ainsi moins impacté par le surenchérissement du coût des frais financiers dans l'hypothèse d'un relèvement effectif du taux du livret A.

Ce principe dit de la double révisabilité (consistant à agir sur le taux d'intérêt et sur le taux de progressivité de l'échéance), a conduit Aiguillon Construction à majorer son annuité sur la période 2014/2018 de près de 2,2 M€ par exercice. Cette mesure prudentielle de bonne gestion, rendue possible par la profitabilité avérée de l'exploitation a impacté à la baisse l'autofinancement de la société, à hauteur de -2,5 à -3 points d'autofinancement par exercice.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

6.2.1.1 Le produit total

Le chiffre d'affaires de la société, d'un montant de 82,5 M€ en 2018, provient pour une grande part du produit des loyers dont l'évolution sur la période (+19 %) est en étroite corrélation avec l'augmentation du parc (+21 %). Les loyers connaissent une variation positive annuelle de l'ordre de 5 % de 2014 à 2017, exercices ayant enregistré une augmentation du parc de 600 logements en moyenne annuelle. Sur l'année 2018, malgré un volume de mise en service de nouveaux logements quasi identique (585 logements), le dispositif de réduction des loyers de solidarité (RLS) a pour effet de limiter cette revalorisation annuelle à 1,6 %. L'impact financier constaté ressort à 2,7 M€, hors prise en compte des mesures de compensations.

Ces loyers sont complétés, de façon significative en début de période, par les ventes au titre de la promotion immobilière, correspondant principalement aux opérations d'accession sociale.

Ce chiffre d'affaires doit être corrigé des variations de la production stockée sur les immeubles en cours et achevés de la promotion immobilière, qui impactent directement le niveau du produit total.

Tableau 17 : Produit total

En euros	2014	2015	2016	2017	2018
Loyers	62 189 520	65 223 730	68 238 680	72 554 930	73 716 706
+ Ventes	13 216 132	13 786 093	5 001 421	6 444 025	7 303 594
+ Autres prestations de services	986 260	2 079 348	1 307 177	2 236 464	1 452 068
= Chiffre d'affaires	76 391 912	81 089 171	74 547 278	81 235 419	82 472 368
+ Variation de stocks promotion immobilière	473 260	-8 925 475	1 579 334	3 892 287	-109 229
= Produit total	76 865 172	72 163 696	76 126 612	85 127 706	82 363 139

6.2.1.2 Du produit total à l'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)

En vue de déterminer le montant de l'excédent brut d'exploitation, le produit total doit d'abord être corrigé du coût de la production de la promotion immobilière (5 664 k€ en 2018). Ensuite, il doit être minoré de toutes les consommations de l'exercice.

Les frais de maintenance de premier niveau (entretien courant et gros entretien), stables sur la période, représentent en 2017 une charge de 619 € au logement, pour une médiane nationale de l'ensemble des ESH France entière se situant à 651 €. Les nombreuses visites de patrimoine ont mis en évidence un état très satisfaisant du parc ainsi qu'une gestion optimisée des crédits privilégiant les interventions globales sur le parc. Pour autant, en moyenne, 75 % des consommations du gros entretien sont constatées dans un cadre non programmé.

Les coûts de gestion se décomposent entre les charges de personnel et les frais généraux :

Les charges de personnel :

Réduites des coûts internes de la production immobilisée, elles représentent 10 233 k€ en 2018, enregistrant une augmentation d'un peu moins de 10 % (avec des effectifs en CDI passant de 190 à 222 soit +17 %) sur la période, pour une augmentation du parc, tous logements confondus, de 18 %.

L'année 2017 enregistre l'augmentation conjoncturelle des charges de personnel, la plus forte de la période, s'expliquant pour l'essentiel par :

- des départs de salariés entraînant le versement d'indemnités, des renforts de CDI (+7) ainsi que des prolongations de CDD, et enfin des participations aux salariés plus importantes, ces différentes évolutions représentant un total de 850 k€ ;
- des honoraires supérieurs (+200 k€).

Ces charges de personnel représentent en 2017 un peu plus de 15 % du montant des loyers pour une médiane nationale à environ 14 %.

Les frais généraux :

Stables sur la période, ils font l'objet d'un reporting et d'un suivi très fin de la part de la société. Ils représentent un peu plus de 6 M€ sur l'exercice 2017 (enregistrant une augmentation contenue de 5 % par rapport à l'exercice 2014) et 8,5 % des loyers, en deçà des valeurs de la médiane nationale (de l'ordre de 9 %). Ces frais généraux diminuent très sensiblement sur l'année 2018, du fait d'actions volontaristes de la société visant à contrebalancer l'impact du dispositif de la RLS. Les principaux postes qui ont fait l'objet d'économies sont les suivants : les primes d'assurances (-240 k€), publicité, publications et relations publiques (-200 k€) et enfin les déplacements, missions et réceptions (-70 k€) représentant au total un montant d'un peu plus de 500 k€.

Au global, le total des coûts de gestion sur 2017 ressort à 17 292 k€, soit 997 € au logement (médiane nationale à 1 093 € en 2016) et représente 23,8 % des loyers (médiane nationale à 23 %). Ce niveau apparaît bien maîtrisé, d'autant que l'éclatement du parc constitue un facteur de nature à peser sur les coûts de gestion et qu'une bonne qualité de service a pu être constatée sur l'ensemble des territoires d'implantation visités lors du contrôle. Il est relevé, ponctuellement, que les retards pris dans la réalisation des diagnostics techniques au regard des exigences réglementaires ont eu pour effet de réduire de manière potentiellement non négligeable les charges d'exploitation sur la période (à titre indicatif, l'action de rattrapage programmée en 2018 fait l'objet d'une provision de 500 k€ cf. § 5.4.3).

L'EBE connaît une variation positive de près de 28 % sur la période et représente près de 51 % du chiffre d'affaires en 2017 (soit près de 3 points au-dessus des valeurs de la médiane nationale).

Au vu de ce qui précède, la performance du cycle d'exploitation d'Aiguillon Construction apparaît avérée du fait de produits de loyers élevés (qu'il conviendrait toutefois de chercher à modérer pour favoriser une meilleure accessibilité du parc), des coûts de gestion et des risques locatifs bien maîtrisés.

Tableau 18 : L'Excédent Brut d'Exploitation

En euros	2014	2015	2016	2017	2018
Produit total	76 865 172	72 163 696	76 126 612	85 127 706	82 363 139
- Coûts de production promo immo	11 832 072	3 369 087	5 106 293	9 371 123	5 664 092
- Frais de maintenance NR (régie incluse)	11 050 910	10 166 495	11 461 910	10 751 054	11 502 565
- Charges de personnel NR (hors régie)	9 320 840	9 854 590	9 791 883	11 084 320	10 233 175
- Frais généraux bruts NR hors régie	5 818 790	5 553 839	6 218 546	6 207 354	6 118 417
- TFPB NR	4 182 511	4 162 358	4 486 180	4 882 844	5 100 806
- Cotisations CGLLS	590 970	1 193 351	602 764	859 316	601 195
- Perte pour défaut récup charges locatives	154 428	273 122	230 484	194 209	256 230
- Perte créances irrécouvrables	337 009	546 340	386 020	428 699	756 172
= Excédent Brut d'Exploitation PCG	33 577 642	37 044 514	37 842 532	41 348 787	42 127 190
EEB en % du produit total	43,8	45,9	50,6	50,8	51,1
Valeurs de référence ESH France entière	51,1	50,1	49,4	48,2	NC

6.2.1.3 De l'EBE au Résultat net comptable

Les autres produits d'exploitation (notamment les produits de la mutualisation, ainsi que de la vente des certificats d'économie d'énergie) complètent l'EBE avant qu'il ne soit diminué des dotations aux amortissements, provisions et dépréciations et majoré des reprises.

Le résultat exceptionnel sensiblement plus élevé sur l'exercice 2017 s'explique par un dégrèvement de TFPB important obtenu sur cet exercice (924 k€).

Le résultat net comptable tel qu'il figure dans le tableau ci-dessous est plutôt stable sur la période et oscille entre 12 et 14 M€. L'exercice 2018 fait ressortir le résultat le plus faible de la période (un peu plus de 12 M€) ; il représente encore 14,2 % du chiffre d'affaires.

La part des plus-values des cessions, très modeste, représente entre 1,5 % (2014 et 2015) et 3 % (2017) de la formation du résultat. L'organisme enregistre des moins-values sur 2016 et 2018.

Tableau 19 : Résultat net comptable

En euros	2014	2015	2016	2017	2018
Excédent Brut d'Exploitation	33 577 642	37 044 514	37 842 532	41 348 787	42 127 190
+ Autres produits exploitation	2 122 080	1 748 863	2 468 938	1 516 540	1 470 555
- Dotations aux amortissements	17 637 256	19 503 918	23 292 815	25 472 471	27 122 321
- Dotations aux provisions et dépréciations	7 186 379	9 281 800	10 612 287	10 829 303	9 706 441
+ Reprises sur provisions	6 856 475	7 139 052	9 364 674	8 256 912	7 063 782
= Résultat d'exploitation	17 732 562	17 146 711	15 771 042	14 820 465	13 832 765
Résultat net financier	-8 792 070	-9 012 910	-8 343 110	-8 112 870	-7 759 181
Résultat courant	8 940 492	8 133 801	7 427 932	6 707 595	6 073 584
Résultat net exceptionnel	4 355 436	599 425	481 752	6 789 108	5 701 202
- Impôts sur les bénéfices	346 302	69 774	-125 502	3 890	93 746
Résultat net comptable de l'exercice	12 949 626	14 055 452	12 370 996	13 492 813	11 681 040
Pour rappel, chiffre d'affaires	76 391 912	81 089 171	74 547 278	81 235 419	82 472 363
Résultat net comptable en % du chiffre d'affaires	16,9	17,3	16,6	16,6	14,2
Valeurs de référence ESH France entière	17,0	17,9	16,9	17,3	NC

6.2.1.4 Du résultat à l'autofinancement net

La capacité d'autofinancement se conforte très sensiblement tout au long de la période, enregistrant une augmentation proche de 40 % entre 2014 et 2018. Elle représente plus de 44 % du chiffre d'affaires à fin 2017, soit plus de 5 points au-dessus de la référence nationale.

Suivant les exercices, l'activité de gestion locative contribue entre 85 et 98 % à la formation de l'autofinancement net, le solde se ventilant entre les activités de gestion des foyers et du développement.

Entre 2014 et 2018, l'autofinancement net varie entre 14,3 % et 12,4 %, valeur atteinte sur le dernier exercice, Il s'élevait à 14,0 % en 2017, ce qui situe Aiguillon Construction notablement au-delà de la médiane de référence des ESH France entière (10 % en 2017). Il convient de rappeler par ailleurs que les pratiques de remboursement anticipé en capital d'une partie de sa dette opérées par la société, pour bénéficier de la faiblesse des taux, a eu pour effet de diminuer l'autofinancement de -2,5 à -3 points par exercice sur la période (cf. § 6.1.2).

Tableau 20 : CAF PCG et Autofinancement net

En euros	2014	2015	2016	2017	2018
Résultat net de l'exercice	12 949 626	14 055 452	12 370 996	13 492 813	11 681 040
+ Dotations aux amortissements	17 637 256	19 503 919	23 292 815	25 472 471	27 122 321
+ Dotations aux provisions et dépréciations	7 186 379	9 281 800	10 612 287	10 829 303	9 706 441
+ Dotations aux ammortissements financiers	38 312	87 028	60 229	88 442	30 704
+ Reprises sur provisions	6 856 475	7 139 052	9 364 674	8 256 912	7 063 782
+ Valeur comptable des éléments d'actifs cédés	1 339 240	3 727 652	1 267 853	1 251 071	5 240 279
- Produits des cessions d'éléments d'actif	1 544 527	3 934 107	761 105	1 630 383	4 666 361
- Quote prt des subventions d'invest virées au résultat	4 017 048	4 909 391	5 059 401	5 340 096	5 118 104
= Capacité d'autofinancement PCG	26 732 763	30 673 301	32 419 000	35 906 709	36 932 538
Pour rappel, chiffre d'affaires	76 391 912	81 089 171	74 547 278	81 235 419	82 472 368
En % du chiffre d'affaire	35,0	37,8	43,5	44,2	44,8
Valeurs de référence France entière	39,3	39,1	39,6	38,9	NC
- Remboursement emprunts locatifs	16 109 057	19 005 746	22 445 713	24 328 670	26 663 876
- Dotation aux amortissements des int, compensateurs	35 844	29 738	17 233	5 591	4 732
= Autofinancement net	10 587 862	11 637 817	9 956 054	11 572 448	10 263 930
En % du chiffre d'affaires	13,8	14,3	13,3	14,0	12,4
Valeurs de référence ESH France entière	13,0	11,5	10,2	10,0	NC

6.2.2 Structure financière

La structure financière est analysée sur la base du fonds de roulement net global (FRNG) résultant de la différence entre les emplois et les ressources stables. Les valeurs reportées dans le tableau ci-dessous appellent les remarques suivantes.

Les ressources de court terme visant à financer des opérations de location-accession ont été reclassées dans les dettes d'exploitation et n'entrent donc pas dans le calcul du FRNG. En outre, Aiguillon Construction a souscrit un prêt relais auprès d'un organisme bancaire en septembre 2017 de 15 M€ pour soutenir la trésorerie, repositionné en bas de bilan au compte 519 (concours bancaire).

Le FRNG de 2015, d'un montant de 30,1 M€, est le plus élevé de la période car les ressources connaissent ponctuellement une variation supérieure à celle des emplois pour les raisons suivantes :

- une augmentation de capital (pour plus de 2,5 M€) ;
- un niveau de subventions parmi les plus élevés de la période ;
- le résultat le plus fort de la période (14 M€) ;
- et surtout une réalisation d'emprunts importante (82 M€).

La contraction du FRNG de 2016, d'un montant de 20,3 M€, s'est réalisée dans les conditions suivantes :

- Une diminution des capitaux propres imputable exclusivement aux changements de méthode comptable induits par le nouveau règlement n°2015-04 concernant pour l'essentiel la dépréciation des créances douteuses et la provision pour gros entretien. S'ajoute à ce contexte réglementaire exogène, la volonté de l'organisme, notamment, de réduire la durée d'amortissement du composant structure sur une durée de 50 ans (et non plus 60 ans) participant à cette contraction du niveau des capitaux propres.
- Dans une logique de mutualisation des moyens au sein du groupe, Aiguillon construction a consenti une avance en compte courant de 5M€ au profit de la société Française d'Habitations Economiques sous la forme d'une créance rattachée à une participation (cf. §2.2.1).

La nette dégradation du FRNG des exercices 2017 (d'un montant de -0.59 M€) et 2018 (11,6 M€) s'explique pour les raisons suivantes :

- Aiguillon construction s'est portée acquéreur d'actions de l'ESH Le Foyer Rémois pour un montant de 6 298k€, se soldant par une augmentation des emplois au travers des immobilisations financières.
- Des niveaux de réalisation d'emprunts les plus faibles de la période (54 M€ en 2017 et 49M€ en 2018).

Tableau 21 : Bilan fonctionnel

En k€	2014	2015	2016	2017	2018
Capitaux propres (+)	323 055 749	348 670 745	335 278 590	350 537 417	365 755 925
Provisions pour risques et charges (+)	14 363 220	15 192 408	20 982 064	21 721 909	24 181 363
Amortissements et provisions (actifs immobilisés) (+)	207 517 707	223 753 953	267 208 129	292 151 392	316 198 405
Dettes financières (+)	493 335 656	555 072 461	614 605 928	644 824 104	671 186 957
Actif immobilisé brut (-)	1 027 658 018	1 112 532 063	1 216 786 356	1 309 825 768	1 365 701 769
Fond de Roulement Net Global (FRNG)	10 614 314	30 157 504	21 288 355	-590 946	11 620 881
FRNG à terminaison des opérations ⁽¹⁾					54 013 139
Stocks (toutes natures) (+)	18 696 642	10 531 182	13 715 766	18 697 323	18 429 003
Autres actifs d'exploitation (+)	37 404 196	38 636 508	36 188 799	32 777 005	32 921 739
Provisions d'actif circulant (-)	6 066 393	7 204 536	5 445 058	5 600 755	5 790 126
Dettes d'exploitation (-)	36 598 846	27 409 007	27 375 088	34 090 986	32 802 757
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR d'exploitation	13 435 599	14 554 147	17 084 419	11 782 587	12 575 859
Créances diverses (+)	4 398 266	9 222 671	6 842 404	14 687 822	22 863 337
Dettes diverses (-)	21 380 903	25 307 908	26 437 368	24 720 686	22 438 843
Besoins (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-16 982 637	-16 085 237	-19 594 964	-10 032 864	424 494
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR ⁽²⁾	-3 547 038	-1 531 090	-2 510 545	1 749 723	13 182 353
Trésorerie nette	14 161 352	31 688 594	23 798 900	-2 340 669	-1 561 472
Concours bancaires Passif (c 519)	14 997 739	11 687 642	8 312 108	15 804 634	21 898 396
Trésorerie du bilan Actif	29 159 091	43 376 236	32 111 008	13 463 965	20 331 924

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

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

Sources : Etats r^eglementaires et FSFC 2018

6.2.2.1 Fonds de roulement net global et à terminaison

Le FRNG à fin 2018 ressort à 11 621k €, représentant à peine 1 mois de dépenses mensuelles. En tenant compte des ressources restant à réaliser et des dépenses à comptabiliser, la situation financière du haut de bilan se consolide avec un FRNG à terminaison estimé à un peu plus de 54 M€.

6.2.2.2 Variations du FRNG

Malgré un rythme de développement soutenu, et de fortes fluctuations observées sur la période, le niveau du FRNG se conforte légèrement entre début 2015 (10,61 M€) et 2018, où il atteint 11,6 M€. Il est observé que le FRNG aurait plus que doublé sur la période, pour atteindre 22,83 M€ si la société n'avait pas opéré de remboursements anticipés d'emprunts.

Les ressources importantes dégagées par l'exploitation de la société, ajoutées aux ressources externes mobilisées sur la période 2015-2018 font plus que couvrir les dépenses d'investissements comptabilisées.

Le flux de trésorerie disponible en fin de période est légèrement supérieur à 1 M€. Les cessions d'actifs enregistrées particulièrement sur les exercices 2015 (vente en bloc à Fougères Habitat) et 2018 (vente en bloc à Harmonie Habitat d'un foyer étudiant) ont contribué à la formation de cette trésorerie.

Tableau 22 : Flux de trésorerie

Rubriques	Flux de trésorerie de 2015 à 2018	Fonds de roulement début 2015
Fonds de roulement début 2015		10 614 314
Autofinancement de 2015 à 2018	48 282 936	
Dépenses d'investissement de 2015 à 2018	-361 221 242	
Financements comptabilisés de 2015 à 2018	314 695 820	
Autofinancement disponible après investissements	1 757 514	
Autres ressources "divers"	480 829	
Cessions d'actifs	10 991 956	
Remboursement anticipés d'emprunts locatifs (démolitions, cessions...)	-12 223 732	
Flux de trésorerie disponible	1 006 567	
Fonds de roulement fin 2018		11 620 881

Sources : Etats réglementaires et notamment les FSFC

6.2.2.3 Besoin ou ressource en fonds de roulement

De façon assez classique, le bas de bilan dégage sur les trois premières années de la période une ressource en fonds de roulement. L'exercice 2018 voit cette situation s'inverser en raison de l'impact du portage financier des SCCV réalisé par la société au profit d'Aiguillon Résidence, qui voit sa trésorerie augmenter à due concurrence.

6.2.2.4 Indépendance financière

La durée théorique de désendettement de la société a été calculée. Cette dernière permet d'apprécier la capacité de la société à rembourser l'ensemble de sa dette en calculant le nombre d'années qu'il lui faudrait, en théorie, pour se désendetter si elle consacrait l'intégralité de sa CAF à cet unique objectif. Ce ratio, très stable sur la période, s'établit entre 18 et 19 années. Il met en évidence une capacité importante de la société à assurer le remboursement de sa dette et donc un risque de solvabilité faible.

En comparaison, sur la base des dotations annuelles opérées sur la période, les immobilisations locatives de la société seront amorties dans 31 à 36 ans selon les années considérées, ce qui traduit une durée prévisionnelle

d'utilisation des actifs supérieure à celle de leur financement par emprunt. A titre indicatif, la référence pour les ESH de la France entière se situant autour de 26 ans.

6.2.2.5 Trésorerie

La trésorerie suit mécaniquement l'évolution du haut et du bas de bilan. De façon générale, le rythme soutenu de développement de la société ainsi que le soutien financier qu'elle a apporté à d'autres sociétés du groupe ont contribué à la forte dégradation conjoncturelle de la trésorerie. Pour cette raison, la société a ouvert un concours bancaire en 2017 permettant de porter la trésorerie du bilan d'actif à un peu plus de 20 M€ fin 2018.

Il convient de préciser qu'une réalisation d'emprunts conjuguée à une contraction du nombre des ordres de services sur la première partie de l'année 2019 a permis à la trésorerie de se redresser pour atteindre au 1^{er} mai 2019 environ 60 M€.

Enfin, les avances remboursables consenties ou prises de participation par la société dans le cadre de la mutualisation au sein du groupe (pour l'une d'entre elle très antérieure à la période du contrôle en faveur de France Loire) pour environ 13 à 14 M€ conforteront d'autant la trésorerie à terme.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

La société actualise au moins une fois par an une simulation prévisionnelle qu'elle présente au CA.

Au moment du contrôle, la société a indiqué qu'elle n'avait pas pu présenter de version actualisée au CA, du fait de facteurs d'incertitudes exogènes à la société (impact financier définitif des mesures compensatoires de la RLS, taux de TVA pratiqué), mais également de facteurs endogènes à la société et au groupe, susceptibles de fortement influencer sur les projections, comme :

- la synergie avec Harmonie Habitat dans le cadre de l'alliance stratégique entre le groupe Immobilier Arcade avec le groupe Vyv actée au début de l'année 2019 ;
- la création projetée d'une Société Anonyme de Coordination ;
- l'échéance du remboursement des avances consenties par la société au sein du groupe ;
- le projet de capitalisation à 100 % de la société Les Ajoncs par Aiguillon Construction ;
- le projet de construction d'un siège social.

La société devrait disposer d'une meilleure visibilité sur ces différentes hypothèses à horizon fin 2019.

Dans ces conditions et a minima, la société s'est livrée à une simulation de l'impact de la RLS (hors clause de revoyure) avec les seules orientations stratégiques internes suivantes sur la période 2019-2027 :

- la poursuite de l'effort financier au travers des interventions techniques sur le parc existant ;
- un niveau de développement se réduisant progressivement au fil de la période pour passer de 650 logements en 2020 à 450 en 2027 ;
- un niveau des cessions augmentant sur la période depuis 50 par an en 2020 se stabilisant autour de 70 à compter de 2025 ;
- un niveau des coûts de gestion sous contrôle s'inscrivant dans la continuité de celui constaté sur la période contemporaine.

Un document de travail s'appuyant sur ces hypothèses a été remis à l'agence. En l'état, il présente les grands agrégats financiers, l'exploitation, et conclue à une dégradation sensible, avec un autofinancement net se

situant autour de 5 % (contre 13 % sur la période contemporaine). Le haut de bilan se stabiliserait autour de 35 M€ avec un FRNG au logement en fin de période estimé à 1 600 €.

La société devra produire une analyse financière prévisionnelle actualisée et la présenter au conseil d'administration.

En particulier, cette analyse devra intégrer la clause de revoyure et les mesures de compensation actualisées, de manière à permettre la bonne information du conseil d'administration. Elle devra également prendre en compte les diverses hypothèses incertaines relatives à la société ou au contexte intragroupe qui auront, le cas échéant, été arbitrées.

Dans sa réponse écrite, la société indique avoir présenté devant le conseil d'administration le 3 octobre dernier le plan d'affaires actualisé à moyen terme de la société à l'occasion de l'élaboration de la nouvelle convention d'utilité sociale. Elle transmet également l'analyse financière prévisionnelle actualisée correspondante.

Cette prévisionnelle couvrant la période 2020-2028 intègre les dispositions de la clause de revoyure ainsi que celles concernant l'allongement de la dette CDC sur 10 ans décidé en 2019. Le plan d'affaires prend en compte la poursuite du développement en Loire-Atlantique sans déclinier par ailleurs l'activité OFS. En interne, elle n'intègre l'impact financier de la construction d'un niveau siège social.

La stratégie patrimoniale s'articule autour du triptyque suivant :

- la production soutenue de près de 600 logements familiaux /an et de 190 logements en accession ;
- la mise en œuvre d'un programme d'intervention ambitieux sur le parc existant (en moyenne autour de 22M€/an intégrant les dépenses imputées en charge et celles immobilisées) représentant près d'1/3 des loyers ;
- la vente de 70 logements à partir du milieu de la période (2023) pour maintenir un résultat global positif en fin de période, et particulièrement à partir de 2025, contrer notamment les effets du relèvement du TLA (hypothèse retenue à 1,80 % à compter de 2021) et de l'impact de la RLS à 100 %.

Sous ces hypothèses, et malgré l'ambition annoncée d'une maîtrise renouvelée des coûts de gestion, les résultats nets comptables se dégradent avec un point bas à 5 M€. Le niveau de l'autofinancement net se maintient voire se conforte en raison d'une diminution des remboursements d'emprunts locatifs liée à la revalorisation du TLA (cf. supra § 6.1.2 sur la progressivité des taux). Enfin le niveau du potentiel financier au global est suffisant pour couvrir les fonds propres investis (à l'exception des exercices 2020,21 et 25) et se situe en 2028 (plus de 23 M€) à un niveau supérieur à celui constaté en 2018 (20 M€).

Dans ces conditions, l'analyse prévisionnelle transmise confirme que la situation financière de la société s'avère à la fois saine et solide. Elle lui permet à la fois de réaliser ses objectifs patrimoniaux et d'offrir des marges de manœuvre possibles pour œuvrer à l'amélioration de l'accessibilité financière du parc, qui constitue désormais un enjeu prioritaire au vu du profil paupérisé de la demande locative sociale locale.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME

SIÈGE SOCIAL :	
Adresse du siège : 171 rue de Vern BP 50147 35201 Rennes cedex 2	Téléphone : 0299264444

PRÉSIDENT : M. Vincent FAUSSER
DIRECTEUR GENERAL : M. Frédéric LOISON

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 01/01/2019			
	Membres	Désignés par :	Professions
Président	M. FAUSSER		
Vice-président	M. VOUILLOT		
	M. WOLFROM	SA d'HLM CPH	
	M. ROGEMONT	CD 35	
	M. DESPRES	Vitré Communauté	
	M. LENNON	Quimper Bretagne Occid.	
	M. LORILLARD	ALFI	
	M. BRENOT	Notre Cottage Accession	
	M. LAMBECQ	SCCI ARCADE	
	M. BONNETIN	ANTIN Résidences	
	Mme MASSOT	Habitat Développement	
	Mme DAVID BRENEUVAL	CRCA 35	
	M. LEJOLIVET	CM Arkéa	
	Mme GAUTIER	SOCAC	
	M. BIMBENET		
Représentants des locataires	Mme CONSTANT	CNL	
	M. LEFEUVRE	INDECOSA CGT 35	

ACTIONNARIAT AU 31/12/2017		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social : 7 433 700 €		SA d'HLM CPH (86,91 %)
	Nombre d'actions : 371 685		SCCI ARCADE (6,22 %)
	Nombre d'actionnaires : 33		

EFFECTIFS DU PERSONNEL au : 01/12/2018	Cadres : 64	Total administratif et technique : 213
	Maîtrise : 90	
	Employés : 59	
	Gardiens : 0	Effectif total : 233
	Employés d'immeuble : 9	
	Ouvriers régie : 11	

7.2 PART DES ATTRIBUTIONS HORS QPV AUX MENAGES DU PREMIER QUARTILE DE REVENUS

Département	EPCI attribué	Bailleur attributaire / Tous bailleurs	2017		2018	
			Ménages appartenant au 1er quartile dans les attributions hors QPV	Part des ménages appartenant au 1er quartile dans les attributions hors QPV	Ménages appartenant au 1er quartile dans les attributions hors QPV	Part des ménages appartenant au 1er quartile dans les attributions hors QPV
29	Brest Métropole	Aiguillon Construction	12	10%	22	20%
	Total Brest Métropole		184	14%	176	14%
	CA Morlaix Communauté	Aiguillon Construction	13	16%	13	18%
	Total CA Morlaix Communauté		106	24%	105	24%
	CA Quimperlé Communauté	Aiguillon Construction	1	50%	1	33%
	Total CA Quimperlé Communauté		43	21%	35	17%
	CC Pays Landerneau-Daoulas	Aiguillon Construction	4	13%	3	25%
	Total CC Pays Landerneau-Daoulas		34	15%	42	19%
	Concarneau Cornouaille Agglo.	Aiguillon Construction	2	25%	0	0%
	Total Concarneau Cornouaille Agglo.		36	17%	51	20%
	Quimper Bretagne Occidentale	Aiguillon Construction	5	10%	6	8%
	Total Quimper Bretagne Occidentale		280	27%	263	26%
35	Ca Saint-Malo Agglomération	Aiguillon Construction	12	14%	4	5%
	Total Ca Saint-Malo Agglomération		144	19%	138	20%
	CA Vitré Communauté	Aiguillon Construction	3	11%	9	29%
	Total CA Vitré Communauté		84	20%	69	17%
	CC Côte d'Emeraude	Aiguillon Construction		0%	nc	nc
	Total CC Côte d'Emeraude		28	16%	35	16%
	CC du Pays de Redon	Aiguillon Construction	1	9%	0	0%
	Total CC du Pays de Redon		7	7%	10	11%
	Rennes Métropole	Aiguillon Construction	55	5%	71	7%
56	Total Rennes Métropole		338	8%	353	9%
	CA Golfe du Morb. Vannes Aggl.	Aiguillon Construction	12	9%	12	8%
	Total CA Golfe du Morb. Vannes Aggl.		117	11%	93	9%
	CA Lorient Agglomération	Aiguillon Construction	7	9%	6	7%
	Total CA Lorient Agglomération		247	17%	267	18%
	CC Auray Quiberon Terre Atlan.	Aiguillon Construction	10	22%	6	13%
	Total CC Auray Quiberon Terre Atlan.		67	20%	54	19%
	CC Pontivy Communauté	Aiguillon Construction	1	10%	6	30%
	Total CC Pontivy Communauté		35	18%	32	12%
	Ploërmel Communauté	Aiguillon Construction	1	50%	0	0%
44	Total Ploërmel Communauté		19	16%	12	12%
	CC Châteaubriant-Derval	Aiguillon Construction				
	Total CC Châteaubriant-Derval		28	16%	18	12%
	Nantes Métropole	Aiguillon Construction	7	4%	10	9%
44	Total Nantes Métropole		460	10%	558	14%

7.3 SIGLES UTILISES

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

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

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

www.ancols.fr

