

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2016-062 Juillet 2017

Société anonyme d'HLM Logiseine

Mont-Saint-Aignan (76)



Rapport définitif de contrôle n°2016-062 Juillet 2017

Société anonyme d'HLM Logiseine

Mont-Saint-Aignan (76)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-062

SA D'HLM LOGISEINE - 76

Président du conseil de surveillance: M. Francis DA COSTA

Président du directoire : M. Jean-Luc SCHROEDER

Adresse : 1, place des Coquets - BP 168 - 76135 Mont Saint Aignan cedex

Au 31 décembre 2015	nombre de logements familiaux gérés :	7 240
	nombre de logements familiaux en propriété :	7 122

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				
Logements vacants (hors vacance technique) (%)	3,3%	3,1%	3%	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique) (%)	1,3%	1,5%	1,6%	
Taux de rotation (hors mises en service) (% annuel)	14%	10,5%	9,7%	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	+1,8%			
Age moyen du parc (en années)	32			(1)
Populations logées				
Locataires dont les ressources sont :	27%	16,3%	19,3%	
< 20 % des plafonds (%)	59,9%	54,9%	59,9%	
< 60 % des plafonds (%)	9,5%	12,1%	10,4%	
> 100% des plafonds (%)	55,5%	46,8%	50,6%	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)	17,4%	18,7%	20%	
Familles mono-parentales (%)	38,4%	38,1%	37,4%	(2)
Personnes isolées (%)				
Gestion locative	5,1	5,1	5,4	(2)
Médiane des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	14,3%	12,8%	13,1%	(3)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)				(3)
Structure financière et rentabilité	non fiable	-	-	
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	1,8	4,1	3,9	(3)
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	4,1	12,0	11,0	(3)
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%) (ancienne formule)	3,3%	3,1 %	3%	

- Points forts :**
- Une vocation sociale affirmée, qui se traduit dans l'occupation, les attributions mais également les loyers qui demeurent contenus, et par une présence de proximité forte.
 - Un niveau de construction élevé sur la période, porté par les reconstructions dans le cadre du projet ANRU de Saint-Etienne-du-Rouvray.
 - Une analyse budgétaire de qualité, notamment concernant les dépenses de maintenance du parc locatif.
 - Un suivi régulier des produits structurés, en termes d'évolution et de conditions de sortie.
- Points faibles :**
- Une organisation à structurer, à renforcer par endroits, et des fonctionnements plus transversaux à développer.
 - Une politique patrimoniale à court terme, dont les choix ne sont pas mis en rapport avec la stratégie définie.
 - Un retard d'investissement sur un parc pourtant vieillissant et des moyens humains qui ne sont pas en rapport avec l'ampleur des besoins.
 - Une vacance importante, notamment sur le volet technique.
 - Un contrôle interne de la comptabilité insuffisant, des processus à rationaliser et à sécuriser
 - Des contrats de swap qui entraînent des pertes, avec peu de possibilité de sortie actuellement.
 - Un pilotage de la trésorerie insuffisant.
 - Une comptabilité de programmes non fiable.
 - L'absence d'analyse prévisionnelle permettant de vérifier la soutenabilité financière des investissements futurs.
 - Un manque de maîtrise des règles de la commande publique.
 - Une gestion des impayés peu pilotée.
- Irrégularités :**
- Une mise à disposition de personnel pour l'actionnaire principal, le collecteur Logiliance, qui ne correspond pas à l'objet social d'une SA HLM.
 - Des conventions règlementées sans accord préalable du conseil de surveillance.
 - Des attributions de logements qui échappent à la CAL.
 - Des irrégularités dans le processus des ventes.
 - Non-respect de la réglementation liée à l'amiante.
 - Un prêt non conforme à l'article L. 551-5 du code monétaire et financier.
 - Une prise en charge de frais d'administrateurs non conformes à l'article R. 421-10 du CCH.

Inspectrices-auditrices Ancols :

Déléguée territoriale, chargée de mission d'inspection :

Précédent rapport de contrôle : n° 2011-122 de mars 2013

Contrôle effectué du 24/06/2016 au 07/12/2016

Diffusion du rapport définitif : Juillet 2017

RAPPORT DE CONTROLE N° 2016-062

SA D’HLM LOGISEINE – 76

SOMMAIRE

Synthèse	4
1. Preamble.....	6
2. Présentation générale de la société dans son contexte.....	6
2.1 Contexte socio-économique.....	6
2.2 Gouvernance et management.....	6
2.2.1 Évaluation de la gouvernance	6
2.2.2 Relations intra-groupes	7
2.2.3 Évaluation de l’organisation et du management.....	8
2.2.4 Gouvernance financière	9
2.2.5 Stratégie	10
2.3 Train de vie de la société.....	10
2.4 Conclusion.....	11
3. Patrimoine	11
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	11
3.1.1 Description et localisation du parc.....	11
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	11
3.2 Accessibilité économique du parc.....	12
3.2.1 Loyers	12
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité	13
3.2.3 Charges locatives.....	13
3.3 Conclusion.....	14
4. Politique sociale et gestion locative.....	14
4.1 Caractéristiques des populations logées	14
4.2 Accès au logement.....	14
4.2.1 Connaissance de la demande.....	14
4.2.2 Politique d’occupation du parc de la société.....	14

4.2.3	Gestion des attributions	14
4.3	Qualité du service rendu aux locataires	16
4.4	Traitement des impayés.....	17
4.5	Conclusion.....	17
5.	Stratégie patrimoniale	18
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	18
5.2	Évolution du patrimoine	19
5.2.1	Offre nouvelle	19
5.2.2	Les opérations ANRU.....	19
5.2.3	Démolitions.....	19
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	20
5.3.1	Engagement et suivi-des opérations	20
5.3.2	Analyse d'opérations.....	20
5.4	Entretien du parc	21
5.4.1	Les dépenses globales liées à l'exploitation	21
5.4.2	Une sous-programmation des charges de gros entretien (exploitation) :	21
5.4.3	Des retards dans l'amélioration du parc:	22
5.4.4	Exploitation du patrimoine :	23
5.4.5	Sécurité dans le parc.....	24
5.5	Ventes de patrimoine à l'unité	24
5.6	Autres activités	25
5.6.1	L'accession sociale	25
5.6.2	Les lots libres.....	25
5.6.3	Les foyers	26
5.7	Conclusion.....	26
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière	26
6.1	Organisation des fonctions comptables et financières	26
6.1.1	Organisation de la direction administrative et financière	26
6.1.2	Contrôle interne.....	26
6.1.3	Gestion budgétaire et chaîne de la dépense	28
6.2	Analyse financière	29
6.2.1	Analyse de l'exploitation	29
6.2.2	La gestion de la dette	31
6.2.3	La gestion de la trésorerie	32
6.2.4	Résultats comptables.....	33
6.2.5	Equilibres prévisionnels d'exploitation	34

6.2.6	Structure financière	35
6.3	Analyse prévisionnelle	37
6.4	Conclusion.....	38
7.	Annexes	39
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de la société	39
7.2	Organigramme général de la société.....	40
7.3	Organigramme du groupe d'appartenance.....	41
7.4	Liste des attributions irrégulières.....	42
7.5	La baisse de la programmation neuve.....	43
7.6	Anomalies constatées dans la comptabilité générale.....	44
7.7	Gestion budgétaire et chaîne de la dépense.....	46
7.7.1	Gestion budgétaire	46
7.7.2	Chaîne de dépenses	46
7.8	Analyse de la dette	48
7.9	Analyse de la rentabilité.....	51
7.9.1	Composition de l'autofinancement net.....	51
7.9.2	Contrôle du respect du seuil d'alerte sur l'autofinancement.....	51
7.9.3	De la CAF a l'autofinancement.....	52
7.9.4	DE la CAF au résultat.....	52
7.9.5	Examen des principales composantes	52
7.10	Comptabilité de programmes	59
7.10.1	Transversalité des informations entre directions administratives et financières et directions techniques :	59
7.10.2	Fiabilité des fiches de situation financières et comptables (FSFC)	59
7.11	Analyse prévisionnelle	62
7.12	Sigles utilisés	63

SYNTHESE

Logiseine est une SA d'HLM de 7 000 logements, filiale du CIL Logiliance, qui intervient sur la métropole rouennaise, secteur où la tension de la demande s'est modérée ces dernières années.

Logiseine dispose d'un parc plutôt ancien et aux loyers peu élevés. De par sa politique de loyers maîtrisés et un ajustement des charges, la société permet une véritable accessibilité sociale de son parc. Les caractéristiques des populations logées et la présence forte sur le terrain auprès de ses locataires attestent de sa vocation sociale affirmée. La société doit toutefois veiller à ce que l'ensemble des attributions soient présentées en commission d'attribution de logements et doit renforcer son pilotage des impayés.

Logiseine s'est lancé dans une production neuve importante sur la période contrôlée, en locatif et en accession avec plus de 1 200 logements livrés, malgré une rentabilité en deçà de la moyenne et une structure financière limitée. Les recapitalisations successives de son actionnaire de référence Logiliance, pour un total cumulé de 7,6 millions d'euros entre 2011 et 2015, lui ont permis de tenir ce niveau de production. Depuis 2014, à la demande de la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC), le développement du locatif a été fortement réduit.

Cet effort sur la production neuve a été réalisé au détriment des investissements sur le parc existant, qui ont pris beaucoup de retard, tout comme l'entretien programmable. Les moyens humains dédiés à l'amélioration programmée du patrimoine sont sous-dimensionnés par rapport à l'ampleur des besoins et à la multitude de thématiques à intégrer : thermique, amiante, sécurité... Les programmations ne sont pas réalisées. Seule l'exploitation courante a permis de compenser les besoins les plus urgents, notamment par les remises en état des logements avant relocation, mais de manière non optimale, en créant des surcoûts et un manque de cohérence d'ensemble. Ce fonctionnement est également pénalisant pour les locataires en place, obligés de recourir aux réclamations pour bénéficier d'une mise à niveau de leur logement. La vacance technique s'en trouve impactée également. Cela se traduit par des interventions isolées et peu rationnelles. Cette pratique nuit à la bonne utilisation des fonds de la société.

La société ne dispose pas d'une vision stratégique complète de son développement et de l'entretien de son parc. Seul le volet thermique est appréhendé à long terme et dispose d'un plan d'actions détaillé. Ce manque d'anticipation sur l'amélioration du parc se traduit également au niveau financier, puisqu'aucune analyse prévisionnelle de la situation financière n'est établie en propre par la société, les seules analyses étant réalisées par la CDC et la Fédération des ESH. Le conseil de surveillance est insuffisamment informé de ces prévisions.

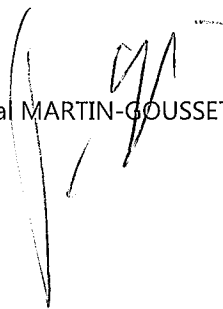
L'organisation présente des dysfonctionnements qui nuisent à la bonne marche de la société. Les insuffisances en matière d'analyse et de pilotage financiers ont conduit à fragiliser la structure financière de Logiseine. Le système d'information est sous-utilisé, mal maîtrisé, ce qui engendre des pertes de temps et des erreurs. Les échanges entre la direction financière et les directions techniques en pâtissent tout particulièrement.

Faute d'interfaces mises en place entre les outils informatiques utilisés et d'une véritable transversalité avec les directions techniques, Logiseine n'est pas en capacité d'établir une comptabilité de programmes fiable et cohérente, et d'évaluer ses fonds propres disponibles à terminaison des opérations.

L'élaboration automatique des fiches financières doit être mise en place en priorité, ce qui permettra de dégager des moyens pour renforcer le contrôle interne et fiabiliser les processus. Logiseine devra également

élaborer une étude prévisionnelle complète et fiable avec un outil adapté, permettant de vérifier la soutenabilité des investissements prévus et nécessaires. L'évolution institutionnelle de son actionnaire de référence qui pourrait modifier son mode d'intervention rend d'autant plus nécessaire une vision claire des capacités de Logiseine.

Le Directeur général,


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de la SA d'HLM Logiseine 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'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social (...).

Le précédent rapport de contrôle réalisé en 2012 avait mis en avant la qualité de service rendu, l'effort d'entretien du patrimoine, et la bonne santé financière permettant de mener une politique de développement et de requalification du parc, à condition de suivre précisément ses injections de fonds propres et d'actualiser régulièrement son étude prévisionnelle. Toutefois il avait été relevé des prestations hors objet social pour son actionnaire de référence et non autorisées par le conseil de surveillance, un niveau de vacance élevé, un stock d'impayés en progression, un manque de transparence dans la gestion de la dette et une absence de provisions.

2. PRESENTATION GENERALE DE LA SOCIETE DANS SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Logiseine, avec ses 7 000 logements familiaux, représente 8% des logements locatifs sociaux de la CREA (métropole Rouen Normandie) en Seine-Maritime, son principal territoire d'implantation (500 000 habitants)

Le nombre de ménages dans le département a augmenté de façon importante entre 2008 et 2013 : +3,09%. La métropole Rouen Normandie, délégataire des aides à la pierre, a connu une période de production assez forte avec 1 000 logements locatifs sociaux neufs livrés par an en moyenne hors ANRU. Cette offre nouvelle s'est surtout portée sur des communes déjà bien pourvues en logements sociaux, ce qui a amené à un report de la demande vers les logements les plus récents, créant des phénomènes de vacance dans le reste du parc. Le taux de vacance globale sur l'unité urbaine de Rouen est de 6% en janvier 2015 (données RPLS). Néanmoins plus de 17 000 demandes de logements sociaux restent actives sur ce territoire fin 2015, soit autant qu'en fin 2013.

Au nord de Rouen, en dehors de la métropole, le territoire de Barentin, où Logiseine dispose d'un patrimoine de plus de 800 logements, soit 11 % de son parc, apparaît en zone plus détendue (300 demandes actives fin 2015) alors que l'offre de logements sociaux est abondante (2 000 logements sociaux sur la commune).

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

La société est dirigée par un directoire de 2 personnes, et un conseil de surveillance, dont le président est élu depuis 2005.

L'actionnaire principal à 99,8% est le collecteur Logiliance, issu du regroupement de 6 CIL normands en 2010. Outre Logiseine, Logiliance est actionnaire majoritaire de 3 autres SA d'HLM régionales, et dispose de participations dans 2 autres.

Des conventions règlementées passées avec des salariés n'ont pas été approuvées par le conseil de surveillance, contrevenant ainsi aux dispositions de l'article L. 423 – 10 du CCH.

- La vente d'un logement à un salarié en 2013 n'a pas été autorisée en préalable par le conseil de surveillance. La vente s'est toutefois réalisée à des conditions normales de prix.
- Chaque contrat de prêt aux salariés doit également être autorisé par le conseil de surveillance.

Afin de prévenir les risques de conflits d'intérêts, ces contrats entre la société et ses salariés doivent suivre la procédure de convention règlementée (art. L. 225-38 à 42 du code de commerce). En réponse, Logiseine indique que depuis 2017, chaque demande de prêt d'un salarié est désormais soumise à l'accord du conseil de surveillance.

Logiseine a accordé en 2013 un prêt à l'un de ses Directeurs de façon non conforme aux articles L. 511-5 et 6 du code monétaire et financier.

La réglementation conditionne l'octroi de ces prêts à leur caractère exceptionnel et à un motif d'ordre social. Ce prêt est le cinquième accordé à la même personne depuis 2005, le caractère exceptionnel n'est donc pas rempli. Les raisons invoquées par le demandeur pour accorder ce prêt ne constituent pas un motif d'ordre social. Les conditions imposées par les articles L. 511-5 et 6 du code monétaire et financier ne sont donc pas satisfaites. De plus, la date de mise en place du dernier prêt ne respecte pas le délai minimal d'un an nécessaire pour accorder un nouveau prêt après le terme du précédent, prévu dans la note de service du 30 janvier 2012 (note diffusée suite à une observation similaire déjà présente dans le précédent rapport de la Miilos). La société s'engage à respecter à l'avenir les conditions imposées par les articles L. 511-5 et 6 du code monétaire et financier.

Le Président du directoire dispose d'un contrat de travail suspendu et n'exerce donc que son mandat social. Il est rémunéré à ce seul titre. Depuis 2015, il n'exerce plus de mandat chez le collecteur Logiliance. L'autre membre du directoire dispose par contre d'un contrat de travail en tant que Directeur de la gestion immobilière. Les conditions de régularité du cumul de ce contrat avec le mandat social sont remplies.

Un comité des rémunérations a été créé suite au précédent rapport, composé du Président du conseil de surveillance, et de 3 administrateurs représentant Logiliance. Il fixe chaque année les rémunérations des mandataires sociaux.

2.2.2 Relations intra-groupes

Logiliance, actionnaire de référence, a été amené à procéder à des augmentations de capital chaque année sur la période contrôlée, pour soutenir l'activité de développement. Ces augmentations de capital représentent 7,6 M€ sur la période de contrôle.

Les prestations réalisées par Logiseine pour le compte de Logiliance dans le cadre d'une mise à disposition de personnel sont contraires aux dispositions du CCH fixant l'objet social des SA HLM (cf. art. L. 422-2, R. 422-1 et statuts-types annexés à la partie réglementaire).

Il s'agit de conventions de mise à disposition de personnel de Logiseine à Logiliance dans les domaines des ressources humaines et de l'informatique. Or, une SA HLM n'a pas vocation à mettre ses moyens au service d'entités qui ne sont pas des organismes de logement social. La convention a néanmoins été reconduite en 2017 en l'attente des modalités d'organisation des nouvelles entités d'Action Logement. Avant 2017, la refacturation ne se base pas sur un décompte du temps réel passé. Elle était de 107 k€ en 2015.

D'autres conventions ou participations de Logiseine sont hors de l'objet social d'une SA HLM, mais devraient se trouver régularisées dès 2017 avec la réforme d'Action Logement :

- Logiseine détient des parts dans la SCI Thorigny, qui est propriétaire des locaux de bureaux du siège de la SA HLM et de Logiliance. L'autre actionnaire de cette SCI est Logiliance. Le personnel de Logiseine réalise les prestations de comptabilité et la gestion immobilière quotidienne du bâtiment, sans aucune formalisation ni refacturation.
- Logiseine effectue la gestion de logements, par délégation de la SOFIL, filiale de titre V de Logiliance à qui la Foncière Logement a confié initialement la gestion immobilière. Les statuts de Logiseine lui permettent de travailler pour La Foncière Logement directement, mais assurer une prestation pour le compte d'une filiale de titre V de CIL n'est pas autorisé. La SOFIL semble toutefois en voie de disparition et ses activités seraient reprises en direct par Logiseine.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

La société, qui compte 147 ETP en 2015, est organisée en 5 directions : la direction de la gestion immobilière (DGI), comprenant le service d'entretien du patrimoine (SEP), la direction administrative et financière (DAF), la direction des ressources humaines (DRH), la direction des investissements (DI) et la direction des systèmes d'information (DSI).

La moitié du personnel est située dans les 3 antennes qui dépendent de la DGI. Elles gèrent les attributions, une partie de l'entretien du parc et les services de proximité.

Des difficultés organisationnelles et un déploiement insuffisant de l'outil informatique engendrent des surcharges de travail et nuisent à la performance du fonctionnement de la société.

Les charges de personnel ramenées au nombre de logements sont au-delà de la médiane nationale des SA d'HLM (cf. annexe 7.9 – « Analyse de la rentabilité »), ce qui ne permet pas d'envisager de nouveaux recrutements. Néanmoins, certains services paraissent sous-dimensionnés par rapport à leur plan de charge : le service d'entretien du patrimoine (cf. §5) notamment, mais aussi la gestion des impayés et la commercialisation des PSLA, qui connaissent une hausse d'activité difficile à absorber avec des enjeux financiers non négligeables à la clé.

En parallèle, des difficultés d'organisation existent au sein de la DAF (cf. §6.1.2), et la transversalité entre les services techniques et financiers doit être fortement améliorée, afin de fiabiliser la gestion des opérations (cf. §6.1.1).

On constate des difficultés de maîtrise de l'outil de gestion ULIS NG par le personnel, malgré des formations. La mauvaise qualité des données remises au cours du contrôle sur les attributions et sur les loyers interroge sur le degré de fiabilité des données présentes dans l'applicatif, leur contrôle et leur exploitation. La société prévoit de travailler sur l'outil d'extraction des données avec les collaborateurs de la direction financière et de la direction des investissements.

La sous-utilisation de l'outil engendre des processus chronophages, génère des sources d'erreurs, et donc un besoin en personnel qui coûte finalement cher à la société.

Une optimisation des processus de travail est à rechercher pour permettre des redéploiements de personnel sur les enjeux prioritaires préalablement identifiés.

Le taux d'absentéisme observé chez Logiseine est supérieur à la moyenne (8,05% en 2015, pour une moyenne nationale de 4,59%). La gouvernance doit renforcer sa vigilance quant à l'évolution de cet indicateur.

La société ne respecte pas certains principes de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics ni de l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics.

- Des contrats ont été établis sans aucune mise en concurrence : c'est le cas par exemple de l'audit sur les taxes sur les salaires (35 k€ en 2014, 160 k€ en 2015), et des prestations d'huissiers sur le recouvrement des impayés.
- Aucune computation des seuils n'est réalisée : la direction financière a pour rôle de contrôler ces seuils sur l'ensemble des commandes passées et le respect des procédures, mais n'exerce pas ces missions dans les faits. La réponse de la société sur une nouvelle organisation de la direction financière en 2017 intégrant ces missions ne donne pas de garantie sur l'effectivité de la réalisation des missions, déjà dévolues à cette direction. La désignation de collaborateurs en charge de ces tâches est nécessaire.
- L'opération « Roumare » - construction de 35 logements locatifs et une crèche - n'a pas respecté la procédure formalisée pour la consultation de maîtrise d'œuvre alors que le seuil était dépassé (mission de 389 k€ HT alors que le seuil de la procédure formalisée était de 200 k€). De plus, la dévolution des marchés de travaux n'a pas respecté la procédure interne : ce n'est pas la commission d'appel d'offres (CAO) qui a attribué les marchés (pas de procès-verbal de la CAO mentionnant ces attributions, une simple feuille de présence ne constitue pas un procès-verbal justifiant des décisions). Par ailleurs, des avenants importants ont été signés, jusqu'à 29% du montant initial pour l'un des lots VRD, du fait de l'extension de l'opération. Cette modification du programme était de nature à remettre en cause l'économie générale du marché et aurait dû conduire au lancement d'une nouvelle mise en concurrence.

Il a été relevé par ailleurs la méconnaissance des procédures amenant à des utilisations non optimales des marchés, ainsi qu'un manque d'homogénéité des pratiques :

- Le dispositif d'appel à candidatures pour les prestations de maîtrise d'œuvre aurait pu donner lieu à un accord cadre et des marchés subséquents. Le dispositif de sélection de candidatures est le même pour les travaux de gros entretien et de remplacement de composants. Logiseine n'a pas tenu compte de la totalité des montants des marchés passés sur les 3 ans pour passer les publicités adaptées. La société s'engage à revoir ses pratiques en la matière pour passer les procédures adéquates.
- Le marché à bons de commande monté par le service exploitation du patrimoine est multi-attributaires sur plusieurs lots, mais aucune règle n'a été définie pour le choix entre les attributaires pour chaque prestation, ne donnant pas une visibilité suffisante de la commande. Selon l'antenne, soit c'est le prix qui est déterminant pour sélectionner l'entreprise, soit c'est la règle du tour de rôle, soit une remise en concurrence est effectuée sur une prestation définie avec nouvelle remise de prix. De plus, les antennes choisissent parfois de recourir à un prestataire qui n'a pas été retenu dans le cadre de ce marché. Une règle fixe doit donc être précisée et appliquée. La société s'engage à réaliser un suivi du volume des commandes, mais pas sur une harmonisation des pratiques ni un cadrage général.

Un pôle « qualité » est présent au sein de la DGI, qui assure le suivi des engagements Qualibail (cf. §4.3). Son action ne porte donc pas sur l'ensemble de la société.

Des tableaux de bord sont fournis mensuellement par chaque direction. Ils donnent un suivi d'activité mais ne permettent de suivre l'atteinte d'objectifs que sur la vacance et les impayés.

2.2.4 Gouvernance financière

Des informations détaillées sur la situation financière de Logiseine sont régulièrement transmises au conseil de surveillance sur la période rétrospective et en termes de prévision budgétaire pour l'année à venir. Le conseil de surveillance est également informé des emprunts souscrits, y compris des contrats d'échanges de taux signés en 2014.

Les données relatives aux opérations d'investissements sont régulièrement transmises et les clôtures financières d'opérations, bien que tardives, sont réalisées par le conseil de surveillance. Néanmoins, les plans

de financements définitifs et les montants du prix de revient et des fonds propres arrêtés par le conseil de surveillance ne correspondent pas toujours aux éléments comptables (cf. annexe 7.10 – « Comptabilité de programmes »).

Par contre, aucune analyse prévisionnelle de la situation financière de la société élaborée en propre par ses services n'est présentée annuellement au conseil de surveillance (cf. §6.3). En 2015, un document recalant le potentiel financier du Dossier Individuel Synthétique (DIS établi par la fédération des ESH) sur 4 ans a été présenté, mais la fiabilité de la comptabilité de programmes transmise à la fédération n'étant pas assurée (cf. §6.1.3), il en est de même pour le potentiel financier à terminaison qui en découle.

Lors du conseil de surveillance du 23 juin 2014, la CDC a présenté une analyse prévisionnelle sur 10 ans réalisée par ses soins.

Il est rappelé qu'une étude prévisionnelle fiable élaborée sur une durée suffisamment longue doit faire l'objet d'une actualisation régulière et d'une présentation annuelle au conseil de surveillance.

2.2.5 Stratégie

Logiseine est la principale SA HLM du CIL Logiliance sur le marché rouennais situé en zone B1. Elle porte ainsi une grande partie des interventions du CIL sur ce secteur. Pour autant, aucun projet stratégique pour Logiseine n'est affiché ni débattu en conseil de surveillance de la SA. Seules des recapitalisations ont été sollicitées chaque année auprès de Logiliance, pour soutenir la politique de développement. Celle-ci s'exprime au travers de la CUS signée avec l'Etat en 2011 par un objectif annuel moyen de 100 logements, hors reconstructions ANRU, et un investissement massif dans les travaux de réhabilitation avec 75 M€ prévus.

Néanmoins un protocole a été signé avec la CDC en 2014 avec comme objectif de ralentir le développement pour permettre à Logiseine de reconstituer des fonds propres. Il prévoit de limiter l'accroissement annuel du parc à 20 logements à partir de 2017.

Logiseine a donc fortement réduit sa programmation en locatif neuf, en se concentrant sur les communes de l'agglomération rouennaise en déficit de logements sociaux, mais maintient une programmation de PSLA élevée.

Le conseil de surveillance a entériné ce protocole et la réduction des objectifs, sans débattre de sa stratégie globale, notamment sans liaison avec l'actualisation du PSP et sans réflexion sur l'adaptation de son organisation.

2.3 TRAIN DE VIE DE LA SOCIETE

Les frais professionnels de certains administrateurs et de leurs conjoints sont pris en charge par Logiseine, de façon non conforme à l'article R. 421-10 du CCH.

Sur l'ensemble de l'année 2015, ce sont 61 repas (2 640 € environ), qui ont été pris en charge par Logiseine pour des administrateurs.

Par ailleurs, des billets de train, des frais d'inscription, des frais d'hébergement et des frais de repas ont été pris en charge pour le déplacement de 2 conjoints d'administrateurs au congrès HLM de 2015, pour un total de 1 750 € environ. Logiseine s'engage à ne plus prendre en charge les frais des conjoints des administrateurs pour leur participation au congrès HLM.

Il est rappelé que les administrateurs exercent leur mandat de manière gratuite. Pour cela, ils peuvent prétendre uniquement aux indemnités précisées dans l'article R. 421-10 du CCH (dans sa rédaction issue de l'article 1 du décret n° 2008-566 du 18 juin 2008) pour couvrir leur frais professionnels.

Il a également été constaté que les montants des repas pris en charge à l'aide de la carte bancaire de la société, dépassaient les plafonds fixés par la procédure appliquée par la DRH. Il conviendrait que l'utilisation de cartes bancaires mises à disposition par la société soit également cadrée par une procédure adéquate.

La société précise que ces repas pris en charge, constituent des « déjeuners de travail ». Il n'en demeure pas moins que ces remboursements de frais, à fortiori à Rouen, ne sont pas conformes à la réglementation. Seuls les frais de déplacement justifiés par une fonction de représentation de Logiseine à une instance spécifique et dûment justifiés comptablement doivent être mandatés.

2.4 CONCLUSION

Logiseine est une SA d'HLM de 7 000 logements, filiale du CIL Logiliance, qui intervient sur la métropole rouennaise. Son développement a été freiné par la demande de la CDC de limiter la production locative, en lien avec ses ressources financières limitées. Son organisation présente des déficiences qui nuisent à la bonne marche de la société. Elle doit donc être revue pour être mise en cohérence avec des objectifs à définir clairement.

Les prestations assurées pour son actionnaire de référence ne sont pas dans son objet social. Elle doit corriger les irrégularités constatées concernant la commande publique, les conventions réglementées, les prêts aux salariés et les remboursements des frais aux administrateurs.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Le patrimoine de 7 122 logements familiaux de Logiseine est principalement composé de logements collectifs (85%). Il s'avère assez ancien, avec un âge moyen de 32 ans fin 2015.

82% du parc est situé en zone 2 de loyers. Un tiers du parc de logements familiaux est classé en QPV.

Sur les 80% du patrimoine ayant fait l'objet d'un DPE en 2015, un peu plus de 1 500 logements sont classés en E, F et G et nécessitent donc une réhabilitation thermique.

Logiseine a acquis 88 logements en usufruit social sur Rouen, mis en service en 2014/2016, et qui dans 15 ans sortiront donc du patrimoine conventionné.

Le parc de Logiseine comporte très peu de PLAI ou équivalents (137 logements soit 1,9% du parc) mais davantage de PLI et de logements sur fonds propres (245 logements soit 3,4% du parc, après réintégration de groupes non conventionnés et non identifiés comme tels dans les bases de la société)

Logiseine est titulaire de mandats de gestion directs et indirects (via la SOFIL) avec La Foncière Logement, pour 171 logements. Certains sont situés dans le département de l'Eure, soit en dehors du territoire d'implantation de Logiseine. Ces mandats de gestion s'avèrent très chronophages pour les services de la société (pour une rémunération de 4,5% du quittance). La rentabilité de ces prestations est à étudier.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La vacance est un phénomène important chez Logiseine : 8,29% au 31/12/2015, notamment sur la partie technique (4,97% fin 2015), du fait de projets de démolition non encore aboutis fin 2015 (Cherbourg,

Barentin). Mais cette vacance technique est aussi liée aux travaux conséquents réalisés par les antennes avant chaque remise en location (7k€/logement en moyenne), du fait de l'état vieillissant du parc. (cf. §5)

Le coût induit par cette vacance élevée progresse également, et vient fortement impacter l'autofinancement net. (cf. §6.2.1)

En %	2011	2012	2013	2014	2015	U.U Rouen (RPLS au 1/1/2015)
Vacance totale	5,57	5,46	4,09	6,34	8,29	5,70
Vacance technique	2,48	2,93	2,58	3,59	4,97	2,53

Source : états réglementaires Logiseine / RPLS

Coût de la vacance financière en k€	1 818	1 999	1 278	1 838	2 965
Dont coût de la vacance pour logements indisponibles	691	870	609	955	1 552

Source : tableaux de bord au 31/12 Logiseine

La vacance commerciale à plus de 3 mois reste maîtrisée, même si elle tend à progresser (1,26% fin 2015).

Le taux de rotation se situe à 14% sur la période, ce qui est assez élevé, et s'explique notamment par les relogements effectués dans le cadre des projets de démolition (achèvement du projet ANRU de Saint-Etienne-du-Rouvray, et démolitions sur Barentin).

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Du fait d'un parc assez ancien, le niveau des loyers au m² de surface habitable est maîtrisé (5,1€/m²), et se situe un peu en dessous du niveau des autres bailleurs de l'agglomération, loin du niveau des loyers du marché privé sur la CREA (10,1€/m² en 2016 - source : CLAMEUR). Les logements de Logiseine sont un peu plus grands (72,4 m² en moyenne contre 67,8 m² pour l'ensemble des organismes HLM sur l'unité urbaine de Rouen), ce qui gomme cet effet au logement. La société propose une gamme de loyers assez étendue, qui permet une offre diversifiée et l'accessibilité sociale du parc aux personnes les plus modestes, même s'il possède peu de PLAI.

	nombre de logements	Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile
Logiseine 2015	6 460	4,5	5,1	5,9
Agglomération de Rouen	60 304	4,7	5,3	5,9
Références France métropole	4 113 103	4,8	5,5	6,4

Sources : données Logiseine, RPLS 2015.

Logiseine mène une politique de hausses de loyers modérées. Les hausses de loyer annuelles ont été modulées en deçà de la hausse maximale autorisée sur la période (IRL 3ème trimestre). De plus, lors des réhabilitations, il n'y a pas de hausses de loyer.

Une politique de hausse des loyers à la relocation est appliquée sur certains secteurs, et tend à se développer : d'un peu plus de 1 000 logements concernés en 2013 et 2014, ce sont 2 300 logements désormais visés par cette politique en 2015. A contrario, certains logements font ponctuellement l'objet de baisses de loyer à la relocation pour permettre leur commercialisation.

Logiseine dispose encore d'une marge puisqu'en 2015 la masse des loyers pratiqués représente 94% de la masse des loyers maximaux.

Des hausses de loyers non réglementaires de +2,9% ont été appliquées sur le groupe 3211 (Saint-Etienne-du-Rouvray - Champ de Course 1) au 1^{er} janvier 2014 au lieu de +0,9%. (art. 210 III loi de finances n° 2010-1657 du 29/12/2010 modifié par la loi ALUR du 24/3/2014).

Cette hausse visait à compenser la suppression des vide-ordures qui venaient majorer la surface corrigée de 58 des 65 logements de ce groupe. Logiseine a appliqué une hausse de loyer permettant de les maintenir au niveau initial avant travaux. Il n'y a cependant pas eu de demande de dérogation auprès du préfet pour cette hausse, aucune demande d'avenant à la convention APL, et surtout la hausse du loyer a été appliquée au premier janvier alors que la baisse des surfaces n'a été intégrée qu'au 1^{er} juillet, ce qui a conduit les locataires à payer un loyer supérieur pendant 6 mois. La société s'engage à demander les avenants et les dérogations pour les prochaines opérations.

Quelques (4) hausses de loyers pratiqués ont également été constatées au-delà des limites autorisées. Il s'agit d'un problème de paramétrage informatique et de contrôle du quittance, qui a amené à appliquer le loyer à la relocation au 1^{er} janvier N+1 et non à l'entrée dans les lieux courant décembre N. Ces cas sont restés très ponctuels. La société doit renforcer ces contrôles sur le quittance pour éviter ces erreurs.

Aucun dépassement des maximums des conventions APL n'a été constaté avec les données fournies par la société, dont la fiabilité et l'exhaustivité sont toutefois incertaines. (cf. convention de l'ESI 1421 dont, en fin de contrôle, il a été constaté que les données (date et taux) dans le fichier remis sont erronées).

Logiseine a mis en place la troisième ligne de quittance prévue à l'article L. 442-3 du CCH pour les réhabilitations thermiques. Il s'agit d'une évolution substantielle de la facturation pour les locataires concernés, qui peut représenter 10% du loyer initial. L'organisme a désormais recours à cette troisième ligne pour toutes ses opérations de réhabilitation thermique, sans procéder systématiquement à une analyse de l'opportunité de sa mise en place.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Le SLS représente un enjeu faible pour Logiseine.

Le PLH de la CREA a exonéré un certain nombre de communes de son application, ce qui a pour effet de sortir près de la moitié du parc de Logiseine de son champ d'application.

La CUS prévoit en outre l'application du barème minoré.

Les montants mensuels moyens restent donc très modérés. En 2015, le SLS collecté représente 54 k€.

	2013	2014	2015
Nb logements assujettis	3 134	3 163	3 012
Nb ménages concernés par un SLS au 1/1	104	105	90
<i>Dont SLS forfaitaire</i>	36	20	12
Montant mensuel moyen (en €)	74,71	52,77	61

3.2.3 Charges locatives

Le processus de gestion des charges est globalement satisfaisant. Logiseine réalise un suivi précis et procède à des ajustements en cours d'année le cas échéant. Cela passe par un processus de concertation avec une vingtaine d'amicales de locataires en amont de l'envoi de la régularisation.

L'analyse de la régularisation des charges de l'année 2014 montre un bon dimensionnement des provisions (102,1%). Un étalement systématique de la régularisation est mis en place pour les rappels supérieurs à 30 €.

Aucun observatoire des charges n'est mis en place, et aucun lien n'est établi avec la programmation des réhabilitations énergétiques.

L'analyse des données fournies par la société a montré une erreur dans la base de calcul de l'encadrement du personnel de proximité en 2014 : ce sont les salaires des responsables d'antenne qui ont été

partiellement récupérés auprès des locataires, alors que ce sont les responsables de proximité qui assurent depuis 2013 ces fonctions d'encadrement. La société a toutefois rectifié pour la régularisation des charges 2015.

3.3 CONCLUSION

Logiseine dispose d'un parc plutôt ancien et peu cher. De par sa politique modérée de loyers et un ajustement des charges, la société présente une véritable accessibilité sociale de son parc. Les irrégularités constatées révèlent surtout des points d'organisation à revoir.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

La population logée présente des caractéristiques sociales avérées. En 2014, plus d'un quart des ménages logés chez Logiseine dispose de ressources inférieures à 20% des plafonds du PLUS.

En % - enquêtes OPS Tous ménages	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles monoparentales	Revenu < 20%*	Revenu < 60%*	Revenu > 100%	Bénéficiaires d'APL+AL
Logiseine 2012	35,4	9,1	15,6	18,5	65,0	5,8	52,1
Département de Seine-Maritime 2012	38,7	8,2	17,7	16,0	54,0	12,5	46,7
Unité Urbaine Rouen 2012	40,0	18,9	8,3	18,2	55,4	12,2	48,3
Logiseine 2014	38,38	7,88	17,41	27,05	59,92	9,55	55,48

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

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Il n'existe pas d'étude particulière de la demande. Les logements en PLS et en PLI sont plus difficiles à louer. 62% de la demande de logement social sur la métropole se situe sous les plafonds de ressources PLAI.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de la société

La politique d'occupation est incluse dans le règlement intérieur de la CAL. Le conseil de surveillance est amené à voter périodiquement des modifications sur ce règlement ainsi que sur les orientations de la politique d'attribution.

Afin de disposer d'une vision complète de ces orientations d'attribution, il conviendrait que le conseil de surveillance délibère à nouveau sur celles-ci dans leur intégralité.

4.2.3 Gestion des attributions

Logiseine dispose de 3 commissions d'attributions décentralisées, une par antenne. Des bilans complets des CAL sont établis et validés chaque année par le conseil de surveillance.

La composition et le fonctionnement de ces commissions, décrits dans le règlement intérieur, présentent quelques anomalies :

- La présence du représentant Action logement (ex 1%) comme membre avec voix consultative pour les programmes neufs, alors que ce n'est pas prévu dans le CCH.

- Il n'y a pas de représentant des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale financière et technique défini à l'article R. 441-9 du CCH.
- Les agents de Logiseine membres de la CAL ne sont pas nommés *intuitu personae* par le conseil de surveillance pour représenter les administrateurs, et ne semblent pas être conscients du mandat dont ils sont investis. Les agents qui statuent en CAL ont préparé l'attribution, ce qui n'est pas un gage d'objectivité.
- Si le réservataire ne propose pas 3 candidats, Logiseine ne complète pas et une seule candidature est examinée, sauf pour les logements individuels.

Il est relevé l'absence de passage en CAL de certains dossiers, alors que l'article L. 441-2 du CCH prévoit que la CAL examine l'attribution de tous les logements locatifs gérés par la société.

- Les logements PLI et sur fonds propres ne sont pas étudiés en CAL, et il n'y a pas d'application de plafonds de ressources sur les logements financés sur fonds propres. La société conteste cette lecture du code de la construction mais l'agence confirme que chaque logement appartenant à un organisme d'HLM, quelles qu'aient été les modalités de son financement, doit être attribué par la CAL, conformément au premier alinéa de l'article L. 441-2 du CCH.
- Les logements des résidences étudiantes gérées en direct par Logiseine ne sont pas attribués en CAL. La société annonce avoir rectifié cette situation.
- La convention de réservation de logements meublés signée en 2014 avec la préfecture de Haute-Normandie, et reconduite pour 2 ans en 2015, a eu pour effet de faire entrer dans du logement conventionné des personnes potentiellement en dépassement des plafonds de ressources, sans toujours pouvoir prouver l'existence d'un numéro unique ni la composition familiale, et sans passer par la CAL. Six attributions réalisées irrégulièrement dans ce cadre ont été identifiées sur la période, qui sont passibles d'une sanction maximale à hauteur de 23 831,46€ en vertu de l'article L. 342-14-I du CCH (cf. annexe 7.4). De plus cette convention a pour objet des locations de logements meublés, alors qu'il s'agit d'un patrimoine conventionné hors foyer, pour lequel ce n'est pas autorisé (art. L. 442-8 du CCH). Le dispositif ne correspond à aucun des cas de figure de dérogation prévus dans le CCH. Logiseine doit dès à présent procéder à l'attribution de ces logements dans les conditions normales d'examen des demandes, et dans le respect des dispositions du CCH.

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

La recherche des candidatures s'effectue de manière homogène dans toutes les antennes, à la fois dans ULIS NG et dans le système national d'enregistrement (SNE). Il est relevé en complément une bonne utilisation de SYPLO, la base recensant les ménages prioritaires pour l'Etat. L'ancienneté de la demande est prise en compte.

Les logements accessibles aux personnes à mobilité réduite sont en cours de recensement.

Un déficit important d'enregistrement des attributions dans le SNE est observé, alors que c'est une obligation au titre de l'article R. 441-2-9 du CCH, dont le non-respect est passible de sanctions pécuniaires au titre de l'article L. 342-14 du CCH.

	SNE radiations pour attributions	bilan CAL 2015 baux signés	écart SNE/ baux signés
2013	661	969	308
2014	908	1 014	106
2015	839	1 009	170
Total	2 408	2 992	584

Logiseine évoque un problème avec la base de données RPLS, qui n'est pas le sujet de la remarque : il s'agit ici d'un décalage entre le SNE et les bases de données internes de Logiseine. Une analyse de ces décalages doit être menée.

L'interface entre ULIS NG et le SNE posent également un problème pour le rapatriement des demandes. Si Logiseine enregistre de façon conforme les demandes de logement social, des anomalies apparaissent dans l'interface, qu'il convient de rectifier systématiquement pour s'assurer d'importer l'intégralité des demandes dans le logiciel métier.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Le poids des réservataires dans le parc est important, notamment Logiliance avec 44% des logements. Certains groupes sont réservés à 100% au collecteur, notamment des PLI. Logiseine dispose en théorie de la maîtrise des attributions sur seulement 10% des logements.

Les communes n'interviennent que sur leur contingent, ou sont sollicitées en cas de difficultés à trouver des candidats. En 2015, Logiseine a réalisé 81% de ses objectifs annuels de relogements sur le contingent préfectoral, le plaçant dans les meilleurs taux de réalisation du département.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Logiseine met la satisfaction des locataires au centre de sa gestion et de son organisation.

La société a beaucoup investi sur le volet « propreté », avec un poste de contrôleur dédié. La hausse des effectifs de la société sur la période contrôlée (+17,8 ETP) s'explique par le choix d'internaliser le nettoyage pour mieux maîtriser les résultats. Le dispositif d'évaluation Qualibail permet de mettre en valeur l'amélioration réelle de la satisfaction des locataires sur ce thème. Des postes de responsables de proximité ont été créés en antenne en 2013, permettant une animation des correspondants et agents d'entretien. Une amélioration des locaux de travail se poursuit sur les différents sites.

La politique de service de Logiseine repose en majeure partie sur le rôle des correspondants qui assurent, en plus des tâches de nettoyage et de proximité, un volet administratif et technique conséquent : saisie des réclamations, état des lieux d'entrée, validation de certains travaux, tenue de permanences quotidiennes.

La société adhère également depuis longtemps à Qualibail, ce qui implique des engagements qui sont un gage de qualité de service pour les locataires, mais induisent une charge de travail supplémentaire, notamment pour ces correspondants qui se retrouvent au centre des objectifs fixés par la démarche Qualibail. Cela n'est probablement pas sans lien avec le niveau élevé d'absentéisme de la société (8,05% en 2015), qui est dû à 82% au personnel de terrain.

Le dispositif qualité permet d'effectuer un suivi des réclamations.

Les délais de restitution des dépôts de garantie pour les locataires partis ne respectent pas toujours les délais de 1 et 2 mois prévus par l'article 22 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989.

Une extraction fournie par la société sur les remboursements effectués sur les 9 premiers mois de 2016 montre que 62 remboursements ont eu lieu au-delà des 2 mois. De plus Logiseine ne s'applique pas la pénalité due au locataire dans ces cas. Une seule personne gère le suivi des impayés des locataires partis (cf. §4.4) et la restitution des dépôts de garantie. Logiseine indique avoir mobilisé des moyens pour résoudre ce problème et verser désormais les pénalités de retard.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

Evolution :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Total stock impayés	4 847	5 241	5 292	5 341	5 766
soit en % des loyers et charges quittancés	14,1%	14,5%	14,1%	13,8%	14,3%
Médiane nationale SA d'HLM (B14)	12,4%	12,7%	13,1%	13,7%	
Ecart/médiane	1,7	1,8	1,0	0,1	

Le stock d'impayés a progressé de près d'1 M€ sur la période de contrôle. Ce stock, ramené aux loyers et charges quittancés est globalement stable, et se rapproche de la médiane nationale, qui progresse de façon plus importante.

Organisation :

Le traitement précontentieux est réalisé en antenne, depuis 2012, par les chargés de clientèle. Les dossiers passent au service contentieux dès le premier acte de procédure, au commandement de payer.

L'organisation, le suivi et le pilotage des impayés sont à améliorer.

Le contrôle a relevé des dysfonctionnements dans le traitement des dossiers : transmission tardive du dossier d'impayé au contentieux, absence de fiche de liaison, oubli de saisine des commissions CDAPL/CCAPEX. De plus, certains dossiers de locataires partis ne sont plus suivis depuis plusieurs mois, alors que les créances des locataires partis représentent 65% en moyenne des créances douteuses. Les moyens humains actuellement consacrés à ces missions sont insuffisants. Les efforts de recouvrement de la société doivent se concentrer également sur ce type d'impayés.

Il n'existe pas de dispositif qualité sur l'impayé.

Le balayage de l'ensemble des dossiers du service contentieux n'est réalisé que deux fois par an, ce qui est insuffisant.

Logiseine annonce avoir pris conscience du sous-effectif et a prévu le renforcement de l'équipe en 2017.

Passage en non-valeurs :

L'examen du compte des créances douteuses montre que la procédure interne de passage en perte est correctement appliquée et ne fait pas apparaître de stock trop important de dettes anciennes.

4.5 CONCLUSION

Les caractéristiques de la population logée et la forte présence de proximité montrent que Logiseine joue pleinement son rôle de bailleur social. La société doit toutefois veiller à ce que les CAL exercent leurs prérogatives sur la totalité des attributions réalisées, et doit renforcer son pilotage des impayés.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

La CUS signée en 2011 affiche pour la construction neuve une moyenne de 100 logements par an, en dehors des reconstructions dans le cadre de l'ANRU.

Le PSP 2010/2019 approuvé en conseil de surveillance le 21/12/2009, et repris dans la CUS en 2011 prévoit:

- 75 M€ pour les réhabilitations, dont 49 M€ pour le volet thermique. 50% de ces réhabilitations thermiques étaient prévues à l'horizon de la CUS (2016) avec 30 k€/logt individuel et 15 k€/logt collectif.
- Des démolitions dans le cadre de l'ANRU à Saint-Etienne-du-Rouvray.
- 56 M€ sur l'investissement (remplacement de composants) et 25 M€ en exploitation.
- 15 ventes annuelles.

La société ne dispose pas d'une stratégie patrimoniale globale et cohérente. Le plan stratégique de patrimoine (PSP) n'est pas piloté, et n'est pas évalué. La politique d'entretien ne prend pas en compte ses orientations.

Le PSP de Logiseine est établi par plusieurs directions, sans pilote désigné. Il se contente de croiser des données pour établir un classement du patrimoine. La déclinaison opérationnelle n'est pas effective, le plan d'entretien ne s'appuie pas sur les orientations déterminées dans le PSP. (cf. §5.4) Le PSP ne joue pas son rôle stratégique déterminant dans toutes les interventions sur le patrimoine de la société. Il ne se positionne pas sur les constructions neuves prévues, alors que l'article L. 411-9 du CCH prévoit que le PSP présente aussi les perspectives de développement du patrimoine.

Seules les réhabilitations thermiques font l'objet d'une planification décennale. En dehors de ces opérations, il n'y a pas de vision opérationnelle au-delà du plan d'entretien à 3 ans.

Le PSP a été examiné par le conseil de surveillance en décembre 2012, mais seulement pour l'actualisation du classement du patrimoine. Le conseil de surveillance du 21 juin 2016 en a réexaminé les orientations. Mais aucun bilan global n'a été réalisé ni présenté, alors qu'un retard manifeste s'est accumulé. (cf. §5.4) Le suivi budgétaire aurait dû permettre d'alerter le conseil. (cf. §5.4.2 et 5.4.3)

Les lacunes dans la stratégie patrimoniale ont une incidence sur la fragilité de l'étude financière prospective de la société. (cf. §6.3)

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

La période 2011-2015 a été une période intense de production et de mises en service pour Logiseine. Celles-ci ont doublé par rapport à la période de contrôle précédente. Le parc de logements familiaux s'est accru de 9% et dépasse les 7 000 logements.

	Parc au 1er janvier	Construction (LLS hors foyers)	Acquisition amélioration	Vente	Transformati on d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution annuelle
2011		139	1	62		24	6 526	
2012	6 526	171		11			6 686	2,45
2013	6 686	153	1	8		110	6 722	0,54
2014	6 753	255	19	14		3	7 010	3,81
2015	6 980	159		17			7 122	2,03
Total		877	21	112	0	137		9,13

Source : états réglementaires

5.2.1 Offre nouvelle

La moitié des livraisons de logements locatifs sur la période ont participé à la reconstitution de l'offre dans le cadre du projet ANRU de Saint-Etienne-du-Rouvray. L'offre nouvelle nette est donc de 400 logements environ, soit au niveau des objectifs de la CUS.

Sur la période, 17% des logements familiaux livrés sont des PLS alors que les PLAI en représentent seulement 8%. Logiseine est donc loin de remplir l'objectif de 20% de PLAI fixé dans la CUS. Le déséquilibre persiste sur les opérations en cours (12 PLAI contre 22 PLS), alors que la commercialisation des PLS s'avère plus compliquée. Toutefois, Logiseine a produit des PLAI en structure (foyers) en nombre important : 246 équivalents-logements livrés sur la même période. (source : *recueil de données opérations d'investissement*).

Logiseine a également produit 100 logements PSLA (cf. §5.6.1), en plus des 877 logements locatifs et des foyers, soit plus de 1 200 logements livrés au total sur la période.

Les livraisons de logements locatifs devraient encore dépasser 120 logements en 2016, et ralentir nettement à compter de 2017, du fait des programmations moindres depuis 2014.

5.2.2 Les opérations ANRU

Logiseine a terminé son programme ANRU sur la période de contrôle. Si ces opérations ont démarré bien avant 2011, leur importance (plus de 10% du parc démolé) a marqué fortement la société.

Sites ANRU	Démolitions	Constructions	Réhabilitations	Résidentialisations
Rouen	-	66	283	283
Saint-Etienne-du-Rouvray BB	752	503	189	464
Total	752	569	472	747
Taux de réalisation octobre 2016	100%	100%	100%	100%

Source : Logiseine

5.2.3 Démolitions

L'amélioration de la qualité du parc de Logiseine passe par une politique de démolitions, au-delà des projets ANRU désormais achevés.

Logiseine a ainsi démoli en 2016 plusieurs bâtiments, représentant 121 logements, sur le quartier Normandie à Barentin, qui n'est situé ni en ANRU ni en QPV mais dont le parc devient obsolète. La ville mène une réflexion urbaine sur la restructuration de ce quartier mais le projet n'est pas encore figé. Logiseine a prévu pour l'instant de démolir 150 autres logements sur ce quartier d'ici 2019. La reconstitution de l'offre sera partielle et sur des typologies plus adaptées à la demande.

D'autres projets de démolition (Cherbourg cité Coloniale - 66 logements et le foyer El Hadji Omar à Rouen - 61 logements) sont prévus depuis leur rachat par Logiseine et ont été retardés pour des causes extérieures à la société, mais devraient prochainement aboutir.

Le PSP examiné en 2016 en conseil de surveillance mentionne des réflexions également sur la démolition de 120 autres logements, dont une copropriété en cessation de paiement (Immeuble Sorano) située en QPV à Saint-Etienne-du-Rouvray.

Au total, 387 logements devraient donc sortir du patrimoine de Logiseine dans les prochaines années.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi-des opérations

La DI exerce ses missions sur l'offre nouvelle depuis la recherche de foncier jusqu'aux dossiers de financement et la contractualisation des emprunts, en passant par les marchés de travaux et de prestations intellectuelles. Elle est composée de 5 personnes. C'est la responsable du SEP, au sein de la DGI, qui exerce ces missions sur le volet « réhabilitations », aidée d'une assistante.

Logiseine ne mène pas de politique foncière réelle, mais répond le plus souvent aux sollicitations des élus et promoteurs. Les choix d'opportunité et financiers pour les programmes neufs sont actés par le Président du directoire, parfois évoqués auparavant en commission technique. La direction de la gestion immobilière semble peu associée aux choix en amont, comme en atteste la programmation importante de PLS, pourtant difficiles à commercialiser. Un cahier des charges technique a été mis au point. Les décisions ne sont pas formalisées. Les échanges d'information entre les services pourraient être améliorés par une meilleure utilisation des outils informatiques (cf. annexe 7.10).

Les données fournies permettent de calculer un apport moyen de 20 k€ de fonds propres par logement, mais qui reste incertain compte tenu de la qualité dégradée de la comptabilité de programmes. Les équilibres d'opération font l'objet de remarques développées au §6.2.5.

La VEFA représente une part importante dans la production de Logiseine : 31% de l'ensemble de la production neuve (locatifs et PSLA). Conjugué à la baisse conséquente des opérations neuves, le recours important à la VEFA a pour effet une réduction sensible de l'activité du service, après une période de forte intensité. (cf. annexe 7.5) Son directeur est d'ailleurs mis à disposition depuis fin 2014 pour piloter l'activité de maîtrise d'ouvrage d'une autre SA d'HLM du département, Sodineuf Habitat Normand, à raison de 2 jours par semaine.

5.3.2 Analyse d'opérations

L'examen des données fournies sur les opérations de logements locatifs livrées entre 2011 et 2015 fait ressortir un coût moyen de 1 850 €/m² de surface habitable pour une surface habitable moyenne de 71 m². Le coût moyen de construction s'élève ainsi à 132 k€ / logement ce qui apparaît modéré. Les opérations en VEFA présentent en moyenne un prix de revient un peu inférieur aux opérations en maîtrise d'ouvrage directe.

Logiseine s'est contenté d'appliquer les réglementations thermiques en vigueur, sans volonté particulière d'anticiper le renforcement des normes.

Le manque d'outil unifié a rendu très incomplet l'examen des délais de réalisation des opérations. Sur les 9 opérations renseignées, 4 ont dépassé le délai contractuel de réalisation de plus de 6 mois.

L'examen détaillé de l'opération de construction de 35 logements locatifs et d'une crèche sur la commune de Roumare a révélé des irrégularités en matière de commande publique (cf. §2.2.3).

5.4 ENTRETIEN DU PARC

5.4.1 Les dépenses globales liées à l'exploitation

Le ratio de maintenance de Logiseine est légèrement supérieur à la médiane des SA d'HLM, entre le 6^{ème} et le 7^{ème} décile.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Entretien courant NR	939	1 126	1 072	1 120	1 251
Régie entretien courant NR	215	263	258	332	359
Gros entretien (GE)	3 340	3 225	2 953	3 161	3 496
Total	4 495	4 615	4 284	4 613	5 105
Variation brute	-	121	-331	329	493
Variation relative		3%	-7%	8%	11%
Coût de maintenance € /logement B8	696	693	639	650	705
Médiane nationale SA d'HLM (B8)	590	590	570	620	-
Ecart	106	103	69	30	-
Coût de maintenance en % des loyers	15,9%	15,8%	13,9%	14,3%	15,4%
Médiane nationale SA d'HLM (B8 bis)	12,0%	12,4%	12,0%	12,1%	-
Ecart	3,9	3,4	1,9	2,2	-

Les dépenses d'entretien ramenées au nombre de logements ou aux loyers affichent une certaine stabilité, à l'exception de 2013, où l'effort de maintenance a été sensiblement plus faible sur tous les postes.

La visite de patrimoine a permis de constater un état général correct du parc visité, compte tenu en particulier de son ancienneté.

5.4.2 Une sous-programmation des charges de gros entretien (exploitation) :

Si l'effort global apparaît correct, l'analyse détaillée des différentes composantes révèle des dysfonctionnements importants.

La gestion du gros entretien chez Logiseine est défailante.

La programmation du gros entretien (GE) est sous-dimensionnée. La part de dépenses de GE faisant l'objet d'une programmation par le SEP dans le cadre du plan pluriannuel d'entretien (PPE) est en diminution constante et ne représente en moyenne que 10% de l'ensemble des dépenses réalisées.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Dépenses de gros entretien	3 340	3 225	2 953	3 161	3 496
(C/6152)					
dont GE programmable, rentrant dans le cadre de la PGE	519	446	250	173	168
% de GE programmable sur dépenses totales réalisées de GE	16%	14%	8%	5%	5%
Moyenne			10%		

Source : Balance fournie par la société

La pertinence de la provision gros entretien (PGE) calculée est donc faussée. En effet, la PGE apparaît clairement sous dimensionnée par rapport aux besoins. Il n'y a pas non plus de cohérence entre cette provision et les dépenses de gros entretien réalisées car les budgets sont très peu consommés. En 2015, moins d'un tiers des dépenses de GE programmé ont été consommées.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Budget initial GE programmable	744	850	479	557	520
Réalisations GE programmable	519	446	250	173	168
Report	225	404	229	384	352
Report/budget initial en %	30%	48%	48%	69%	68%

Source suivi budgétaire de la DAF

Les antennes tentent de pallier ces insuffisances de programmation et de réalisation en faisant réaliser les travaux devenus nécessaires sur leurs budgets propres, notamment dans le cadre des interventions préalables à la remise en location des logements. Les réalisations en gros entretien « états des lieux » représentent ainsi en moyenne 38% des dépenses totales de gros entretien.

	2011	2012	2013	2014	2015
Dépenses de gros entretien EDL (antennes)	1 138	1 079	1 108	1 338	1 518
% de GE EDL sur dépenses totales réalisées de GE	34%	34%	38%	42%	43%
Moyenne	38%				

Si ce type d'intervention a permis de maintenir la relocation des logements malgré l'absence de travaux d'entretien, ce fonctionnement ne saurait toutefois assurer la pérennité du parc. Il présente aussi de nombreux impacts négatifs:

- un manque d'homogénéité dans les travaux et les matériaux puisque chaque antenne élabore ses propres critères de standard à la relocation,
- la nécessité pour les locataires en place de recourir à des réclamations pour pouvoir bénéficier d'une remise en état de leur logement,
- un accroissement notable de la vacance technique (cf. §3.1.2),
- un manque de rationalisation des besoins à l'échelle globale du parc : travaux de peinture prévus pour des halls d'entrée sans véritable besoin, alors que d'autres besoins restent sans réponse : façades à nettoyer, non mise en place de VMC alors que des frais d'étanchéification des murs sont engagés par les antennes pour des problèmes d'humidité,

Aucun lien n'est fait avec le PSP pour cette programmation.

Concernant le décalage constaté dans le temps des travaux, la société s'engage à étudier la question lors des réunions budgétaires de façon à fiabiliser les prévisions et privilégier le chiffrage de campagnes globales de travaux à planifier (en lien avec le PSP) au détriment d'interventions ponctuelles dans les logements.

5.4.3 Des retards dans l'amélioration du parc:

Les dépenses d'investissement pour l'entretien du parc sont nettement inférieures aux objectifs et insuffisantes compte tenu des besoins du patrimoine. Le programme de réhabilitation a pris beaucoup de retard.

Fin 2015, à peine plus d'un quart (27%) des montants prévus dans la CUS à horizon 2019 concernant l'investissement ont été consommés.

L'analyse de l'exécution budgétaire en termes de remplacements et d'additions de composants (IFRS¹) et de réhabilitations thermiques confirme une importante sous-consommation des budgets initiaux.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Budget initial IFRS	5 142	4 316	6 717	9 548	10 316
Réalisations IFRS	6 449	3 801	3 194	4 057	6 117
Report	0	515	3 523	5 491	4 199
%report/budget initial	0%	12%	52%	58%	41%
Budget initial Réhabs thermiques	244	8 404	4 979	5 970	2 584
Réalisations Réhabs thermiques	0	396	0	675	3 067
Report	244	8 008	4 979	5 295	0
%report/budget initial	100%	95%	100%	89%	0%

Source : suivi budgétaire de la DAF

Les chiffres fournis ci-dessus ne sont pas cohérents avec ceux du DIS de l'année 2014, le seul qui a été fourni par la société.

Des retraitements postérieurs pour corriger ces chiffres ont été évoqués par Logiseine, mais sans fournir les éléments.

L'importance des reports pose la question de la pertinence de la programmation, ainsi que de la capacité du SEP à mener à bien cette dernière, compte tenu de ses moyens en personnel. De tels reports auraient dû alerter la gouvernance.

Ces reports s'avèrent dommageables étant donné l'âge du parc, comme l'illustre le cas du groupe Sadi Carnot à Grand Couronne, dont le remplacement de la couverture et des gouttières est programmé depuis 2013. Le prêt PAM a été obtenu. Pourtant, les travaux n'ont toujours pas été réalisés fin 2016, soit trois ans après. Des fuites sont ainsi apparues, que la société doit désormais traiter en urgence.

Fin 2016, seules 3 opérations de réhabilitation thermique sont terminées, concernant 86 logements, pour un coût moyen au logement de 40 k€ TTC, et une opération est en cours de travaux sur 48 logements. Logiseine est donc loin d'avoir rempli l'objectif inscrit dans la CUS ainsi que ceux fixés par l'article 5 de la loi n° 2009-967 du 3 août 2009 de programmation relative à la mise en œuvre du Grenelle de l'environnement. D'ici 2022, Logiseine aurait à réhabiliter thermiquement 1 240 logements, ce qui semble irréalisable à effectif constant, compte tenu de toutes les difficultés déjà évoquées.

La priorité a été mise sur les réhabilitations thermiques. En dehors de celles-ci, Logiseine ne réalise plus que des interventions ponctuelles par remplacements et additions de composants, qui ne s'inscrivent pas dans une réflexion de remise à niveau complète d'un immeuble. Seul le groupe du parc du Robec à Darnetal a fait l'objet de plusieurs vagues de travaux permettant de considérer que cet ensemble de 665 logements a été réhabilité sur la période contrôlée.

De même, les groupes qui ne relèvent plus de la réhabilitation énergétique suite aux études thermiques, du fait d'un classement de départ revu, sont sortis de la programmation et leur devenir n'est pas réétudié. Pourtant des besoins de rénovation subsistent sur ces 828 logements, en dehors de l'aspect thermique. Logiseine devrait définir en 2017 une programmation sur ces logements.

5.4.4 Exploitation du patrimoine :

Logiseine ne respecte pas la réglementation liée à l'amiante : les dispositions de l'article R. 1334-29-4 du code de santé publique concernant les diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) ne sont pas respectées, et les travaux de rénovation des logements pour la relocation ne font pas l'objet de diagnostics avant travaux.

¹ IFRS : normes internationales d'informations financières. Pour être en conformité avec les IFRS, le Conseil National de la Comptabilité a mis en œuvre en 2005 la décomposition des immobilisations corporelles par composants.

Logiseine est en attente des précisions concernant le diagnostic rendu obligatoire en accompagnement du contrat de location. La réalisation des DAPP, obligatoire depuis 2012, relève toutefois d'une autre réglementation.

Logiseine dispose d'un suivi des DTA positifs depuis 2009. Les contrôles réguliers demandés ont bien été réalisés. En dehors de cela, la société n'a pas pris en compte particulièrement le sujet de l'amiante dans son activité d'exploitation : aucun surcoût lié à la présence d'amiante n'a été provisionné, aucune capitalisation des données disponibles sur l'amiante n'est organisée, et les personnels qui assurent l'entretien ménager n'ont pas été formés sur le sujet. Le déploiement d'un logiciel de gestion et de partage des différents diagnostics serait en cours.

Le suivi des contrats d'exploitation est assuré par une personne à temps plein, accompagnée par des assistants à maîtrise d'ouvrage pour les contrats d'ascenseurs et de chauffages collectifs. Les contrats d'entretien des ascenseurs sont conformes aux dispositions du CCH, et les contrôles quinquennaux sont réalisés. Si des tableaux de suivi existent, la multitude de ces contrats (18 sur les ascenseurs) avec des durées différentes, n'est pas optimale pour en assurer une bonne gestion. Les pénalités sont rarement appliquées par Logiseine.

Il n'existe pas de contrat d'entretien pour les conduites d'eaux usées et pluviales, qui sont à la charge du bailleur, et qui, étant donné l'âge du parc, provoquent régulièrement des incidents.

5.4.5 Sécurité dans le parc

Un contrôle de sécurité des logements est mis en place à chaque état des lieux.

Les correspondants sont tenus de réaliser des rapports de sécurité sur leur patrimoine deux fois par an, ce qui est une fréquence insuffisante. L'exploitation de ces rapports donne lieu à la saisie de « réclamations » dans le système informatique qui sont traitées par l'antenne, mais ne font l'objet d'aucune centralisation.

Si le suivi des entretiens des chaudières à gaz individuel est bien réalisé, il n'est pas exploité de manière pluriannuelle pour vérifier si des appareils n'ont pas été contrôlés depuis plus d'un an. Il convient que Logiseine réalise cette analyse puisqu'elle dispose des données.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Les ventes réalisées correspondent globalement à l'objectif fixé dans le PSP.

Nombre de logements vendus à l'unité	
2011	20
2012	11
2013	8
2014	14
2015	17
Total général	70

Sur les 70 ventes réalisées sur la période, la moitié l'ont été à des locataires du parc, occupants ou non, l'autre moitié à des personnes extérieures.

Des irrégularités sont relevées dans les procédures de vente :

- Pour les logements vacants mis en vente, l'avis de l'Etat et de la commune sont sollicités après les mesures de publicité, au moment du compromis de vente, alors que l'article R. 443-12 du CCH prévoit que ces avis soient recueillis avant toute mesure de publicité. Un courrier a été adressé début 2017 aux maires des communes concernées pour rectifier cette irrégularité.

- Les ventes de biens immobiliers autres qu'à usage d'habitation à un prix supérieur à 30 k€ (Saint-Martin-du-Vivier, Roumare...) n'ont pas respecté l'article L. 443-14 du CCH qui prévoit que les procédures d'autorisation de l'article L. 443-7 du CCH s'appliquent au-delà de ce montant.
- La vente d'une maison à un salarié de la société en 2013 n'a pas été réalisée sur la base de critères transparents ni objectifs. Sur la vingtaine de candidatures reçues par la société pour ce logement vacant, seuls 3 candidats ont pu visiter, sur un critère d'ordre qui n'apparaît nulle part. L'un des trois candidats ayant visité le logement n'était pas locataire de Logiseine et sa candidature n'avait donc pas à être examinée avant la fin du délai de 2 mois prévu à l'article R. 443-12 du CCH.

Les mesures de publicité par voie d'affichage dans les halls des immeubles collectifs ne sont pas réalisées, mais Logiseine diffuse une information avec les avis d'échéance, ce qui est de nature à respecter le principe d'une bonne information de l'ensemble des locataires.

5.6 AUTRES ACTIVITES

5.6.1 L'accession sociale

La période est marquée par un développement important de l'activité d'accession chez Logiseine, en grande majorité de la location-accession. Le prix de vente moyen est proche de 2 000 €/m².

Certains logements initialement proposés en PSLA ont été vendus en accession directe en VEFA pour des ménages ne rentrant pas dans les plafonds PSLA, mais respectant les plafonds PLI.

La programmation des dernières années sur les PSLA va générer un afflux important de logements à commercialiser, sensible dès 2016. Logiseine doit réfléchir à organiser davantage ses moyens de commercialisation afin d'optimiser les réservations, ainsi que le suivi des levées d'options. Actuellement une seule personne, non dédiée à temps plein, s'occupe de cette activité, ce qui est faible compte tenu de la concurrence sur le produit PSLA sur le territoire de l'agglomération rouennaise. Un renforcement serait prévu dès 2017.

PSLA	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Logements retenus en programmation	44	39	76	62	0	221
Logements mis en service dans l'année :	0	20	11	43	26	100
Logements réservés dans l'année (1er contrat signé)	9	33	30	12	12	96
Nombre de levées d'options	2	0	1	10	32	45
Nombre de résiliations enregistrées	0	3	2	4	7	16
Stock livrés non vendus / non réservés au 31/12	0	20	30	63	57	
Accession sociale classique (VEFA)	2011	2012	2013	2014	2015	Total
Logements vendus dans l'année				3	1	4

Source : Logiseine

5.6.2 Les lots libres

Logiseine a développé une activité de lotissement marginale, en complément de programmes de logements sociaux et/ou de PSLA, qui dégage une marge non négligeable.

	2011	2012	2013	2014	2015
Stock proposé à la vente (nb lots) au 31/12	0	10	1	0	26
Ventes réalisées (sur l'exercice) =signature notaire	0	7	9	1	16
Chiffre d'affaires en k€	-	439	654	59,4	1 462
Marge nette (en k€)	-	188,8	265,47	17,7	209,37

Source : Logiseine / DI

S'agissant d'une activité en dehors du SIEG du logement social, un suivi des ressources des acquéreurs serait souhaitable.

5.6.3 Les foyers

Logiseine possède environ 800 places en logements-foyers gérés par des tiers, et gère en propre une résidence étudiante à Elbeuf ainsi qu'une résidence sociale dédiée aux jeunes salariés à Petit Quevilly. Ces gestions en direct s'avèrent assez lourdes pour les chargés de clientèle, étant donné la rotation importante sur ce type de logements. De plus il est rappelé que la gestion d'une résidence sociale n'est pas du ressort d'un organisme HLM.

Des éléments sur la part de PGE des foyers avaient été demandés, mais la société ne les a pas fournis.

5.7 CONCLUSION

Logiseine possède un parc assez ancien, et s'est lancé dans une production neuve importante sur la période contrôlée, en locatif et en accession. Mais les opérations d'investissement sur le parc existant ont pris beaucoup de retard, tout comme l'entretien programmable. Les moyens humains concernant l'entretien sont sous-dimensionnés par rapport à l'ampleur des besoins et à la multitude de thématiques qui restent à traiter : thermique, amiante, sécurité... Seule l'exploitation courante a permis de compenser les besoins les plus urgents, mais de manière non optimale. La société souffre d'un manque de vision stratégique globale à long terme de son développement et de l'entretien de son parc.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 ORGANISATION DES FONCTIONS COMPTABLES ET FINANCIERES

6.1.1 Organisation de la direction administrative et financière

La DAF comprend 7,5 ETP. Suite à des mouvements de personnels, les missions de certains collaborateurs ont été modifiées récemment, sans mise à jour de leurs fiches de postes.

Il n'y a pas d'encadrement intermédiaire défini. Néanmoins, le responsable de la gestion budgétaire dispose de responsabilités importantes, pleinement en accord avec sa compétence, mais sa charge de travail conséquente paraît difficilement tenable.

Il est apparu que des problèmes d'organisation, une sous-utilisation d'outils informatiques (absence de module gestion des opérations opérationnel, absence d'interface avec les logiciels financiers, manque de transversalité...) et des répartitions de charges de travail hétérogènes au sein de la DAF nuisent à l'efficacité de son fonctionnement et à la bonne tenue de la comptabilité (cf. §6.1 .3).

6.1.2 Contrôle interne

La DAF dispose d'un ensemble de procédures comptables formalisant leurs processus. Dans le cadre d'une démarche de certification ISO non aboutie, un certain nombre de procédures ont été réalisées, dans un format particulièrement efficace et mises à disposition de tous les salariés sur l'intranet. Il existe également une carte d'identité des processus, incluant une cartographie des risques financiers, mais certaines procédures qui en découlent restent à écrire.

Néanmoins, certaines de ces procédures ne sont pas appliquées dans les faits. Datant de juin 2015, celle relative à la comptabilité de programmes prévoit une actualisation et une validation trimestrielles, ainsi qu'une édition des fiches de situation financières et comptables (FSFC) depuis le système d'exploitation (ULIS NG), ce qui n'est pas le cas actuellement. Cette procédure doit être opérationnelle dans les meilleurs délais.

Le fonctionnement de la chaîne de dépenses pourrait être plus formalisé, notamment dans son fonctionnement en dehors de la DAF.

L'utilisation de la carte de paiement avec laquelle des frais professionnels non conformes sont pris en charge pour les administrateurs (cf. §2.3) doit être également formalisée.

Les modalités actuelles de contrôle interne comptable et de pilotage sont insuffisantes.

En effet, de nombreuses anomalies ont été relevées dans la comptabilité générale :

- Des erreurs d'imputations ou de ventilations ont été repérées pour des montants importants :
 - o une erreur de ventilation a faussé les comptes de produits locatifs pour 1,2 M€ en 2013, ce qui perturbe les ratios « Boléro »,
 - o l'annexe relative aux mouvements des postes de l'actif immobilisé (MPAI) des comptes clôturés en 2014 a été modifiée le 20 septembre 2015, suite à une erreur d'écriture de 2 M€ entre la colonne 5 et 6,
- Des préconisations des instructions comptables ne sont pas respectées :
 - o deux comptes d'actifs relatifs aux réhabilitations ont continué d'être débités de façon globale, après la réforme dite « des composants » de 2005. Les règles d'amortissement ne sont donc pas correctement appliquées pour ces comptes, ce qui modifie le bilan,
 - o la partie des charges communes refacturée à d'autres organismes est annulée directement sur les comptes de charges (comptabilisation d'un crédit), ce qui va à l'encontre des instructions comptables et ce qui minimise le montant des produits de refacturation (C/708) et perturbe les ratios « Boléro »,
 - o le calcul de la production immobilisée n'est pas réalisé au coût réel des opérations (cf annexes anomalies),
- Certaines échéances de prêts ne sont pas respectées, ce qui perturbe l'état récapitulatif des dettes.
- Certains placements sont imputés en compte 50, alors qu'ils ne sont pas facilement vendables et constituent un placement long terme qui doit être immobilisé (cf. §6.2.3).

L'ensemble des remarques est détaillé en annexe 7.6 – « Anomalies constatées dans la comptabilité ».

La société a pris acte des remarques et va étudier les modalités à mettre en œuvre en vue de les lever.

Fiabilité de la comptabilité de programmes :

Une analyse non exhaustive des FSFC au 31/12/2015 dont le récapitulatif a été intégré aux comptes certifiés de 2015 a été effectué.

L'ensemble des FSFC (hors opérations soldées) comporte environ 300 lignes qui doivent être actualisées sur une vingtaine de colonnes par le responsable budgétaire, de façon entièrement manuelle, ce qui est particulièrement peu sécurisé et chronophage. En effet, à la date du contrôle, le module de gestion des opérations d'ULIS NG est toujours partiellement rempli et aucune interface n'est mise en place avec les logiciels financiers, ce qui ne permet pas aux données des opérations de se déverser directement dans les FSFC. Ce constat interroge d'autant plus, compte tenu des investissements importants réalisés au cours des 4 dernières années.

Leur analyse montre un certain nombre d'anomalies et certaines préconisations des instructions comptables non respectées (classement des opérations erroné, erreurs affectant les prévisions actualisées des dépenses

et des financements, subventions enregistrées à l'encaissement, incohérences de données entre la DAF et les directions techniques...). L'ensemble des remarques est visible en annexe 7.10.

Il est rappelé que la comptabilité de programmes doit être tenue de façon continue et rigoureuse. Sa fiabilité doit constituer un enjeu crucial pour les dirigeants de la société, car cela conditionne de pouvoir évaluer les fonds propres disponibles de la société (cf. §6.2.6.3). Ses modalités d'élaboration doivent évoluer rapidement au sein de Logiseine. La société s'est engagée à un déploiement pleinement opérationnel du module de gestion des opérations en mai 2017.

Ces erreurs de comptabilisation et le non-respect de certaines préconisations des instructions comptables impactent l'analyse financière.

Le Directeur administratif et financier doit s'assurer du respect des préconisations des instructions comptables, de la correcte imputation des comptes et du paiement des échéances de prêts selon les tableaux d'amortissement prévus. Plus encore, la fiabilité de la comptabilité de programmes doit faire l'objet d'une vigilance particulière, compte tenu de l'importance des investissements réalisés.

Lorsque des erreurs significatives sont détectées après la clôture des comptes, il conviendrait de formaliser correctement les modifications apportées pour en informer, avec la traçabilité requise, les dispositifs de suivi de l'Etat et de la Fédération des ESH, ainsi que les instances de contrôle.

6.1.3 Gestion budgétaire et chaîne de la dépense

L'élaboration et le suivi budgétaire de la société sont effectués de façon qualitative par le responsable budgétaire de la DAF.

Néanmoins, on note que les contrats de maintenance ne font pas l'objet d'un engagement budgétaire, car ils ne sont pas suivis dans ULIS NG du fait de difficultés de prise en charge des clauses de révision. A ce jour, le sujet n'est plus traité et le gestionnaire de l'applicatif n'a pas été sollicité afin de résoudre ou corriger les difficultés relevées lors des tests effectués. L'engagement de ces contrats permettrait d'améliorer le suivi budgétaire et prévisionnel des dépenses concernées pour un montant global conséquent.

Le processus de validation des dépenses, non formalisé dans le détail, est chronophage, d'autant plus que l'absence d'intérim mis en place en cas de congés pour la validation des factures, allonge encore régulièrement les délais de validation.

De plus, la chaîne de dépenses n'est que partiellement dématérialisée et seules les dépenses liées aux budgets maintenance des antennes et les réclamations traitées par le SEP transitent par une Gestion Electronique de Documents (GED).

Une sécurisation insuffisante des habilitations est également relevée :

Les comptables imputant les factures disposent d'habilitations globales très larges, leur permettant de réaliser toutes les étapes de la « chaîne » de la dépense.

Il est préconisé de sécuriser, au minimum, toute création de fournisseur par la mise en place d'une procédure formalisée, nécessitant la validation du DAF et d'enlever au personnel comptable la possibilité d'apposer un « service fait ». Logiseine précise qu'une procédure spécifique est en cours d'élaboration et dans l'attente, aucun fournisseur n'est créé sans l'accord du DAF.

Par ailleurs, l'imputation du caractère récupérable ou non de la dépense est laissée entièrement à l'appréciation des antennes, ce qui est peu sécurisé et nécessite a posteriori un contrôle appuyé du personnel comptable lors de l'établissement du « bon à payer », dont l'effectivité n'a pu être démontrée lors du contrôle. La société ne conteste pas cette nécessité, mais elle reste à mettre en œuvre.

Une modernisation et une simplification des processus doivent être entreprises au sein de la DAF, ce qui devrait lui permettre de dégager les moyens nécessaires au renforcement de son contrôle interne.

6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Marge sur accession	78	303	503	665	961
Marge sur prêts	0	0	0	0	0
Loyers	28 223	29 270	30 646	31 748	32 685
Coût de gestion hors entretien	-7 239	-7 467	-7 890	-8 436	-8 278
Entretien courant	-1 154	-1 390	-1 330	-1 452	-1 610
GE	-3 340	-3 225	-2 953	-3 161	-3 496
TFPB	-4 283	-4 463	-4 752	-4 855	-4 890
Flux financier	-154	-780	-694	522	-176
Flux exceptionnel	203	1 214	1 470	1 422	647
Autres produits d'exploitation	282	323	371	789	564
Pertes créances irrécouvrables	-296	-400	-649	-453	-349
Intérêts opérations locatives (intérêts de préfinancement déduits)	-3 589	-4 327	-4 518	-4 287	-3 938
Remboursements d'emprunts locatifs (hors RA) (code 2.21)	-7 073	-7 330	-7 733	-9 090	-10 463
Autofinancement net² (modalités applicables avant 2015)	1 656	1 728	2 471	3 413	1 657
% du chiffre d'affaires	5,7%	5,7%	7,8%	9,8%	4,1%
moyenne sur 5 ans	6,6%				
médiane nationale SA d'HLM ratio B1	9,2%	9,8%	11,7%	11,0%	
écart/médiane	-3,5	-4,1	-3,9	-1,2	
Remboursements d'emprunts locatifs (hors RA) (code 2.21+2.22 yc 2.23)			-8 320	-9 325	-11 022
Autofinancement net (selon décret n° 2014-1151)			1 883	3 178	1 098
Autofinancement en % du chiffre d'affaires (selon décret n° 2014-1151)			5,8%	8,2%	2,7%

Évolution de l'autofinancement net de la société

L'autofinancement net atteint 6,6% en moyenne entre 2011 et 2015 et positionne Logiseine entre le deuxième décile et le 1^{er} quartile des ratios des SA d'HLM (entre 20 et 25% des SA d'HLM ont une rentabilité moindre).

Le ratio d'autofinancement net de Logiseine peut être considéré comme stable et pérenne mais il reste limité et nettement en deçà de la médiane nationale.

Logiseine a fait face à une forte augmentation des remboursements locatifs, qui se sont accrus de 48% entre 2011 et 2015. Cette augmentation résulte de sa politique d'investissements soutenue, notamment en matière de développement. Parallèlement, les charges d'intérêts restent stables.

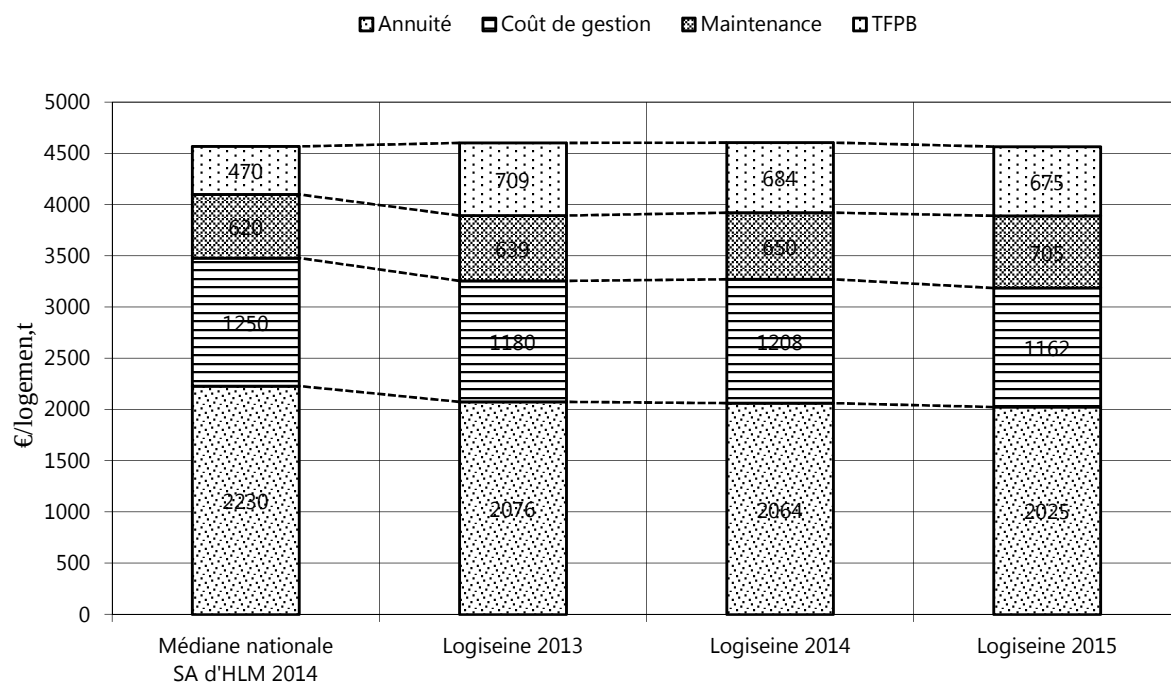
L'autofinancement a été légèrement minimisé de 2010 à 2013. En effet, lors de la fusion des deux anciens contrats d'échanges de taux en 2010 (cf. annexe 7.8 – « Analyse de la dette »), des charges supplémentaires ont été comptabilisées en charges exceptionnelles du fait du décalage de la date d'échéance des contrats pour le refinancement des anciennes soultes. En 2014, lors de la mise en place d'un nouveau contrat, ces

² L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2015, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

charges ont été annulées par un produit exceptionnel de 1,16 M€ en 2014, qui explique en grande partie la hausse de l'autofinancement net.

Parallèlement, les coûts de gestion, notamment les charges en personnel, augmentent d'1 M€ sur la période (cf. §2.2.3).

Globalement, l'ensemble des produits locatifs quittancés et la marge en augmentation dégagée par la production de PSLA et des lots libres (cf. annexe 7.9) ont permis de couvrir ces augmentations de dépenses.



L'annuité de Logiseine est relativement maîtrisée par rapport à la médiane (détail au §6.2.2). Le ratio lié à la maintenance du parc, légèrement supérieur à la médiane, est explicité au §5.4.

Le niveau de prélèvement de TFPB est élevé et très supérieur à la médiane, au-delà du neuvième décile (moins de 10% des SA d'HLM ont un ratio plus élevé).

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Taxes foncières	4 283	4 463	4 752	4 855	4 890
TFPB en € par logement	663	671	709	684	675
Médiane nationale SA d'HLM (B5)	436	450	470	470	
Ecart/médiane	227	221	239	214	
TFPB en % des loyers	15,2%	15,2%	15,4%	15,1%	14,8%
Médiane nationale SA d'HLM (B5 bis)	9,2%	9,3%	9,3%	9,3%	
Ecart/médiane	6,0	5,9	6,1	5,8	

Cette spécificité semble liée au contexte local car la moyenne des ratios TFPB des SA d'HLM et des offices de Seine-Maritime ressort également au-delà du neuvième décile. L'âge moyen du parc élevé, au-delà de la durée d'exonération prévue, peut également accentuer ce phénomène.

Une analyse détaillée de l'ensemble des composantes de la rentabilité figure en annexe 7.9.

6.2.2 La gestion de la dette

- Un service de la dette maîtrisé :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Intérêts des opérations locatives	3 608	4 515	4 730	4 381	4 025
<i>dont intérêts de financements immobilisés</i>	<i>381</i>	<i>419</i>	<i>384</i>	<i>258</i>	<i>247</i>
Remboursements d'emprunts locatifs (2.1 et 2.21)	7 914	7 445	9 007	10 104	10 477
Dotations aux amortissements des charges différées (Intérêts compensateurs)	362	231	172	164	160
Annuités locatives	11 884	12 191	13 909	14 649	14 662
Annuités locatives /loyers totaux (B7bis)	42,1%	41,6%	45,1%	45,5%	44,4%
Moyenne			43,7%		
Médiane nationale SA d'HLM	48,3%	48,7%	46,5%	45,0%	
Ecart / médiane	-6,2	-7,1	-1,4	0,5	
Annuités locatives en €/lgts gérés (B7)	1 839	1 832	2 076	2 064	2 025
Médiane nationale SA d'HLM	2 299	2 350	2 310	2 230	
Ecart / médiane	-460	-518	-234	-166	

Sur la période de contrôle, le service de la dette ramené aux produits locatifs se situe en moyenne à 43,7% des loyers, proche de la médiane nationale des SA d'HLM (entre le 4^{ème} décile et la médiane).

Sous l'impulsion de la politique de constructions neuves financées par emprunts, ce ratio augmente régulièrement jusqu'à dépasser légèrement la médiane nationale en 2014.

Il faut noter qu'une partie des intérêts de préfinancements sont déduits des charges d'intérêts et intégrés aux coûts des opérations, conformément aux instructions comptables (en moyenne 338 k€ par an).

- Une dette qui comprend des produits structurés

Deux contrats d'échanges de taux (swap) préexistants ont été refinancés auprès du CA-CIB et fusionnés en 2010. Ce contrat, établi pour une durée de 30 ans sur un nominal de 30 M€, permettait de se prémunir d'une éventuelle remontée des taux (échange de taux fixe contre taux variable avec barrière).

Suite à des valorisations de plus en plus défavorables liées aux taux d'intérêt relativement bas, un nouveau changement de contrat a été signé le 11 avril 2014. Le directoire n'a autorisé son Président à signer ce contrat que le 18 avril 2014 (cf. PV CS du 23 juin 2014). Ce contrat, classé 1B selon la classification Gissler³(produit à risque faible) et valable jusqu'en 2040, porte également sur un nominal de 30 M€. Les taux échangés sont désormais deux taux variables.

Ce changement de contrat permet une baisse des charges payées en 2015, même si elles restent importantes (de l'ordre de 500 k€ par an).

Les frais sont correctement suivis par la DAF ainsi que les possibilités de sortie ou de renégociation. La sortie du contrat n'est pas envisageable actuellement du fait d'une valorisation défavorable sur les marchés (-12,8 M€).

Logiseine détient également un produit de « pente » dit Pentifix auprès du Crédit Foncier de France, qui a permis de refinancer à 4,35% des prêts PLI à taux élevés (entre 5,5% et 7%). Néanmoins, ce contrat comporte une barrière avec un coefficient pondérateur élevé (produit à risque élevé, classé 3E sur la classification Gissler). Les simulations d'évolution montrent que la barrière peut être franchie mais l'impact financier

³ La classification Gissler permet de classer les produits structurés selon un chiffre et une lettre qui traduisent de façon croissante la complexité de l'indice et de la formule de calcul des taux de ces contrats, et le risque financier qui en découle.

restera modéré du fait de l'encours limité et de la date de fin de prêt fixée en 2023. Là-aussi, les modalités du contrat sont correctement suivies par la DAF.

- Des discussions en cours avec la CDC

Un réaménagement de la dette comprenant des réductions de marges élevées sur des prêts existants est en cours de négociation avec la CDC.

Le protocole de partenariat signé avec la CDC le 17 juillet 2014 pour déterminer ses modalités d'accompagnement aux investissements de Logiseine est actuellement en cours d'actualisation.

Logiseine subit actuellement, comme d'autres bailleurs de Seine-Maritime, la suspension des accords de garantie octroyés par le Conseil départemental (hors prêt PAM, dont les garanties sont désormais accordées). Ainsi, des garanties payantes (hors PLAI) ont été sollicitées auprès de la CGLLS. Suite à ces difficultés, certains emprunts sont désormais caducs, d'autres ont été fortement retardés.

Logiseine devrait également bénéficier de prêts haut de bilan.

L'analyse de la structure de la dette est détaillée en annexe 7.8

6.2.3 La gestion de la trésorerie

- Suivi de trésorerie :

La trésorerie est gérée à l'aide d'un tableau de bord mensuel transmis à la direction générale (soldes des comptes bancaires et montants des concours mobilisés). L'extrapolation du niveau de trésorerie à un an n'a pas pu être fournie par la société. Une estimation de son niveau à 1 mois est réalisée, mais cela reste insuffisant.

L'absence de pilotage de la trésorerie engendre des frais financiers qui devraient être rationalisés.

En effet, Logiseine détient actuellement cinq concours bancaires, avec des taux attractifs et des possibilités de mobilisation qui dépassent pour l'instant ses besoins, ce qui permet de conserver une trésorerie confortable (cf. §6.2.6.5). Les éléments fournis pour l'année 2015 montrent que les conditions d'octroi sont plutôt avantageuses, même si le volume de ces concours bancaires engendre au final des frais importants :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Concours bancaires (C/519)	1 500	27 067	23 623	13 241	13 446
Frais d'intérêts concours bancaires et commission	0	110	354	263	118

Source : balances fournies par la société, données détaillées fournies pour 2015

Logiseine préfinance également ses opérations auprès de la CDC : 24 opérations ont fait l'objet du déclenchement d'une option de préfinancement de 12 mois auprès de la CDC, y compris pour des prêts PLUS et PLS dont les taux sont élevés (généralement entre 2 et 3%) et plus importants que les taux des concours bancaires encore disponibles. Entre janvier 2011 et décembre 2016, le montant des intérêts courus concernés se monte à 780 k€.

Logilliance a également accordé à Logiseine, deux financements court terme sur 12 mois pour l'opération « Montigny Chêne à Leu » pour 720 k€ à 1,5% et 1 M€ à 0,2%.

Les directions techniques indiquent mobiliser les emprunts dès que les pièces ont été réunies, sans validation particulière de la DAF. Les FSFC au 31/12/2015 (opérations en cours) montrent qu'en moyenne 84% des montants des emprunts sont encaissés alors que seulement 50% des dépenses des opérations ont été comptabilisées, ce qui devrait limiter les besoins nécessaires de trésorerie pour couvrir les opérations d'investissement.

Le pilotage de la trésorerie est insuffisant car il ne permet pas de limiter le recours aux préfinancements aux besoins nécessaires, en privilégiant les conditions les plus avantageuses disponibles.

En réponse, la société s'engage à faire valider par le DAF le calendrier des mobilisations des emprunts.

- Placements des excédents de trésorerie

Logiseine place ses excédents de trésorerie sur des placements autorisés par la réglementation, en majorité des livrets sociaux et des comptes ou des dépôts à terme. Les sommes placées sont simplement suivies dans le tableau de bord mensuel de la trésorerie, mais aucune procédure comparative des taux ne permet de s'assurer que placer ses excédents est plus rentable que diminuer la mobilisation des concours bancaires.

Logiseine possède en outre des titres subordonnés à intérêts progressifs (TSIP) depuis 1997, pour un montant de 2,3 M€. Rémunérés à un taux intéressant, une plus-value latente de 400 k€ a néanmoins été prise en compte en 2014. Ces titres sont difficilement vendables ou remboursables, mais sont imputés en disponibilités financières (C/50), alors qu'ils constituent un placement long terme qui doit être immobilisé (C/27). Cette anomalie entraîne une surestimation du FRNG.

6.2.4 Résultats comptables

Pour une capacité d'autofinancement globalement en hausse, le résultat comptable est variable et plutôt en baisse.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	9 092	9 289	10 376	12 667	12 280
Dotations aux amortissements et aux provisions (c/68)	-9 998	-10 585	-13 224	-19 444	-15 425
Reprises sur amortissements et provisions (c/78)	1 979	3 625	3 634	5 561	3 092
Valeur comptable des éléments d'actif cédés (c/675)*	-1 738	-1 536	-331	-1 330	-907
Produits des cessions d'éléments d'actif (c/775)	4 513	1 542	1 234	2 745	2 659
Pm : plus-values de cession	2 775	7	903	1 415	1 752
Subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice (c/777)	949	1 282	1 121	1 363	1 262
RESULTAT EXERCICE	4 797	3 617	2 810	1 563	2 962
dont part des plus-values de cessions	57,8%	0,2%	32,1%	90,5%	59,2%
Moyenne			48 %		

*Attention : ce chiffre inclut les VNC liées à la politique de remplacement de composants ce qui diffère de la seule VNC liée à la politique de cession.

En 2011, les plus-values de cessions comprennent la vente en bloc à l'OPH du Havre « Alcéane » de 40 logements au Havre, issus de la fusion-absorption de la Société Normande d'HLM. Le produit de cette cession, d'un montant de 1 950 k€, explique le niveau élevé du résultat.

Les ventes de logements HLM sur la période (hors ventes en bloc) sont comprises entre 8 et 22 logements par an. La plus-value globale dégagée est variable, généralement proche de 1 M€, sauf en 2012, où malgré une plus-value de ventes HLM qui atteint 1 M€, les sorties de composants ont visiblement fait baisser cette marge.

Les provisions augmentent également de façon importante, en particulier sous l'effet des démolitions prévues : 1,4 M€ en 2014 et 1,9 M€ en 2015, ce qui entraîne la baisse du résultat comptable en fin de période. Des amortissements exceptionnels ont été passés en 2014 et 2015 pour 2,4 M€ et 149 k€ pour amener à 0 les VNC des logements concernés par une démolition.

6.2.5 Equilibres prévisionnels d'exploitation

Les équilibres prévisionnels d'exploitation sont effectués uniquement pour les constructions neuves par la direction des investissements, à l'aide du logiciel mis à disposition par la CDC. L'équilibre est considéré comme assuré en cas de trésorerie cumulée positive au bout des 40 ou 50 ans de durée des emprunts.

Les hypothèses choisies restent réalistes et proches des préconisations de la DHUP.

Logiseine n'analyse pas de façon réaliste la rentabilité prévisionnelle de ses opérations d'investissement.

Les équilibres prévisionnels des constructions neuves sont actualisés à la clôture de l'opération au niveau du plan de financement, mais pas par rapport à la date effective de mobilisation des emprunts.

Le loyer pratiqué est systématiquement porté au maximum de la convention pour les logements. En cas de baisse de loyer suite à des difficultés de location, l'équilibre prévisionnel n'est pas actualisé.

Les équilibres présentent des flux de trésorerie fortement positifs du fait d'une mobilisation tardive des emprunts, parfois deux ans après la mise en service, ce qui ne se vérifie pas dans la réalité. L'analyse prévisionnelle de la rentabilité d'exploitation des opérations est donc fortement favorisée et ne correspond pas à la politique poursuivie par Logiseine. En effet, les mobilisations de financements sont assez précoces dans le processus de construction. Les directions techniques indiquent mobiliser les emprunts dès que les pièces ont été réunies et les FSFC montrent que 84% des montants des emprunts sont encaissés lorsque les opérations sont en cours et que seulement 50% des dépenses sont payées.

Il n'est jamais considéré de reconstitution des fonds propres. Cet aspect fondamental dans la situation de Logiseine doit être formalisé.

Aucun équilibre prévisionnel n'est réalisé pour les opérations de réhabilitation, malgré leur financement par emprunt. L'ensemble de ces opérations, sans exception, y compris les réhabilitations sans hausse de loyer, doit faire l'objet d'une analyse prévisionnelle de la rentabilité d'exploitation. Les recettes de la troisième ligne de quittance doivent être intégrées dans les simulations.

Logiseine doit évaluer plus précisément la rentabilité prévisionnelle de ses opérations d'investissement, pour préserver son autofinancement déjà en deçà de la moyenne.

La société s'engage à réaliser et présenter des simulations pour les réhabilitations et à actualiser ses simulations à la mise en service des investissements.

6.2.6 Structure financière

6.2.6.1 Bilans fonctionnels

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres (+)	84 513	88 604	96 910	100 715	105 637
Provisions pour risques et charges (+)	4 213	3 883	5 247	5 942	7 397
dont PGE	1 507	1 257	2 320	1 596	1 448
Amortissements, et provisions (actifs immobilisés) (+)	135 293	141 296	149 393	161 309	171 091
Dettes financières (+)	164 984	183 519	207 806	230 412	228 891
Actif immobilisé brut (-)	368 555	404 864	447 736	475 498	501 373
Fonds de Roulement Net Global	20 448	12 438	11 620	22 879	11 644
FRNG à terminaison des opérations⁴					Non fiable
Stocks (accession et lots) (+)	1 244	5 612	8 623	13 376	14 365
Autres actifs d'exploitation (+)	22 761	22 247	17 859	25 829	20 229
Provisions d'actif circulant (-)	2 133	2 200	1 958	1 914	2 206
Dettes d'exploitation (-)	10 739	10 824	17 093	27 458	24 217
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	11 133	14 835	7 431	9 832	8 171
Créances diverses (+)	1 295	1 352	3 410	3 496	2 749
Dettes diverses (-)	10 649	11 123	8 237	7 982	5 883
Ressource (-) en FR Hors exploitation	-9 354	-9 771	-4 826	-4 486	-3 133
Besoin (+) en Fond de Roulement	1 779	5 064	2 605	5 346	5 038
Trésorerie nette	18 669	7 374	9 015	17 533	6 606
Concours bancaires Passif (C/519)	1 500	27 067	23 623	13 241	13 446
Trésorerie du Bilan Actif	20 169	34 441	32 639	30 774	20 052

La structure du bilan de Logiseine est caractérisée par une progression des capitaux propres (+25% sur 5 ans), dont plus du tiers correspond à des augmentations de capital financées par son actionnaire de référence, le CIL Logiliance.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Montant de l'augmentation du capital social au 31/12	2 000	0	3 000	675	2 000

Ces recapitalisations avaient pour but de consolider la structure financière de Logiseine, afin de lui permettre de poursuivre son programme de développement, notamment en zone tendue.

Les dettes financières augmentent de 39%, avec un pic en 2013 et 2014 correspondant à respectivement 34 M€ et 33 M€ de nouveaux emprunts locatifs à long terme réalisés. Les actifs immobilisés augmentent également suite à la politique d'investissement de la société (+36%), mais dans une moindre mesure.

⁴ 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.

6.2.6.2 Variations du FRNG

La variation du fonds de roulement net global (FRNG) sur les exercices 2011 à 2015 s'explique comme suit :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement net global fin 2011		20 448
Autofinancement de 2011 à 2015	8 710	
Dépenses d'investissement	-140 592	
Financements comptabilisés (y compris variation capitaux propres)	119 550	
Autofinancement disponible après investissements	-12 332	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	-732	
Produits de cessions d'actifs	8 180	
Variations autres emprunts « divers »	-3 920	
Flux de trésorerie disponible	-8 805	
Fonds de roulement net global fin 2015		11 644

L'autofinancement dégagé entre 2011 et 2015 n'est pas suffisant pour couvrir les fonds propres affectés aux opérations sur la période, y compris en considérant les augmentations de capital apporté par Logiliance et les produits de cessions d'actifs. En fin de période, on assiste donc à une diminution des ressources à long termes.

6.2.6.3 Fonds de roulement net global et à terminaison

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
FRNG ratio B2	20 448	12 438	11 620	22 879	11 644
FRNG en mois de dépenses	3,4	1,9	1,6	3,4	1,8
Moyenne sur la période étudiée			2,4		
Médiane nationale des SA d'HLM (B2)	3,9	3,8	3,7	3,9	

Le FRNG est en moyenne sous la médiane nationale des SA d'HLM, mais il reste cohérent avec la politique d'investissement soutenue de la société ces dernières années. Ces chiffres sont toutefois légèrement surestimés par l'imputation de deux placements non mobilisables en disponibilités (cf. § 6.1.2.).

Il est rappelé que le niveau de FRNG peut varier considérablement sous l'impulsion de la politique de mobilisation des financements de la société, c'est pourquoi une analyse du FRNG à terminaison des opérations doit être réalisée à l'aide des FSFC.

Compte tenu du nombre d'anomalies et des montants concernés relevés suite à l'analyse des FSFC (cf. §6.1.2), il n'est pas possible de déterminer avec fiabilité le FRNG à terminaison des opérations locatives.

Ainsi, la société ne peut évaluer de façon fiable les fonds propres restant disponibles à terminaison des opérations et ses capacités d'investissement futures.

6.2.6.4 Besoins ou ressources en fonds de roulement

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Stocks (accession et lots) (+)	1 244	5 612	8 623	13 376	14 365
Autres actifs d'exploitation (+)	22 761	22 247	17 859	25 829	20 229
Provisions d'actif circulant (-)	2 133	2 200	1 958	1 914	2 206
Dettes d'exploitation (-)	10 739	10 824	17 093	27 458	24 217
Besoin (+) en FR d'exploitation	11 133	14 835	7 431	9 832	8 171
Créances diverses (+)	1 295	1 352	3 410	3 496	2 749
Dettes diverses (-)	10 649	11 123	8 237	7 982	5 883
Ressource (-) en fonds de roulement hors exploitation	-9 354	-9 771	-4 826	-4 486	-3 133
Besoin (+) en Fonds de Roulement	1 779	5 064	2 605	5 346	5 038

Logiseine poursuit une activité soutenue de production de PSLA, accompagnée de quelques lots à construire. Il est rappelé que cette activité, qui s'est développée à partir de 2012, contribue de façon non négligeable à la rentabilité (cf. §6.2.1). Au niveau bilanciel, elle a entraîné une légère augmentation du besoin en fonds de roulement d'exploitation à partir de cette date, pour porter les opérations le temps de mobiliser le prêt.

Les variations importantes des « autres actifs d'exploitation » et des « dettes d'exploitation » sont dues à l'inscription de la soultte des contrats de swap à la fois en C/486 (autres actifs d'exploitation) et C/487 (dettes d'exploitation), imputations qui se compensent et sont sans influence.

6.2.6.5 Trésorerie

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Trésorerie nette ratio B4	18 669	7 374	9 015	17 533	6 606
Trésorerie nette en mois de dépenses	3,1	1,2	1,2	2,5	1,1
Moyenne sur la période étudiée			1,8		
Médiane nationale des SA d'HLM (B4)	3,1	3,0	3	3,2	

La trésorerie nette de Logiseine est en moyenne bien inférieure à la médiane nationale des SA d'HLM. Pour pallier cette situation, Logiseine recourt à des concours bancaires, dont une gestion plus rigoureuse permettrait certainement d'en réduire les coûts (cf. §6.2.3), ce qui aboutit à une trésorerie globale du bilan d'actif conséquente.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Trésorerie du bilan d'actif	20 169	34 441	32 639	30 774	20 052
Trésorerie du bilan en mois de dépenses	3,3	5,4	4,4	4,5	3,5

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

L'étude considérée ici prend en compte un dossier individuel prévisionnel (DIP) recalé avec les données du budget révisé 2016, transmis six jours avant la réunion de clôture du 7 décembre 2016.

Il indique des prévisions financières de 2017 à 2020. Logiseine ne dispose d'aucun autre logiciel spécifique pour la réalisation d'analyse prévisionnelle.

En k€	2017	2018	2019	2020
Autofinancement courant	1 885	1 394	229	290

En k€	2017	2018	2019	2020
Fonds de roulement long terme à terminaison	2 701	5 215	5 712	4 230

Logiseine n'est pas en capacité d'évaluer sa situation financière future et la soutenabilité de son programme d'investissement.

De nombreuses hypothèses n'ont pas été fournies ou détaillées par la société, ce qui ne permet pas de vérifier leur réalisme, en particulier les hypothèses macro-économiques considérées.

La durée de prévision est trop courte et ne permet pas à la société et à sa gouvernance d'avoir une vision à moyen terme de la santé financière de la société. L'analyse fournie s'appuie sur un programme d'investissement insuffisamment précis et non cohérent avec une stratégie clairement établie. Le programme complet d'investissement sur 10 ans n'est pas évalué dans le cadre du PSP, ni l'évaluation des coûts financiers devant être intégrés (cf. §5.1).

La problématique amiante n'est pas prise en compte (coût des diagnostics, surcoût des travaux engendrés...).

Le récapitulatif de la comptabilité de programmes au 31/12/2015 annexé au document remis ne correspond pas aux fichiers déjà fournis, et le classement des opérations est toujours erroné. La fiabilité de ces éléments est cruciale pour élaborer une étude prévisionnelle et devrait pouvoir être regardée.

Cette étude prévisionnelle s'appuie sur un potentiel financier à terminaison au 31/12/2015 négatif à -1,3 M€, alors qu'il avait été estimé et présenté préalablement à l'UESL à +3,3 M€ et évalué et présenté en conseil de surveillance en juin 2015 à +905 k€. Un autre dossier prévisionnel a été transmis le 12 janvier 2017, postérieurement au contrôle. Il n'a donc pas pu être analysé, néanmoins il s'appuie sur un potentiel financier au 31/12/2015 de -3 M€.

La société doit se mettre en capacité d'élaborer en propre, à l'aide d'un logiciel performant, une analyse prévisionnelle cohérente et fiable, prenant en compte les principaux postes de dépenses à venir et leurs impacts sur sa situation financière. Logiseine saisira fin 2017 son dossier prévisionnel sous VISIAL.

6.4 CONCLUSION

La rentabilité de Logiseine se situe en deçà de la moyenne et ses ressources financières sont limitées. Ses investissements ne sont possibles qu'à l'aide de recapitalisations régulières de son actionnaire de référence.

Malgré cette situation, le pilotage financier au sein de Logiseine est insuffisant et la société n'est pas en capacité d'apprécier finement tous les aspects de sa situation financière (équilibres prévisionnels d'opérations fortement favorisés par leurs modalités d'élaboration, comptabilité de programmes non fiable ne permettant pas d'évaluer les ressources long terme disponibles et analyse prévisionnelle de la situation financière nettement insuffisante...).

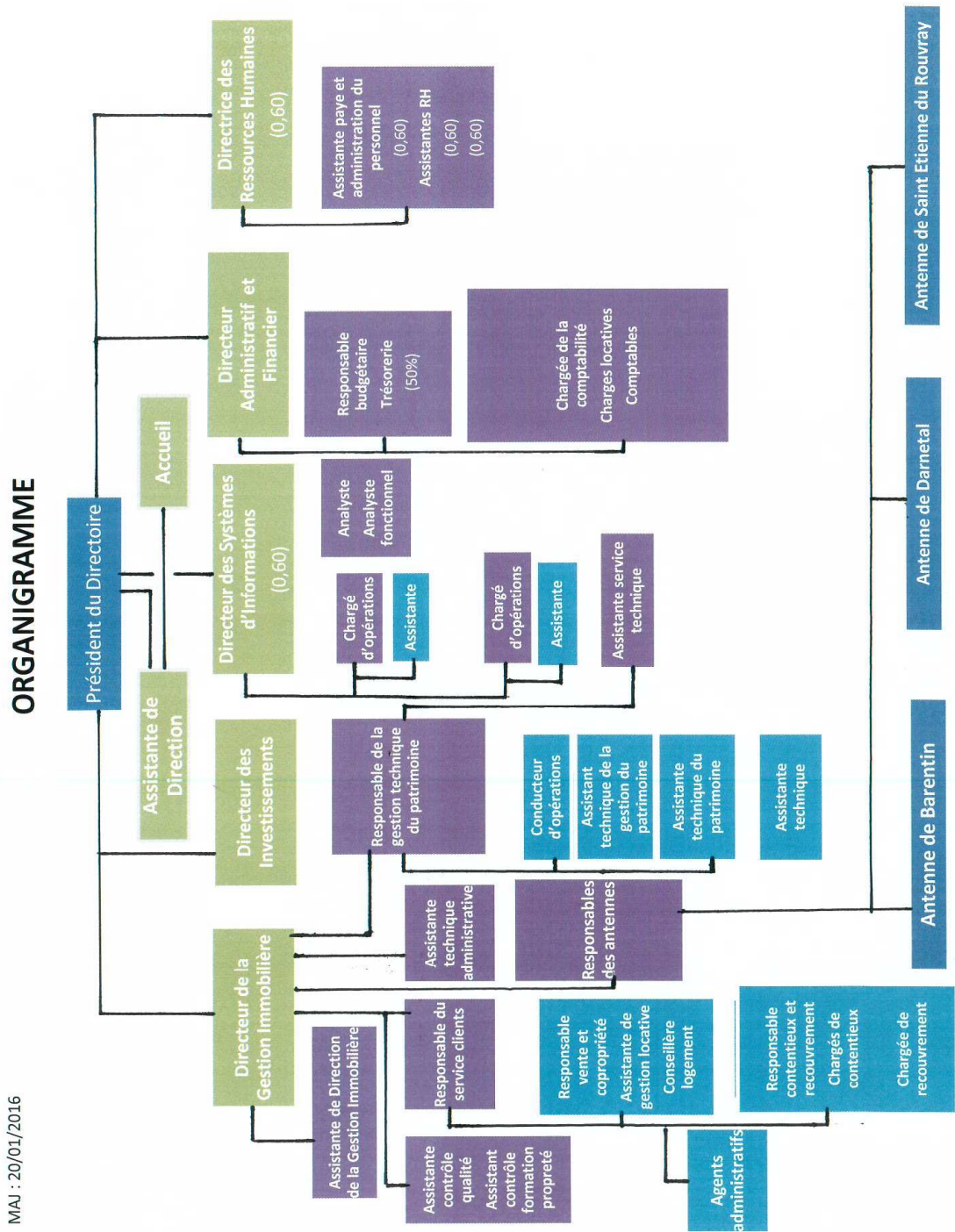
L'organisation de la direction administrative et financière doit rapidement être rationalisée, afin de lui permettre de dégager des moyens pour renforcer son contrôle interne, fiabiliser ses fiches financières et élaborer une étude prévisionnelle complète avec un outil adapté, permettant de vérifier la soutenabilité des investissements prévus et nécessaires.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE LA SOCIETE

RAISON SOCIALE : SA HLM Logiseine			
SIEGE SOCIAL :			
Adresse du siège : 1 place des Coquets BP 168			Téléphone : 02.35.52.65.02
Code postal : 76135			Télécopie : 02 35 70 96 55
Ville : Mont Saint Aignan cedex			
CONSEIL DE SURVEILLANCE AU : 06/2016			
	Représentants permanents (pour les personnes morales)	Membres (personnes morales)	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	DA COSTA		
	GASLY	CIL LOGILIANCE	1
	WULFRANC	Métropole Rouen Normandie	
	PASQUIER	Caisse d'Epargne Normandie	
	ROBERT	Ville de Rouen	
	DELAUNAY		
	MORON		
	SECHET		
	ALARCON		
	QUINT		
	DAVENET		
	LARCHEVEQUE		
Représentants des locataires (SA) :	MASSE		
	BENNACER		
	CARPENTIER		
DIRECTOIRE AU : 01/12/2016			
Président :	Jean-Luc SCHROEDER		
	Vincent DELIZY		
ACTIONNARIAT	Au 20/06/2016		Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	16 787 911€	CIL Logiliance Ouest : 99,8%
	Nombre d'actions :	1 101 569	
	Nombre d'actionnaires :	30	
COMMISSAIRE AUX COMPTES :			
EFFECTIFS AU : 31/12/2015	Cadres :	74,93 ETP	Total administratif et technique : 74 ,93 ETP
	Maîtrise :		
	Employés :		
	Gardiens et employés d'immeuble	69,23 ETP	Effectif total : 147 ETP
	Ouvriers régie :	3 ETP	
AUTRES INFORMATIONS :			
Actionnaire de référence :		CIL Logiliance Ouest	
Participation :		99,8%	

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE LA SOCIETE

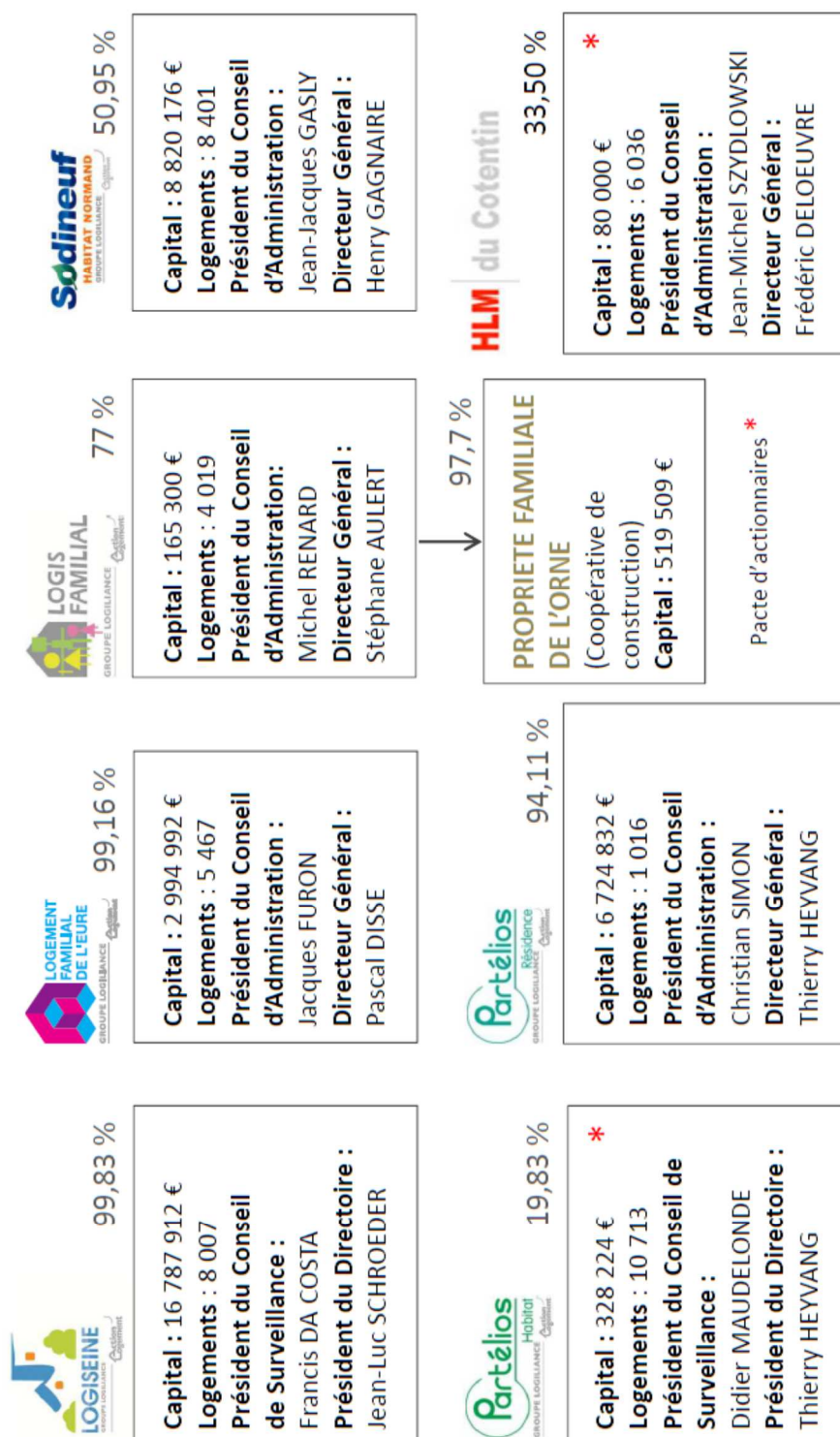


7.3 ORGANIGRAMME DU GROUPE D'APPARTENANCE

Situation au 31 décembre 2015



Total logements groupe : 43 659 (Y compris équivalents-logements en foyers – hors commerces)

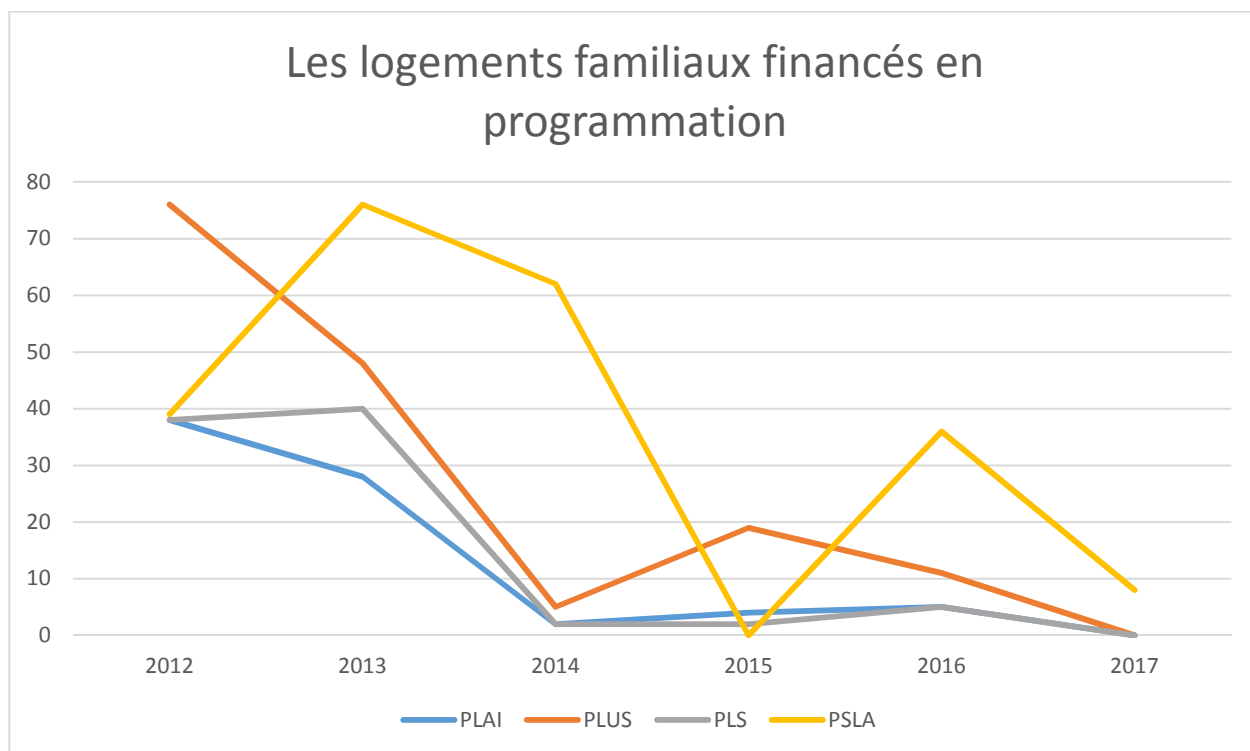


7.4 LISTE DES ATTRIBUTIONS IRREGULIERES

Numéro identifiant logement	Code Programme	Nom du Programme	Financement	Numéro unique (champ en format texte)	Date de décision de la CAL	Date de signature du bail (et non d'effet)	Loyer principal (€)	Contingent réservataire	Codage famille saisi (r à 10)	Revenus vérifiés (sur pièce)	dépassement	% dépassat plafonds	Sanction pécuniaire maximale
	3141	ROUEN GIRARDIN 12 LGTS	PLUS	076071411491110461		03-11-2014	168,76	PREFECTURE (S.R.I.A.S.)	1	30 625	Dépassement	53%	3 037,68
	3141	ROUEN GIRARDIN 12 LGTS	PLUS			16-10-2013	168,02	PREFECTURE (S.R.I.A.S.)	1	27 762	Dépassement mais dérogation préfectorale accordée	40%	3 024,36
	3141	ROUEN GIRARDIN 12 LGTS	PLUS	076021513387510451		12-06-2015	247,25	PREFECTURE (S.R.I.A.S.)	1	29 881	Dépassement	49%	4 450,50
	3141	ROUEN GIRARDIN 12 LGTS	PLUS	076071411558476B03		23-07-2014	247,25	PREFECTURE (S.R.I.A.S.)	2	32 963	Dépassement	23%	4 450,50
	3141	ROUEN GIRARDIN 12 LGTS	PLUS	076041410822876B03		07-05-2014	247,25		1	26 490	Dépassement	32%	4 450,50
	3141	ROUEN GIRARDIN 12 LGTS	PLUS			04-10-2013	245,44		1	4 322			4 417,92
TOTAL													23 831,46

Annexe_attribCONV SGAR pour sanctions.xlsx

7.5 LA BAISSÉ DE LA PROGRAMMATION NEUVE



7.6 ANOMALIES CONSTATEES DANS LA COMPTABILITE GENERALE

L'étude de la comptabilité générale a permis de constater :

- Deux comptes d'actifs liés aux opérations de réhabilitation du patrimoine (C/213120 et C/213121) ont continué d'être débités globalement du montant des travaux de réhabilitation, jusqu'au jour du contrôle, sans application de la comptabilisation par composants, pour un montant de 580 k€ pour le C/213120 et 7,5 M€ pour le C/213121 et les règles spécifiques relatives à leur amortissement. Il est rappelé que les instructions en vigueur stipulent que ces comptes doivent rester en extinction et ne peuvent en aucun cas être utilisés pour imputer des dépenses de réhabilitation intervenues après la réforme mise en place en 2005.
- Des refacturations de charges communes s'effectuent auprès du CIL Logiliance de façon non conforme à l'objet social des SA d'HLM (cf. §2.2.2). L'ensemble des refacturations de personnel sont comptabilisées au compte C/708400, au lieu du compte C/708600 préconisé, ce qui empêche par là-même le calcul correct des ratios Boléro B6 et B17 (cf. annexe rentabilité). Les autres charges refacturées sont créditées sur les comptes de classe 6 correspondants, là aussi en contradiction avec les instructions comptables, qui stipulent que seuls les avoirs peuvent être crédités des comptes de classe 6, mais en aucun cas des produits compensant une charge déterminée. Le montant global des charges refacturées a donc été reconstitué à l'aide des données fournies par la société (cf. annexe rentabilité).
- Une erreur de ventilation des comptes a faussé les comptes de produits en 2013, imputant près d'1,2 M€ en plus au niveau des loyers non conventionnés (C/704100) au lieu des redevances des résidences et foyers (C/704600) et faussant d'autant le ratio B9 calculé sur l'application Boléro. A l'aide des données fournies par l'organisme, les ratios ont été recalculés en 2013 (cf. annexe rentabilité).
- La comptabilisation de la production immobilisée n'est pas conforme aux instructions comptables, elle est calculée au forfait du prix de revient pour les opérations locatives (1,8% du prix de revient) et plafonnée à la masse salariale du service de maîtrise d'ouvrage, soit 438 k€ en 2015. La masse salariale considérée ne prend pas en compte la refacturation d'une partie du directeur DI à un autre organisme HLM. Par ailleurs, les coûts internes sont considérés comme nuls pour les opérations d'accession et les opérations locatives en VEFA, alors qu'elles nécessitent une implication du service en question non négligeable. Ainsi le coût des opérations en VEFA semble moindre par rapport aux opérations faisant l'objet d'une maîtrise d'ouvrage interne et la marge des opérations d'accession est faussée.

La production immobilisée intégrée dans le coût de revient des opérations est donc effectuée sans lien direct avec l'activité réelle des services.

- L'annexe relative aux MPAI de 2014 a été corrigée le 20 septembre 2015, suite à une erreur d'écriture de 2 M€ environ entre la colonne 5 et 6, sans que cette information n'ait été mise à disposition de l'équipe de contrôle lors de la demande de pièces.
- Il a été noté l'oubli de paiement de deux échéances de prêts, qui ont entraîné le paiement d'intérêts moratoires et une anomalie de l'Etat de Récapitulatif des Dettes Financières en 2014.
- Des opérations comptables et financières sont réalisées pour le compte de la SCI Thorigny et Sofil sans formalisation de la mise à disposition de personnel, ni refacturation (gestion de trésorerie notamment).
- Certaines échéances de remboursement de prêt payées par la SCI Thorigny (gestion Logiseine) sont versées à Logiseine sans respecter le plan d'amortissement initial.

- Les titres TSIP ne sont pas immobilisés mais imputés en compte 50, alors qu'ils ne sont pas facilement vendables. Ils constituent un placement long terme qui doit être immobilisé.
- Les calculs de reprise et de dotation de la Provision Gros Entretien sont non conformes aux instructions comptables jusqu'en 2014. En effet, il spécifie qu'à chaque clôture de l'exercice les travaux supplémentaires font l'objet d'une dotation supplémentaire, les travaux réalisés ou ceux devenus sans objet d'une reprise de provision (au C/7825). Logiseine a repris jusqu'en 2014 l'ensemble de la dotation de l'année N pour provisionner à nouveau systématiquement les travaux programmés sur les 3 prochaines années. La PGE de 2015 a été calculée conformément aux nouvelles instructions comptables.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Provision Gros Entretien	1 507	1 257	2 320	1 596	1 448
Dotation PGE C/6825	1 507	1 257	2 320	1 596	640
Reprise PGE C/7825	1 517	1 599	1 257	2 320	789

- L'utilisation de compte de type 6153 est désormais à proscrire. Il est noté que ces comptes sont réintégrés en C/6152 dans le bilan, la remarque est donc sans incidence financière.
- En 2016, des subventions ont été enregistrées dans la comptabilité générale à l'encaissement et non à la notification pour 32 k€ pour l'opération « Franqueville Archange ».
- La marge accession calculée par la société et affichée dans les rapports comptables n'est pas en adéquation avec celle définie dans les soldes intermédiaires de gestion (SIG), formalisée dans l'instruction comptable. En particulier, le compte C/7047 « loyer des logements en location-accession » n'est pas pris en compte par la société et il n'y a pas d'imputation des coûts internes liés à la production de stocks. Les prix de vente ne sont pas indiqués dans l'annexe IV3, fiche n°4.
- Les intitulés des comptes de charges de la balance n'indiquent pas le caractère récupérable ou non du compte. Le C/611420 est marqué d'un « R » mais finalement, il n'est pas récupérable.
- Les stocks de matériels utilisés par les 3 ouvriers de parc en antenne (ampoule, matériel de douche, petit matériel électrique...) ne font pas l'objet d'un inventaire annuel pour valorisation comptable de la consommation de ce matériel.
- Les pénalités dues suite aux frais de dossiers générés par la non-réponse à l'enquête SLS (25 €/dossier) sont imputées en C/704200 au lieu du compte 771810 préconisé.
- L'imputation de frais de repas pour les administrateurs, sans motif invoqué ou dont le motif invoqué ne permet pas de rattacher la dépense à une fonction de représentation de Logiseine.

7.7 GESTION BUDGETAIRE ET CHAÎNE DE LA DEPENSE

7.7.1 Gestion budgétaire

L'élaboration et le suivi budgétaire sont effectués par le « responsable budgétaire » de la DAF. L'ensemble des comptes d'exploitation sont évalués pour l'année à venir. Ils font l'objet d'un compte de résultat prévisionnel complet et d'un suivi en cours d'exécution, avec une analyse d'écart en fin d'année. Néanmoins, il n'y a pas de responsable de budget clairement identifié sur tous les postes de dépenses. Seules les dépenses de maintenance du parc existant (EC, GE, IFRS, réhabilitation thermique) et les encaissements de loyers font l'objet d'une réelle prévision budgétaire. Les évolutions des autres comptes sont estimées à l'équivalence de l'année précédente.

Le module de gestion budgétaire d'ULIS NG est rempli par la DAF, ce qui permet un suivi de l'exécution budgétaire avec les dépenses imputées. Les dépenses du siège ne sont toutefois pas prises en compte, car seules les dépenses des antennes sont engagées dans ULIS NG.

Depuis quelques mois, les budgets des opérations d'investissements sont rentrés sur ULIS NG via le module « opération ». Parallèlement, ces opérations font l'objet d'un engagement préalable systématique depuis peu, via le module « marché ».

7.7.2 Chaîne de dépenses

La chaîne de dépenses n'est que partiellement dématérialisée et seules les dépenses liées aux budgets maintenance des antennes et les réclamations traitées par le SEP transitent par une Gestion Electronique des Documents (GED).

Les comptables imputant les factures disposent d'habilitations globales très larges, leur permettant de réaliser toutes les étapes de la « chaîne » de la dépense. Il est préconisé de sécuriser, au minimum, toute création de fournisseur par la mise en place d'une procédure formalisée, nécessitant la validation du DAF et d'enlever au personnel comptable la possibilité d'apposer un « service fait ».

Le processus de validation, non formalisée dans le détail, est chronophage, d'autant plus que l'absence d'intérim en cas de congés pour la validation des factures, allonge encore régulièrement les délais de validation.

Hors GED, les validations de factures sont apposées sans signes distinctifs permettant d'identifier et contrôler facilement la personne validant les dépenses. Il est préconisé la mise en place de tampons personnels ou d'un registre de signatures. Il a également été constaté que quelques factures transitant par la direction générale étaient exonérées de « service fait ».

Chaque facture (hors prélèvements automatiques) est soumise au préalable à la vérification comptable. Ensuite, un « bon à payer » est apposé sur un formulaire par le DAF, qui s'est avéré manquant sur 16% des factures contrôlées. Dans ces cas, seul le listing global de virement est préalablement signé par le DAF.

Les contrats de maintenance ne font pas l'objet d'un engagement budgétaire, car ils ne sont pas suivis dans ULIS NG du fait de difficultés de prise en charge des clauses de révision. A ce jour, le sujet n'est plus traité et le gestionnaire de l'applicatif n'a pas été sollicité afin de résoudre ou corriger les difficultés relevées lors des tests effectués. L'engagement de ces contrats permettrait d'améliorer le suivi budgétaire et prévisionnel des dépenses concernées pour un montant global conséquent.

L'imputation du caractère récupérable ou non est laissée entièrement à l'appréciation des antennes. Elle est peu sécurisée et cadrée, ce qui nécessite un contrôle appuyé du personnel comptable lors de l'établissement du « bon à payer ».

Par ailleurs, aucun dispositif de suivi des délais de paiement n'a été mis en place par Logiseine. Pourtant, le contrôle a mis en évidence un taux de dépassement des délais réglementaires d'environ 11%. Il est rappelé à Logiseine que les dépassements des délais contractuels l'exposent au paiement d'intérêts moratoires de droit, accompagnés d'une indemnité forfaitaire pour frais de recouvrement de 40 € (article 9 du décret n° 2013-269 du 29 mars 2013) et que la procédure de paiement doit être suspendue de façon formelle en cas de litige. Il est rappelé que la carte d'identité des processus prévoit un contrôle mensuel du nombre de factures en retard de paiement mais aucun élément sur ce suivi n'a été fourni à l'équipe de contrôle.

Une modernisation et une simplification des processus doivent être entreprises au sein de la DAF. Conjuguées à une utilisation plus complète du système d'exploitation par les directions techniques, elle devrait lui permettre de dégager les moyens nécessaires au renforcement de son contrôle interne.

7.8 ANALYSE DE LA DETTE

La structure de la dette :

Aucune synthèse de la dette cohérente n'a pas pu être fournie par la société, ainsi les données utilisées pour l'analyse sont celles de l'audit réalisé en octobre 2015 par un cabinet extérieur, qui indique la structure de dette suivante :

- Une dette indexée sur le livret A à 77,6% ;
- 19,3% de l'encours est concerné par un contrat d'échange de taux ;
- 1,7% de l'encours est un produit structuré de pente ;
- 1,4% des encours sont indexés en taux fixe.

La quasi-majorité de l'encours profite des taux bas, notamment la dette indexée sur le livret A. Le reste des taux est jugé modéré et inférieur à 4,5%.

La durée résiduelle moyenne des emprunts est de 27 ans.

Certains prêts Logiliance sont remboursés in fine.

Le profil d'extinction de la dette existante est linéaire et assez rapide jusqu'en 2034, qui permettrait à Logiseine de bénéficier d'une baisse de 2 M€ sur ces annuités dans les 5 prochaines années (hors changement de taux et hors nouveaux emprunts).

Le dernier audit de la dette préconise également le refinancement des prêts à taux fixe de la CDC de type HLMO, à taux élevés et qui sont remboursables sans pénalités.

Logiseine subit actuellement comme d'autres bailleurs de Seine-Maritime, la suspension des accords de garantie octroyés par le Conseil départemental (hors prêt PAM, dont les garanties sont désormais accordées). Ainsi, des garanties payantes sauf pour le PLAI ont été sollicitées auprès de la CGLLS. Suite à ces difficultés, certains emprunts sont tombés caducs, d'autres ont été fortement retardés.

- La dette structurée :
 - o Les contrats d'échange de taux :

Deux contrats d'échange de taux préexistants ont été refinancés et fusionnés en 2010, pour un nominal de 30 M€. Ce nominal n'est pas réellement payé et reçu par les partenaires, mais il est correctement inscrit dans les engagements hors bilan. La soulte prévue aux 2 contrats pour 3 M€ a été refinancée dans le nouveau contrat proposé, avec une nouvelle soulte de mise en place inscrite pour 8,75 M€. Elle n'a pas fait l'objet d'un règlement car entièrement compensée par le solde de résiliation des 2 swaps précédents. Dans ce contrat, Logiseine reçoit le livret A et paye un taux fixe de 2,965% (si Euribor 1 an $\leq$ 7,25%) et permettait de se prémunir d'une éventuelle remontée des taux.

Suite à des valorisations de plus en plus défavorables et des charges induites importantes, un nouveau contrat est signé au 11 avril 2014, toujours valable jusqu'en 2040 et sur un nominal de 30 M€. Ce produit de couverture est classé 1B selon la classification Gissler. Le taux payé par Logiseine est de :

si Euribor 1M $\leq$ 7,25%, taux réel calculé du livret A + 1,35%, avec un minimum de 1,35% et un maximum de 5%, sinon Euribor 1M. Le taux reçu est celui du proxy livret A (nouvelle formule sans plancher).

Ce nouveau contrat constitue finalement un échange de deux taux variables, avec une barrière à 5%. Les anticipations fournies par le Crédit agricole ne prévoient pas de validation de la condition de changement

de taux. Les conditions de marchés actuelles rendent très défavorables toute sortie du contrat, avec une valorisation actuelle de -12,8 M€.

Il a été remarqué que le Directeur général n'a été autorisé à signer ce contrat par le directoire que le 18 avril 2014 (cf. PV CS du 23 juin 2014).

Lors de la fusion des deux anciens contrats d'échange de taux en 2010 (cf. annexe dettes), des charges supplémentaires ont été comptabilisées en C/668 du fait du décalage de date d'échéance des contrats pour le refinancement des anciennes soultes. Ces charges ont minimisé l'autofinancement jusqu'en 2013. En 2014, lors de la mise en place d'un nouveau contrat, les charges ont été annulées par un produit exceptionnel de 1,16 M€ en 2014, qui explique en grande partie la hausse de l'autofinancement net. (cf. annexe sur la rentabilité, produit exceptionnel).

Les taux court terme étant particulièrement faibles depuis la souscription des contrats, ces contrats d'échange de taux se sont traduits par des pertes :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Frais d'échange de taux (C/668 partiel hors indemnité) (delta entre taux perçus et taux donné, charges si positif)	568	395	623	611	449
<i>(source grand livre fourni par la société)</i>					

o Le prêt « Pentifix » :

Des prêts PLI à taux élevés (entre 5,5% et 7%) repris avec la société « SAPRIL », ont été refinancés auprès du Crédit Foncier de France (groupe BPCE), avec un produit structuré dit « Pentifix », reprenant les indemnités actuarielles devant être payées pour modifier ces prêts. Le CRD, au 2 octobre 2015, s'élève à 2,6 M€ soit 1,4% de la dette avec une durée résiduelle de 7,8 ans.

Le prêt est un taux fixe de 4,35% avec barrière désactivant sur CMS 10A-CMS 2A, et coefficient pondérateur de 5 (classement de 3E selon la classification Gissler).

La direction administrative et financière effectue un suivi régulier de la barrière et rencontre régulièrement ses partenaires afin d'étudier les conditions de sortie du produit ou de renégociations des taux. Les simulations d'évolution peuvent rentrer en mode de taux dégradé mais l'impact financier restera modéré du fait de l'encours limité et de la date de fin de prêt fixée en 2023.

- Le protocole de partenariat avec la CDC

Un protocole de partenariat a été conclu avec la CDC le 17 juillet 2014. Il prévoit pour les 5 prochaines années :

- 115 démolitions en 2015, financées à 100% de fonds propres pour 924 k€ ;
- environ 100 constructions neuves par an jusqu'en 2016, puis 20 en 2017 et 2018, financées par 20% de fonds propres ;
- environ 480 réhabilitations par an, financées à 18% de fonds propres.

Des valeurs limitatives sont également préconisées par la CDC concernant le coût de la vacance, le coût de gestion et le coût des impayés.

Une simulation prévisionnelle comprend la vente de 10 logements, pour une plus-value de 100 k€ par logement.

Il est également en cours d'actualisation pour prendre en compte le retard accumulé au niveau des investissements.

- Le réaménagement de la dette :

Au moment du contrôle, un réaménagement de la dette est en train d'être négocié avec la CDC, sans appel d'offres élargissant la concurrence, pour 77 de leurs prêts représentant 20% de l'encours. L'objectif de Logiseine est de pouvoir bénéficier de changements d'indice avantageux et de baisses de marge, coûteux en intérêts. Seules deux nouvelles délibérations de garants seraient demandées.

Ce réaménagement tel qu'il est prévu au moment du contrôle, permettrait une baisse des annuités entre 2017 et 2021 de 1,64 M€ et un allongement de la dette réaménagée de seulement 0,92 ans, et un gain financier de 580 k€ (hors commission de réaménagement qui reste limitée à 0,03% du KRD réaménagé), ce qui est avantageux pour la société.

- Prêts de haut de bilan

Logiseine devrait bénéficier de prêts de haut de bilan mais le périmètre et le montant accordé restent à définir.

7.9 ANALYSE DE LA RENTABILITE

7.9.1 Composition de l'autofinancement net

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Marge sur accession	78	303	503	665	961
Marge sur prêts	0	0	0	0	0
Loyers	28 223	29 270	30 646	31 748	32 685
Coût de gestion hors entretien	-7 239	-7 467	-7 890	-8 436	-8 278
Entretien courant	-1 154	-1 390	-1 330	-1 452	-1 610
GE	-3 340	-3 225	-2 953	-3 161	-3 496
TFPB	-4 283	-4 463	-4 752	-4 855	-4 890
Flux financier	-154	-780	-694	522	-176
Flux exceptionnel	203	1 214	1 470	1 422	647
Autres produits d'exploitation	282	323	371	789	564
Pertes créances irrécouvrables	-296	-400	-649	-453	-349
Intérêts opérations locatives	-3 589	-4 327	-4 518	-4 287	-3 938
Remboursements d'emprunts locatifs (hors RA) (code 2.21)	-7 073	-7 330	-7 733	-9 090	-10 463
Autofinancement net (ancienne formule)	1 656	1 728	2 471	3 413	1 657
% du chiffre d'affaires	5,7%	5,7%	7,8%	9,8%	4,1%
Moyenne					6,6%
Médiane nationale SA d'HLM B1	9,2%	9,8%	11,7%	11,0%	
Ecart/médiane	-3,5	-4,1	-3,9	-1,2	
Remboursements d'emprunts locatifs (hors RA) (code 2.21 + 2.22 yc 2.23)			-8 320	-9 325	-11 022
Autofinancement net (selon décret n° 2014-1151)			1 883	3 178	1 098
% du chiffre d'affaires			5,8%	8,2%	2,7%

7.9.2 Contrôle du respect du seuil d'alerte sur l'autofinancement

(Application de l'article R. 423-70 du Code de la Construction et de l'Habitation)

En k€	2013	2014	2015	Moyenne des ratios des derniers exercices
a/ capacité d'autofinancement	10 376	12 667	12 280	11 775
b/ + ou - variations des intérêts compensateurs (C/16883) (si pas de C/4813)	-172	-164	-160	-166
c/ Remboursement d'emprunts locatifs (code 221 + 222 + 223) (hors RA) à déduire	-8 320	-9 325	-11 022	-9 556
d/ (a+b+c) : autofinancement net HLM	1 883	3 178	1 098	2 053
e/ Total des produits financiers (comptes 76)	745	3 867	734	1 782
f/ Total des produits d'activité (comptes 70)	38 519	41 268	47 470	42 419
g) Charges récupérées (comptes 703) à déduire	-6 744	-6 565	-7 179	-6 830
h/ (e+f+g) Dénominateur du ratio autofinancement HLM	32 520	38 570	41 025	37 372
d/h Ratio d'autofinancement net HLM (en %)	5,8%	8,2%	2,7%	5,6%

Pm : le seuil d'alerte est fixé en deçà de 3% en moyenne sur les trois dernières années, en application de l'arrêté du 10 décembre 2014.

7.9.3 De la CAF a l'autofinancement

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	9 092	9 289	10 376	12 667	12 280
- Remboursements d'emprunts locatifs (code 221 "financements définitifs") Hors R.A.	-7 073	-7 330	-7 733	-9 090	-10 463
+/- Variation intérêts compensateurs (C/16883)	0	0	0	0	0
- Dotations aux amortissements des charges différées (Intérêts compensateurs)	-362	-231	-172	-164	-160
AUTOFINANCEMENT NET HLM (ancienne formule)	1 656	1 728	2 471	3 413	1 657
Variation brute		72	743	943	-1 756

7.9.4 DE la CAF au résultat

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
CAPACITE D'AUTOFINANCEMENT	9 092	9 289	10 376	12 667	12 280
Dotations aux amortissements et aux provisions (C/68)	-9 998	-10 585	-13 224	-19 444	-15 425
Reprises sur amortissements et provisions (C/78)	1 979	3 625	3 634	5 561	3 092
Valeur comptable des éléments d'actif cédés (C/675)*	-1 738	-1 536	-331	-1 330	-907
Produits des cessions d'éléments d'actif (C/775)	4 513	1 542	1 234	2 745	2 659
<i>Pm : plus-values de cession</i>	<i>2 775</i>	<i>7</i>	<i>903</i>	<i>1 415</i>	<i>1 752</i>
Subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice (C/777)	949	1 282	1 121	1 363	1 262
RESULTAT EXERCICE	4 797	3 617	2 810	1 563	2 962
<i>dont part des plus-values de cessions</i>	<i>57,8%</i>	<i>0,2%</i>	<i>32,1%</i>	<i>90,5%</i>	<i>59,2%</i>
<i>Moyenne part des plus-values de cessions</i>			<i>48,0%</i>		

*Attention : ce chiffre inclut les VNC liées à la politique de remplacement de composants ce qui diffère de la seule VNC liée à la politique de cession.

7.9.5 Examen des principales composantes

- Des produits locatifs quittancés proches de la médiane de la zone 3 :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Loyers des logements non conventionnés	1 899	1 777	1 703 (**)	1 677	1 605
Loyers des logements conventionnés	23 969	24 865	26 335 (**)	27 044	28 069
Supplément de loyer	146	143	46	68	54
Loyers logements seuls	26 014	26 786	28 083 (**)	28 788	29 729
variation brute		772	1 297 (**)	-832	940
% d'augmentation		2,9%	4,6% (**)	-2,9%	3,2%
en € / nbre de lgts gérés	4 026	4 025	4 191 (**)	4 055	4 106
médiane SA d'HLM (B9)	4 103	4 220	4 290	4 320	-
écart/médiane	-77	-195	-99 (**)	-265	-
médiane tous les bailleurs de zone 3* (B9)	3 750	3 830	3 900	3 950	
écart/médiane	276	195	291 (**)	105	
Loyers logements seuls	26 014	26 786	28 083 (**)	28 788	29 729
Foyers et résidences	1 368	1 639	1 653 (**)	2 050	2 042
Logements en location-accession et invendus	4	6	205	465	362
Autres (SA)	841	845	911	909	914
Total loyers	28 226	29 276	30 852	32 213	33 047

* : la zone de tension 3 correspond aux régions Alsace, Bretagne, Haute-Normandie, Midi-Pyrénées, Nord-Pas-de-Calais et Pays de la Loire

**** : suite à une erreur de ventilation des comptes de loyers (cf. annexe anomalies comptables), les comptes 2013 ont été corrigés d'environ 1,2 M€, modifiant d'autant le ratio B9 par rapport à la base Boléro**

Les produits locatifs quittancés sont légèrement plus élevés que la médiane de l'ensemble des bailleurs des zones de tensions comparables (aux environs du 6^{ème} décile). En masse, les produits locatifs quittancés semblent donc adaptés « au marché ». Une analyse plus détaillée en fonction de la surface des logements est disponible au §3.2.1.

- Un stock d'impayés qui se rapproche de la médiane :

Stocks d'impayés :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Loyers+charges quittancés	34 355	36 065	37 596	38 779	40 227
Créances locataires simples	2 091	2 261	2 264	2 310	2 686
Créances locataires douteuses	2 459	2 580	2 379	2 578	2 731
Créances admises en non-valeur	296	400	649	453	349
Total stock impayés	4 847	5 241	5 292	5 341	5 766
soit en % des loyers et charges quittancés	14,1%	14,5%	14,1%	13,8%	14,3%
médiane nationale SA d'HLM (B14)	12,4%	12,7%	13,1%	13,7%	
Ecart/médiane	1,7	1,8	1,0	0,1	

Evolution des créances locatives :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Evolution des créances		690	451	699	878
Evolutions des créances locatives/loyers totaux (%)		1,9%	1,2%	1,8%	2,2%
Médiane nationale SA d'HLM (B3)		1,2%	1,3%	1,4%	
Ecart		0,7	-0,1	0,4	

Analyse des créances douteuses sur le stock d'impayés :

En %	2011	2012	2013	2014	2015
Créances douteuses/stock impayés total	51%	49%	45%	48%	47%
Répartition des créances douteuses					
Locataires partis	1 595	1 717	1 528	1 563	1 826
%	65%	67%	64%	61%	67%
Locataires présents	865	895	853	1 015	906
%	35%	35%	36%	39%	33%

Créances irrécouvrables :

En %	2011	2012	2013	2014	2015
Créances admises en non-valeur	296	400	649	453	349
soit en % des loyers en charges quittancés	0,9%	1,1%	1,7%	1,2%	0,9%
Recouvrements sur créances irrécouvrables (C/7714)	13	25	15	21	33
Versements huissiers (C/7721)	3	1	3	1	1
Total recouvrements sur créances irrécouvrables	16	26	18	22	34

- Une vacance commerciale maîtrisée :

Nombre de logements vacants au 31 décembre	2011	2012	2013	2014	2015
Vacance commerciale + de 3 mois	89	61	38	13	89
Taux vacance commerciale / nbre de lgts gérés	1,4%	0,9%	0,6%	0,2%	1,2%
Médiane nationale SA d'HLM (B11)	0,6%	0,5%	0,5%	0,7%	-
Ecart	0,8	0,4	0,1	-0,5	-
Variation brute	-	-0,5%	-0,3%	-0,4%	1,0%

On assiste à une baisse constante de la vacance commerciale à plus de 3 mois entre 2011 et 2014, avant une forte augmentation en 2015. Ce chiffre appelle à la vigilance de la société.

- Un service de la dette maîtrisé :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Intérêts des opérations locatives	3 608	4 515	4 730	4 381	4 025
Remboursements d'emprunts locatifs (2.1 et 2.21)	7 914	7 445	9 007	10 104	10 477
Dotations aux amortissements des charges différées (Intérêts compensateurs)	362	231	172	164	160
Annuités locatives	11 884	12 191	13 909	14 649	14 662
Annuités locatives /loyers totaux	42,1%	41,6%	45,1%	45,5%	44,4%
Moyenne			43,7%		
Médiane nationale SA d'HLM (B7bis)	48,3%	48,7%	46,5%	45,0%	
Ecart / médiane	-6,2	-7,1	-1,4	0,5	
Annuités locatives en €/lgts gérés	1 839	1 832	2 076	2 064	2 025
Médiane nationale SA d'HLM (B7)	2 299	2 350	2 310	2 230	
Ecart / médiane	-460	-518	-234	-166	

Le service de la dette se situe en moyenne à 43,7% des loyers sur la période de contrôle, en deçà de la médiane nationale. Les annuités locatives croissent néanmoins de façon plus importante que la médiane, du fait des opérations de constructions neuves et de réhabilitation financées par emprunt.

- Des coûts de gestion qui augmentent au même rythme que la médiane :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Frais généraux (hors entretien, hors régie)	2 273	2 280	2 374	2 895	2 280
<i>dont déduction de la production immobilisée (C/7221)</i>	-339	-335	-332	-267	-438
<i>dont honoraires divers (C/622)</i>	303	408	424	534	489
<i>dont cotisations diverses, yc cgls (C/6281)</i>	373	258	218	203	258
Travaux relatifs à l'exploitation (C/611 NR)	363	368	468	407	411
Impôts et taxes non récupérables, impôts sur les bénéfices (hors TFPB)	6	37	21	137	152
Charges de personnels (hors régie)	4 603	4 818	5 048	5 134	5 568
Coût de gestion hors TFPB et entretien	7 245	7 504	7 910	8 573	8 411
Coût de gestion locative (hors entretien) / nbre de lgts gérés	1 121	1 128	1 180	1 208	1 162
médiane nationale SA d'HLM (B6)	1 170	1 200	1 220	1 250	
écart / médiane	-49	-72	-40	-42	
Coût de gestion locative (hors entretien) / loyers totaux	25,7%	25,6%	25,6%	26,6%	25,5%
médiane nationale SA d'HLM (B6 bis)	25,1%	24,8%	24,8%	25,7%	
écart / médiane	0,6	0,8	0,8	0,9	

Source : balance comptable fournie par la société

Le coût de gestion ramené au nombre de logement ou au loyer augmente au même rythme que la médiane, en y restant relativement proche.

- Des charges de personnel en augmentation

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
ETP présents en fin d'année (source états réglementaires)	129,4	139,4	142,4	148,2	147,2
Variation brute	-	10,0	3,0	5,8	-1,0
Variation relative	-	7,7%	2,2%	4,1%	-0,7%

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Frais de personnel	4 705	4 956	5 173	5 391	5 841
Charges de personnel imputées en C/7084,	-153	-130	-147	-93	-148
Frais de personnel retraité (refacturations déduites, régie comprise)	4 552	4 826	5 027	5 297	5 694
variation brute	-	275	200	271	396
variation relative	-	6%	4%	5%	7%
Frais de personnel retraité / nb de lgts gérés (B17)	704	725	750	746	786
médiane nationale SA d'HLM (B17)	673	680	710	720	
écart / médiane	31	45	40	26	
Frais de personnel retraité / loyers totaux (B17 bis)	16,1%	16,5%	16,3%	16,4%	17,2%
médiane nationale SA d'HLM (B17bis)	13,9%	13,8%	13,9%	14,3%	
écart / médiane	2,2	2,7	2,4	2,1	

* Les refacturations de personnel n'ont pas été prises en compte dans Boléro, car le compte utilisé n'est pas correct (cf. § 6.1.1)

Les frais de personnel s'établissent légèrement au-delà de la médiane et ont augmenté au même rythme que celle-ci sur la période étudiée. On a assisté à une augmentation forte des ETP liée au renforcement de la proximité en 2011, mais une grande partie de ces frais salariaux supplémentaires ont été récupérés.

 - L'effort de maintenance :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Entretien courant NR	939	1 126	1 072	1 120	1 251
Régie entretien courant NR	215	263	258	332	359
Gros entretien	3 340	3 225	2 953	3 161	3 496
Total	4 495	4 615	4 284	4 613	5 105
Variation brute	-	121	-331	329	493
Variation relative		3%	-7%	8%	11%
Coût de maintenance € /logement	696	693	639	650	705
Médiane nationale SA d'HLM (B8)	590	590	570	620	-
Ecart	106	103	69	30	-
Coût de maintenance en % des loyers	15,9%	15,8%	13,9%	14,3%	15,4%
Médiane nationale SA d'HLM (B8 bis)	12,0%	12,4%	12,0%	12,1%	-
Ecart	3,9	3,4	1,9	2,2	-

Les dépenses d'entretien ramenées au nombre de logement ou au loyer affichent une tendance à la baisse et se rapprochent sensiblement de la médiane.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Dépenses de gros entretien (C/6152)	3 340	3 225	2 953	3 161	3 496
dont gros entretien programmable, rentrant dans le cadre de la PGE	519	446	250	173	168
% de GE programmable sur dépenses totales réalisées de GE	16%	14%	8%	5%	5%
moyenne			10%		
dont gros entretien EDL (antennes)	1 138	1 079	1 108	1 338	1 518
% de GE EDL NR sur dépenses totales réalisées de GE	34%	34%	38%	42%	43%
moyenne			38%		

Une déclinaison plus précise du ratio montre que peu de dépenses font l'objet d'une programmation. Par contre, les dépenses effectuées dans le cadre des états des lieux sont plus conséquentes.

	2011	2012	2013	2014	2015
Nbre d'état des lieux avec travaux	209	226	238	275	272
Montant des travaux en k€	1 509	1 585	1 577	1 878	2 000
Moyenne k€/états des lieux	7	7	7	7	7
Montant récupéré en k€	144	232	262	259	260
Moyenne k€/états des lieux	1	1	1	1	1

Source fichier de recueil fournis par la société

Ces éléments entraînent une sous provision des dépenses de Gros Entretien.

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Provision Gros Entretien	1 507	1 257	2 320	1 596	1 448
Dotation PGE C/6825	1 507	1 257	2 320	1 596	640
Reprise PGE C/7825	1 517	1 599	1 257	2 320	789

- Un niveau de prélèvement de TFPB très élevé :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Taxes foncières	4 283	4 463	4 752	4 855	4 890
TFPB en € par logement	663	671	709	684	675
médiane nationale SA d'HLM (B5)	436	450	470	470	
écart/médiane	227	221	239	214	
TFPB en % des loyers	15,2%	15,2%	15,4%	15,1%	14,8%
médiane nationale SA d'HLM (B5 bis)	9,2%	9,3%	9,3%	9,3%	
écart/médiane	6,0	5,9	6,1	5,8	

Le niveau de prélèvement de TFPB est élevé et très supérieur à la médiane, au-delà du neuvième décile (moins de 10% des SA d'HLM ont un ratio plus élevé).

- Un flux financier impacté par les charges liées aux contrats de swaps :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Revenus créances diverses et VMP (C/763-764)	213	196	466	330	259
Produits nets sur cessions VMP (C/767)	204	245	133	80	119
Produits des autres immobilisations (C/762)	14	1	12	-	9
Produits financiers	431	442	610	410	387
Produits financiers en € par logement (B16)	67	66	91	58	53
Médiane nationale (SA)	69	80	60	50	
Ecart	-2	-14	31	8	
Produits financiers en % des loyers (B16 bis)	1,5%	1,5%	2,0%	1,3%	1,2%
Médiane nationale (SA)	1,0%	1,5%	1,6%	1,3%	-
Ecart	0,0	-0,1	0,7	0,3	-

Le ratio des produits financiers est proche de la médiane, Logiseine utilise donc ses excédents de trésorerie en bénéficiant de certains placements rémunérateurs, comme les Titres Subordonnés à Intérêts Progressifs (TSIP).

Produits financiers	431	442	610	410	387
Autres produits financiers (C/768)	15	19	135	3 457	347
total autres revenus C/761					1
autres charges financières (C/664-665-666-668)	-568	-1 068	-1 075	-3 063	-781
dont charges sur les Swap	-568	-395	-623	-611	-449
Intérêts sur autres opérations (autres 661)	-32	-173	-363	-282	-130
Flux financier	-154	-780	-694	522	-176

Les produits financiers sont impactés par les charges financières des contrats d'échanges de taux, ce qui aboutit à un flux financier négatif sauf en 2014 où l'annulation du refinancement avec des dates décalées de la soule a entraîné la comptabilisation d'un produit exceptionnel en 2014. Ce produit ne correspond à aucun flux de trésorerie, car il annule une augmentation des charges financières comptabilisées entre 2010 et 2013.

- Le flux exceptionnel :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Produits exceptionnels sur opérations de gestion (C/771)	277	421	1 894	1 182	988
dont dégrèvements d'impôts (C/7717)	254	265	1 810	1 108	943
dont pénalités du SLS (C/771810)	0	82	0	10	0
Indemnités d'assurance (C/7784)	97	124	95	177	110
Prod. exceptionnels divers. (C/7788)	1	1 121	46	705	550
Charges exceptionnelles sur opérations de gestion (C/671-673)	77	203	150	68	184
Autres charges exceptionnelles (C/678)	89	211	395	436	685
Impôts et bénéfices C/69	6	37	20	137	133
Flux exceptionnel	203	1 214	1 470	1 422	647

Le flux exceptionnel contribue favorablement à l'autofinancement net HLM de Logiseine.

En C/678, sont imputées les pertes de financement, les opérations abandonnées et les charges liées aux démolitions.

En C/7788, est imputé la régularisation du foyer El Hadji acheté à l'euro symbolique et estimé à 850 k€ par les domaines. A partir de 2013, sont imputées les ventes de certificats d'énergie.

L'annulation des anciennes écritures « Domus » génèrent des imputations sur les comptes C/678 et C/7788 qui s'annulent entre elles.

Les dégrèvements de TFPB sont désormais suivis en grande partie par la direction financière, et sont en hausse depuis 2013.

- Les « autres produits d'exploitation » :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Activités syndics (C/7065)	2	3	2	3	3
Autres C/708	230	276	218	172	223
dont C/7084 mise à disposition de personnel	153	130	147	93	148
dont C/7088 autre produit d'activités annexes	69	139	71	74	64
Subventions d'exploitation diverses (C/743)	26	19	95	18	13
Bonifications et primes (741-742)	0	0	0	0	29
Autres produits de gestion courante (C/751-754-758)		2	33	572	271
dont produit reçu au titre de la mutualisation HLM				482	184
Autres C/791	24	24	23	25	26
Total : autres produits d'exploitation	282	323	371	789	564

Les autres produits de gestion courante contribuent également de plus en plus à l'autofinancement net HLM. On retrouve en C/7088, les honoraires versés pour la gestion des logements de la Foncière Logement, les accords collectifs, et les ventes de certificats d'énergie jusqu'en 2012.

- Une activité de vente de parcelles libres, d'accession et de location-accession :

En Nbre de logements	2011	2012	2013	2014	2015
Nbre de lgts en cours	66	61	46	53	103
Nbre de lgts livrés	2	20	32	77	100
Nbre de lgts accessions vendus dans l'année y compris compromis et réservation)	2 (+ 3 en cours)	0 (+ 1 en cours)	1	15 (+ 3 en cours)	17
Nbre de lgts livrés restant à vendre	0	20	31	62	83
Nbre lots en cours	0	0	0	0	0
Nbre lots livrés	0	17	10	1	42
Nbre de lots vendus dans l'année (y compris compromis et réservation)	0	7	9	1	16
Nbre de lots restant à vendre	0	10	1	0	26
Nbre d'autres ventes	0	1 (Matmut)	0	0	0

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Ventes de terrains lotis C/7011	0	367	547	50	1 289
Ventes logements accession C/7012-7013	838	213	156	2 265	5 729 (yc crèche)
Ventes d'autres immeubles C/7017-7018	0	401	0	0	0
Total produit activité vente	842	987	908	2 780	7 380
Achats de terrains C/601	77	25	0	1 191	968
Variations de stocks terrains C/6031	0	0	0	0	6 955
Frais liés à la production de stocks immobiliers C/605-608	687	659	4 696	5 677	0
Variation des stocks- Travaux en cours C/7133	0	0	-2 286	-3 503	-2 671
Variation des stocks- Immeubles achevés C/7135	0	0	-2 005	-1 250	1 167
Total coût des ventes	764	684	405	2 115	6 419
Marge accession	78	303	503	665	961
<i>dont marge sur lots à bâtir, crèche, local commercial, accession au-delà des plafonds</i>	<i>0</i>	<i>255</i>	<i>295</i>	<i>77</i>	<i>318</i>

Source : annexe littéraire fournie par l'organisme

L'activité d'accession, et plus accessoirement l'activité de lots libres, génère une marge confortable à partir de 2013, qui contribue de façon importante à l'autofinancement net HLM.

On remarque que la marge accession calculée par la société et affichée en annexe littéraire est sensiblement différente de celle formalisée dans l'instruction comptable applicable aux organismes d'HLM à comptabilité privée (cf. annexe anomalies comptables).

7.10 COMPTABILITE DE PROGRAMMES

7.10.1 Transversalité des informations entre directions administratives et financières et directions techniques :

La Direction des Investissements (DI) s'occupe des opérations de constructions nouvelles et de rénovation urbaine. Le service d'entretien du patrimoine (SEP, rattaché à la direction de la gestion immobilière) pilote la maintenance et la réhabilitation du parc existant.

Des rencontres mensuelles des services concernés, technique et financier, sont organisées en comité d'investissements et en comité de réhabilitation.

La transversalité des informations est également assurée par l'intranet où les documents relatifs à une opération sont rendus disponibles par les deux services techniques. Cependant, cette mise à disposition ne s'effectue que depuis 2013, reste parfois très partielle, avec une régularité et une réactivité perfectible.

Les financements, les encaissements et les dépenses des opérations nouvelles sont suivis par la DI et la DAF sur un tableur commun, dit « tableau des flux », mais qui s'avère éloigné du format des FSFC. Le SEP suit, de son côté, les opérations d'amélioration du parc existant sur des tableurs. La DAF suit le prix de revient, le versement des financements et le montant des fonds propres prévus des opérations d'investissements dans un autre tableur spécifique.

Toutes les opérations sont suivies par les numéros liés au programme (même programme, même numéro) et non par les numéros d'opérations générés par le module gestion des opérations. Ainsi, le périmètre financier de certaines opérations est difficile à établir, en particulier quand il touche plusieurs programmes et pour les additions et les remplacements de composants, ce qui complexifie encore la communication entre services, le repérage de certains financements (prêts PAM, prêt AMélioration et réhabilitation) et la compréhension des Fiches de Situations Financières et Comptables (FSFC).

A la date du contrôle, le module de gestion des opérations est toujours partiellement rempli par la DAF et ne permet pas aux données techniques des opérations de se déverser directement dans les FSFC.

7.10.2 Fiabilité des fiches de situation financières et comptables (FSFC)

L'analyse des FSFC au 31/12/2015, fournies en début de contrôle, appelle certaines remarques. Ces remarques ne sont pas exhaustives, l'ensemble des opérations d'investissements en cours et terminées non soldées n'ayant pas pu être analysées dans le temps du contrôle.

- Anomalies (non exhaustives) qui faussent le calcul du fonds de roulement net global à terminaison :
 - o 6 opérations de constructions en cours ont été, à tort, imputées en opérations soldées (n° 3145-3146-3149 Foyer Stanislas, 2431- Mont Saint Aignan INSA 148 Ch. Etudiant, 3089- Rouen Mare aux Planches, 3014 et 3015 Rouen Lafayette, 3090- Rouen Luciline Riva, 3091- Rouen Luciline Futur en Seine). Cette anomalie entraîne des flux importants non pris en compte dans le Fond de Roulement Net Global à terminaison (611 k€ de reste de dépenses à comptabiliser, 437 k€ de subventions restant à notifier et 15 k€ de subventions restant à obtenir). En terme du calcul de trésorerie à terminaison, 1,9 M€ de subventions notifiées restant à encaisser n'ont pas été prises en compte. Concernant les réhabilitations thermiques, 7 opérations préliminaires (avant OS) ont été classées à tort en opérations en cours.
 - o Pour l'opération 3325 Saint-Etienne-du-Rouvray Macé T3, le prix de revient global de la tranche A est augmenté de 5 M€ par rapport au plan de financement, ce qui fausse à la hausse le

montant des fonds propres prévus. Cette erreur vient de l'introduction d'une ligne spécifique en TNS pour la tranche A dite Courteline. Cette erreur a été corrigée le 13 octobre 2016, dans un nouveau fichier transmis à l'Ancols en cours de contrôle.

- Pour l'opération Bois Guillaume Herbeuse 5623, la colonne « prévisions actualisées des subventions » est considérée comme nulle alors qu'il y a des subventions notifiées pour 358 k€. L'agrément indique une prévision de subventions d'un montant de 476 k€, le flux attendu est donc faussé d'autant, ainsi que le montant de fonds propres prévus calculé par la FSFC.
 - Dans l'opération Montigny Chêne à Leu, la colonne « prévisions actualisées des subventions » comprend les plus-values attendues de la vente de parcelles libres à hauteur de 237 k€. Ces produits exceptionnels ne doivent pas être intégrés dans les fiches financières car ils faussent les flux attendus à terminaison des opérations engagées, ainsi que le montant de fonds propres prévus calculé par la FSFC. La notification d'une subvention de 10 k€ d'août 2014 reçue par la DAF n'a visiblement pas été intégrée au suivi des opérations de la DI.
 - Pour l'opération Roumare Clos des Noisetiers, 342 k€ de subventions attendues sont en fait l'estimation de la plus-value de ventes de parcelles. Le flux attendu est donc faussé d'autant, ainsi que le montant de fonds propres prévus calculé par la FSFC. Aucun produit exceptionnel ne doit être introduit dans les plans de financement des opérations d'investissements.
 - Pour l'opération Bonsecours Victoria (ESI 0617), le « tableau des flux » indique une baisse du montant des subventions attendues de la CREA, mais n'est pas actualisé dans les FSFC alors que les décisions de financement datent de 2012. Le montant des fonds propres attendus est faussé de 66 k€.
 - Pour l'opération Caudebec les Elbeuf (ESI n° 1511, 1512, 1513, 1514), la FSFC fin 2015 ne correspond pas à la délibération de clôture financière passé en conseil de surveillance en octobre 2014, en particulier au niveau du prix de revient et du montant des fonds propres prévisionnels sur lesquels le conseil de surveillance s'est positionné.
 - Des subventions ont été enregistrées dans les FSFC à l'encaissement et non à la notification pour 32 k€ pour l'opération Franqueville Archange.
 - L'ensemble des plans de financement prévisionnels ne comportent pas de prévision des coûts internes immobilisés dans les prix de revient ni les intérêts de préfinancement immobilisés ou consolidés, en contradiction avec les préconisations des instructions.
- Incohérences (non exhaustives) de données entre la DI et la DAF :
- L'opération Bonsecours Dufy (ESI n° 0614 et 0615) a été livrée en 2011 et elle a été clôturée financièrement en 2013 auprès du conseil de surveillance, cependant elle est toujours classée en terminée non soldée au 31/12/2015. Les montants actualisés indiqués dans la FSFC ne correspondent pas au plan de financement définitif, en particulier au niveau du montant des fonds propres sur lesquels le conseil de surveillance s'est positionné.
 - Pour l'opération Caudebec les Elbeuf (ESI n° 1511, 1512, 1513, 1514), la FSFC fin 2015 ne correspond pas à la délibération de clôture financière passé en conseil de surveillance en octobre 2014, en particulier au niveau du montant des fonds propres sur lesquels le conseil de surveillance s'est positionné.

- Pour l'opération Eslettes rue des Roses, l'opération livrée en 2013 est toujours en terminée non soldée fin 2015. La FSFC fin 2015 ne correspond pas à la délibération de clôture financière passé en conseil de surveillance en octobre 2013, en particulier au niveau du montant des fonds propres sur lesquels le conseil de surveillance s'est positionné.
- Pour l'opération Franqueville Archange n° ESI 6215, La FSFC fin 2015 ne correspond pas à la délibération de clôture financière passé en conseil de surveillance en octobre 2013, en particulier au niveau du montant des fonds propres sur lesquels le conseil de surveillance s'est positionné.

Les éléments fournis par la DAF concernant les deux dernières opérations, montrent que les différences viennent des coûts internes immobilisés non intégrés dans les prix de revient et des intérêts de préfinancement non consolidés dans les emprunts.

- Autres fichiers fournis par la société :

Une comptabilité de programmes au 31/12/2015 datant d'octobre 2016 et corrigée de l'erreur de 5 M€ sur l'opération Macé 3 a été fournie à l'équipe de contrôle. La différence de flux attendu entre les deux fichiers n'est pas compatible avec cette seule modification et le fichier corrigé prend en compte une baisse des dépenses attendues pour les opérations en cours de 20 M€, incompatible avec la seule erreur corrigée et dont l'origine n'a pas pu être identifiée. Un autre récapitulatif au 31/12/2015 a été fourni à l'équipe de contrôle avec le DIP actualisé, mais il diffère également de façon significative des deux précédents fichiers fournis. Un examen rapide montre que le classement des opérations est erroné pour les trois fichiers.

- Remarques sans incidence sur le calcul du fonds de roulement à terminaison :

- Un certain nombre d'opérations terminées non soldées, ne doivent plus faire l'objet ni d'encaissement de financements, ni de dépenses. Elles doivent donc être clôturées et passées en soldées.
- 2,3 M€ de subventions n'ont pas été affectées aux opérations soldées concernées, ce qui faussent le montant des fonds propres calculés.
- De nombreux fonds propres négatifs pour des montants très importants apparaissent de façon anormale dans les opérations soldées.

7.11 ANALYSE PREVISIONNELLE

Le document est rempli partiellement. Aucun détail des calculs réalisés n'a été transmis à l'équipe de contrôle dans le temps du contrôle, ce qui ne permet pas de vérifier leur régularité, ni d'en comprendre leur origine.

Les hypothèses macro-économiques adoptées n'ont pas été transmises à l'Ancols.

Les hypothèses patrimoniales considérées prennent en compte entre 2017 et 2020 :

- 398 démolitions ;
- 5 682 k€ de fonds propres à engager pour les constructions nouvelles, ce qui correspond à des livraisons annuelles comprises entre 40 et 100 logements ;
- 53 M€ de travaux immobilisés entre 2017 et 2020.

Ces données ne sont pas cohérentes avec le protocole signé en 2014 avec la caisse des dépôts et consignations (CDC) concernant les constructions nouvelles.

Le récapitulatif de la comptabilité de programmes au 31/12/2015 annexé au document remis ne correspond pas aux fichiers déjà fournis, et le classement des opérations est toujours erroné. La fiabilité de ces éléments est cruciale pour élaborer une étude prévisionnelle et devrait pouvoir être regardée.

Cette étude prévisionnelle s'appuie sur un potentiel financier à terminaison au 31/12/2015 négatif à 1,3 M€, alors qu'il avait été estimé et présenté préalablement à l'UESL à 3,3 M€ et évalué et présenté en conseil de surveillance en juin 2015 à 905 k€.

Cette étude prévoit des produits exceptionnels pour 1,7 M€ et 2,7 M€ en 2017 et 2018. Cette évaluation paraît optimiste au regard des montants constatés au cours de la période récente.

Les coûts de gestion considérés aux alentours de 5,5 M€ paraissent aussi optimistes.

Aucune prise en compte des charges liées aux contrats d'échange de taux n'est mentionnée.

La problématique amiante n'est pas prise en compte (coût des diagnostics, surcoût des travaux engendrés...).

Par ailleurs, la durée de prévision est trop courte et ne permet pas à la société et à sa gouvernance d'avoir une vision à moyen terme de la santé financière de la société. Il en est de même concernant le programme complet d'investissement sur 10 ans et l'évaluation de ses coûts financiers devant être intégrés à cette analyse à moyen terme, restent à définir (cf. § 5.1).

7.12 SIGLES UTILISES

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