



SCIC Les Trois Roches

Angers (49)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

N° 2018-043

RAPPORT DE CONTRÔLE 2018
N° 2018-043
SCIC Les Trois Roches

Angers (49)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-043 SCIC Les Trois Roches – (49)

Fiche récapitulative

N° SIREN : 736 320 334
Raison sociale : Les Trois Roches
Président : Dominique CHIMIER
Directeur général : Christophe ROZE
Adresse : 13, rue Bouché Thomas - 49 000 ANGERS
Actionnaire principal : Immobilière Podeliha

Chiffre d'affaires 2018 (euros)	999 432
Nombre de ventes HLM 2018	150
Nombre de lots gérés fin 2018	2 209 dans 107 copropriétés

POINTS FORTS :

- ▶ Positionnement clarifié de la société dans le groupe
- ▶ Professionnalisme dans l'exercice de l'activité de syndic social au bénéfice des copropriétaires
- ▶ Perspectives de croissance de la société dans un contexte conjoncturel porteur au sein du groupe, tant sur l'activité de vente HLM que l'activité d'administration de biens induite

POINTS FAIBLES :

- ▶ Relative complexité du schéma conventionnel intragroupe, dont la mise en œuvre est toutefois bien maîtrisée
- ▶ Conditions de cumul d'un mandat du directeur général et d'un contrat de travail fragiles juridiquement

Précédent rapport de contrôle : 2010-160 de novembre 2011 Contrôle
effectué du 8 octobre 2018 au 3 avril 2019
RAPPORT DE CONTRÔLE: mai 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-043

SCIC Les Trois Roches – 49

Synthèse	5
1. Préambule	7
2. Présentation générale de l'organisme	8
2.1 Contexte socio-économique	8
2.2 Gouvernance et management	8
2.2.1 Évaluation de la gouvernance.....	8
2.2.2 Relations intra-groupes	10
2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management	11
3. Activité d'administration de biens.....	13
3.1 Organisation du pôle « administration de biens »	13
3.2 Exercice de l'activité d'administration de biens	13
3.2.1 Activité actuelle et perspectives d'évolution.....	13
3.2.2 Conditions administratives et financières d'intervention.....	14
3.3 Spécificités du syndic solidaire	15
3.4 respect des obligations réglementaires.....	16
3.5 autres activités.....	16
4. Activité de vente HLM	18
4.1 Organisation de l'activité ventes de logements locatifs.....	18
4.2 Objectifs de ventes	18
4.3 Réalisation des ventes	18
5. Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	20
5.1 Tenue de la comptabilité	20
5.2 Analyse financière	20
5.2.1 Analyse de l'exploitation	20
5.2.2 Structure financière	23
5.3 Analyse prévisionnelle.....	24
5.4 Conclusion	25
6. Annexes	26
6.1 Informations générales, capital et répartition de l'actionariat de l'organisme	26
6.2 Sigles utilisés.....	27

SYNTHESE

Le groupe Podeliha est constitué de trois entités : la SA d'HLM Immobilière Podeliha, disposant d'un parc d'environ 21 300 logements en région des Pays de la Loire et plus particulièrement dans le département du Maine-et-Loire, ainsi que de deux sociétés filiales coopératives, la SCIC Les Trois-Roches et la SCIC Podeliha Accession. Immobilière Podeliha, société tête de groupe, est issue de la fusion en 2014 de trois ESH intervenant dans le Maine-et-Loire (Le Toit Angevin, Val-de-Loire et Anjou Castors). Depuis 2018, Immobilière Podeliha est une filiale d'Action Logement Immobilier (ALI) qui détient 99,95 % de son capital ; auparavant, elle dépendait du groupe I3F lui-même filiale d'Action Logement Immobilier.

Le dernier contrôle effectué par la Miiilos en 2011 de la SCIC Les Trois-Roches, à l'époque filiale de la SA d'HLM Le Toit Angevin, avait interrogé le devenir de la coopérative ; elle était positionnée sur une activité très limitée d'accession sociale à la propriété, sans moyens propres.

Dans un contexte de spécialisation des sociétés du groupe sur des métiers spécifiques, la SCIC Les Trois-Roches, aujourd'hui détenue à 98,24 % par Immobilière Podeliha, assure désormais une activité de gestion de copropriétés et de vente immobilière HLM, tandis que la SCIC Podeliha Accession est dédiée à l'activité d'accession sociale à la propriété du groupe Podeliha.

Sur la période 2014-2018, la SCIC des Trois-Roches a ainsi fortement développé son activité, essentiellement pour le compte de sa société mère, en vendant 512 logements ; l'activité annuelle est passée de 80 ventes en 2015 à 150 unités en 2018. Les conditions des ventes, localisées à hauteur de 75 % sur l'agglomération angevine -dont 60 % sur Angers-, n'appellent pas d'observations au regard des dispositions réglementaires. Par ailleurs, la société gère désormais, sous l'étiquette de « syndic solidaire », 107 copropriétés représentant 2 209 lots au 1^{er} janvier 2019 ; activité qu'elle assure dans des conditions satisfaisantes au bénéfice des copropriétaires.

Pour mettre en œuvre les missions confiées par sa société mère et accessoirement par d'autres bailleurs locaux, la société s'est dotée de moyens en propre, au travers de neuf salariés, et de conventions de mise à disposition de personnels (quatre personnes), moyens support et locaux auprès de sa société mère. Le schéma conventionnel de coopération intragroupe constitue un paysage juridique relativement complexe mais dont la mise en œuvre est toutefois bien maîtrisée dans son ensemble par la société. Au cas d'espèce, la situation de cumul d'un contrat de travail et du mandat du directeur général, qui s'avère potentiellement porteuse de risques juridiques, nécessiterait d'être sécurisée.

Depuis 2014, le chiffre d'affaires de la société est passé de 353 442 euros en 2014 à 999 432 euros en 2018, traduisant l'augmentation de l'activité, avec un résultat net comptable de 46 milliers d'euros en moyenne sur la période. La société a dégagé un autofinancement oscillant entre 7,0 % et 8,9 % sur les trois derniers exercices de 2016 à 2018. Ce dernier est essentiellement alimenté par l'activité de vente de logements du parc d'Immobilière Podeliha, qui affiche un niveau satisfaisant de rentabilité, tandis que l'activité de gestion de syndicat social, dans les conditions actuelles d'exercice, présente un niveau de rentabilité faible, voire négatif en 2017.

La structure financière de la SCIC Les Trois Roches est saine. En l'absence de subvention d'investissement et d'emprunts, les capitaux propres, qui atteignaient un montant de 952 milliers d'euros fin 2018, constituent la ressource durable assurant le financement du cycle d'exploitation de la société. Le fonds de roulement net

global (FRNG) s'élève à 865 milliers d'euros fin 2018. De 2014 à 2018, le bas de bilan de la société a toujours dégagé des ressources qui sont venues compléter le FRNG de chaque exercice et participer à la formation d'une trésorerie qui est passée de 778 milliers d'euros en 2014 à 1 078 milliers d'euros en 2018.

La société, qui intervient très majoritairement en qualité de prestataire intragroupe, bénéficie d'un contexte conjoncturellement porteur pour ses activités. En effet, Immobilière Podeliha a augmenté son objectif de vente HLM, en déclinaison de la feuille de route d'Action Logement Immobilier, qui sera fixé à 200 logements (environ 1 % du parc) dès 2019. Cette révision à la hausse des ambitions de vente HLM induira une augmentation incidente du nombre de copropriétés à gérer pour sa filiale spécialisée, estimée à une trentaine de nouvelles copropriétés par an.

Dans ce contexte, le principal enjeu pour la société consiste à piloter au mieux l'accroissement de son volume d'activité, étant entendu que les modèles économiques attachés aux deux activités de vente HLM et d'administration de biens comportent des effets de seuils susceptibles de dégrader transitoirement la rentabilité de l'exploitation de la société. Dans ces conditions, les exercices 2019 et 2020 constituent un nouveau cap pour la société qu'il conviendra d'aborder avec attention, en recherchant la meilleure maîtrise des effets de seuils ; la société est apparue consciente de cet enjeu.

Le Directeur général par intérim



Akim TAÏROU

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent contrôle de la Miilos de la société coopérative Les Trois-Roches a fait l'objet du rapport n° 2010-160 de novembre 2011 ; ce dernier interrogeait le devenir de la société. La société dépendait totalement de son actionnaire de référence, la SA d'HLM Le Toit Angevin, tant du point de vue de sa gouvernance que de ses moyens humains et matériel. Son activité était émergente et limitée à deux opérations d'accession totalisant 26 pavillons livrés en commercialisés depuis 2006.

Le présent contrôle est réalisé simultanément à celui des deux autres entités du groupe Podeliha : La SA Immobilière Podeliha et la SCIC Podeliha Accession. Il porte sur la période 2013-2018.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La société intervient principalement sur le département de Maine-et-Loire, et plus particulièrement sur l'agglomération angevine.

Il ressort des analyses de l'INSEE¹ que la population départementale progresse de 766 419 habitants en 2006 à 810 934 en 2016 ; l'évolution annuelle moyenne qui s'établit à 0,6 % sur la période 2006-2011 ralenti à 0,5 % sur la période 2011-2016. Elle est estimée à 815 325 habitants en 2019.

Le diagnostic du plan local d'urbanisme intercommunal de 2017² (PLUi) d'Angers Loire Métropole présente une agglomération qui compte 269 340 habitants (recensement 2012). Elle comprend un cœur urbain dense composé de neuf communes autour d'Angers, qui compte environ 217 000 habitants dont près de 150 000 pour la ville centre, et qui concentre à lui seul les trois-quarts de la population de l'agglomération.

La ville centre perd des habitants alors que le développement périurbain se renforce. La population de l'agglomération progresse de 0,19 % par an sur la période 2007-2012 alors que celle de la ville d'Angers diminue de -0,28 %. Sur la même période, la population départementale progresse de 0,6 % en moyenne annuelle.

Jusqu'à présent inférieur au niveau national, le taux de chômage l'a rejoint puis dépassé en 2014 (10,3 % sur le territoire angevin contre 10 % en France Métropolitaine) et se situe bien au-dessus de la moyenne régionale à 9 %.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

La société coopérative de production (SCP) Les Trois Roches est issue de l'achat en mai 2006 par la SA d'HLM Le Toit Angevin d'un peu plus de 92 % des parts de la SCP Maisons-Coopératives Champenoises (MCC), société qui intervenait dans le département de la Marne et qui ne connaissait plus d'activité. La Coopérative Les Trois Roches résulte du transfert du siège social de cette société et du changement de sa dénomination sociale. La SCP a été recapitalisée en fin d'année 2007 par le Toit Angevin qui détenait alors 97,3 % du capital.

En 2014, à l'issue de la fusion-absorption du Toit Angevin par la SA d'HLM Immobilière Podeliha³, la transmission universelle de patrimoine qui en a résulté a emporté transfert des 23 262 parts sociales de la société coopérative Les Trois Roches précédemment détenues par Le Toit Angevin au profit d'Immobilière Podeliha devenue principal actionnaire de la société. Immobilière Podeliha est elle-même filiale d'Action Logement Immobilier (ALI), qui détient 99,95 % de son capital depuis 2018 (la société était une filiale d'ISF auparavant).

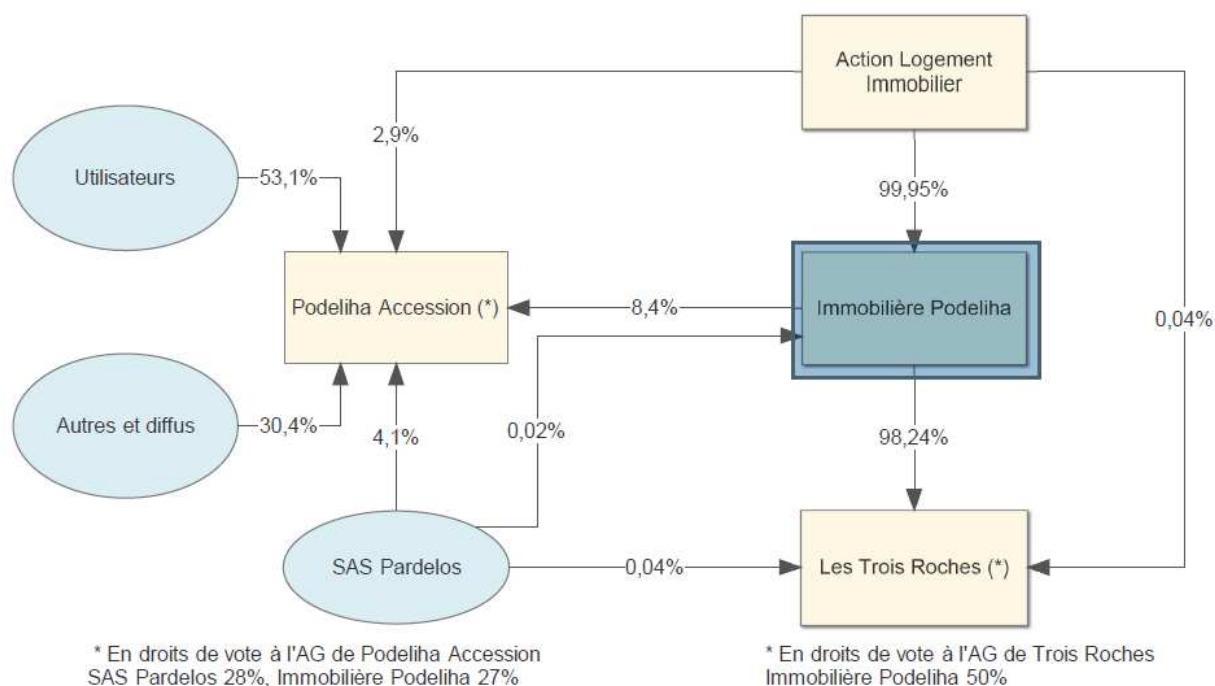
¹ INSEE Analyses Pays-de-Loire – Décembre 2018.

² PLU Communautaire – Angers Loire Métropole – Diagnostic.

³ La SA Immobilière Podeliha est née du rapprochement en 2014 de trois organismes dont les sièges étaient implantés à Angers : la SA d'HLM Val-de-Loire, la SA d'HLM Anjou Castors et la SA Le Toit Angevin.

Figure 1 : Organigramme du groupe PODELIHA

GROUPE PODELIHA au 01/01/2019



La coopérative Les Trois Roches inscrit son intervention dans le cadre du groupe Podeliha qui comprend, outre l'ESH Immobilière Podeliha tête de groupe, une seconde coopérative, la SCIC Podeliha Accession en charge de l'activité d'accession du groupe. Le GIE Podeliha constitué en 2009 est actuellement en voie de dissolution. Le groupe va évoluer prochainement dans le cadre de la fusion prévue en 2019, entre Immobilière Podeliha avec la SA F2M, autre filiale d'ALI, basée au Mans.

Au 31 décembre 2017, le capital de la société Les Trois Roches est de 378 864 euros répartis en 23 679 actions d'une valeur nominale de 16 euros.

Immobilière Podeliha est l'actionnaire principal, seul membre du collège D (organismes HLM) et détient 98,24 % des actions. Les autres actions se répartissent entre le collège A (salarié), le collège B (coopérateurs), le collège C (collectivités publiques qui comprend le département de Maine-et-Loire et ALM) et le collège E (investisseurs⁴).

Par arrêté en date du 7 octobre 2014, la ministre du logement, de l'égalité des territoires et de la ruralité, a autorisé la transformation de la SCP d'HLM des Trois Roches, dont le siège social est situé à Angers (49), en SCIC d'HLM. A cette occasion, et afin de répondre à l'obligation réglementaire relative à la présence d'un collège de vote représentant le personnel d'une SCIC, la responsable du pôle administration de biens, par

⁴ En font notamment partie, la fédération du crédit mutuel d'Anjou, la SAS Pardelos et ALI.

ailleurs salariée d'Immobilière Podeliha mise à disposition de la société, est devenue également salariée de la SCIC sur la base d'un contrat de travail à temps partiel de 10 % de temps de travail.

Le CA, composé de 11 membres, se réunit trois fois par an. Il est présidé depuis juin 2017 par Monsieur Dominique CHIMIER. Auparavant administrateur de la SA Val-de-Loire avant la fusion, puis administrateur de la coopérative Les Trois Roches représentant d'Immobilière Podeliha en 2014, nommé par la suite administrateur personne physique par le CA de mai 2017, il était vice-président de la société depuis octobre 2014. Il succède à Monsieur GIBOIN (cf. annexe n°6.1).

Monsieur Christophe ROZE assure les fonctions de directeur général de la société. Ce mandat lui a été confié par délibération du conseil d'administration Les Trois Roches en date du 6 juin 2012, il a par la suite été reconduit dans ses fonctions par délibérations des 21 octobre 2014 et 23 juin 2017. Il ne perçoit aucune rémunération à ce titre. Mis à disposition par Immobilière Podeliha, il exerce par ailleurs les fonctions de directeur technico-commercial au sein de la SCIC Les Trois-Roches (cf. § 2.2.3.2).

L'organisation de la société s'inscrit dans la comitologie, commune aux trois structures du groupe, dont le principe est posé par ALI et dont l'instauration est validée par le CA de la SCIC Les Trois-Roches lors de sa séance d'octobre 2018 :

- un comité d'audit et des comptes (CAC) appelé à donner son avis sur les comptes annuels, assister le CA en matière d'audit et contrôle interne et s'assurer du respect de la réglementation ;
- un comité des investissements, notamment chargé d'examiner les projets d'investissement, et de valider le PSP ;
- un comité des nominations et rémunérations (CNR) qui examine les candidatures aux postes des principaux directeurs et leur rémunération. Ce comité est également chargé de valider les modalités de rupture de mandat et contrat de travail des membres du Comité de Direction.

Les CA d'Immobilière Podeliha et de Podeliha Accession ont validé l'instauration de ces comités respectivement en juin et octobre 2018.

2.2.2 Relations intra-groupes

Depuis 2014, la SCIC Les Trois Roches est la filiale d'Immobilière Podeliha spécialisée dans l'activité de gestion de copropriétés et de vente immobilière. Dans ce cadre, elle se retrouve inscrite dans un ensemble de conventions notamment avec sa société mère.

Selon les cas, la société est prestataire ou bénéficiaire de ces conventions. Dans leur principe, les conventions sont la traduction de la volonté d'une spécialisation des sociétés du groupe sur des métiers spécifiques ; elles tiennent également compte des moyens propres à chacune d'elles.

Ces conventions relèvent du régime des conventions réglementées prévues aux articles L. 423-10 et L. 423-11 du CCH. A ce titre, après avoir été préalablement justifiées et autorisées par le CA, elles sont soumises annuellement au vote de l'assemblée générale ordinaire (AGO). Elles doivent ensuite figurer dans le rapport spécial annuel établi par le commissaire aux comptes.

En l'absence, à la clôture du contrôle sur place, du rapport spécial du commissaire aux comptes pour l'exercice 2018, il ne sera fait état que des conventions au 31 décembre 2017. Certaines de ces conventions datent de 2017 tandis que d'autres, contractualisées antérieurement, se sont poursuivies sur plusieurs années.

Immobilière Podeliha facture à la SCIC Les Trois Roches des frais de gestion administrative et financière ainsi que la mise à disposition de personnels et de locaux (activités support correspondant à la gestion des

ressources humaines, ainsi qu'aux volets comptables, financiers et administratifs). A l'inverse, la SCIC lui refacture des prestations de vente de logements HLM, de locaux commerciaux, ainsi que de gestion immobilière et de gestion des PSLA.

Les flux financiers intra-groupe les plus significatifs sont ceux échangés entre Immobilière Podeliha et Les Trois Roches ; la mise à disposition de personnel d'Immobilière Podeliha à sa filiale s'élève à 498 milliers d'euros TTC, tandis que la prestation de commercialisation des logements HLM représente à 542 milliers d'euros TTC en 2017.

L'ensemble de ces conventions constitue aujourd'hui un paysage juridique relativement complexe, composé de sept conventions entre Immobilière Podeliha et la SCIC, mais cependant correctement maîtrisé dans sa mise en œuvre.

Le rapprochement avec les conventions réglementées identifiées de leur côté par les partenaires de la société n'a fait ressortir que quelques écarts de montants mineurs, qui ont pu être expliqués. De façon générale la société s'attache à donner avec le plus de précision et de transparence possible les informations sur ces conventions.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

2.2.3.1 Evolution de l'organisation

Précédemment à la fusion, alors qu'elle était encore rattachée à la SA Toit Angevin et orientée sur l'activité d'accession sociale à la propriété, la société ne disposait d'aucun moyen humain en propres, ni mis à disposition dans un cadre conventionnel.

A partir de 2014, l'affectation des nouvelles missions à la SCIC Les Trois Roches relatives à l'activité de vente et de gestion de copropriétés a eu pour conséquences la mise en place au sein de la société de personnels spécialisés, ayant exercé précédemment ces activités dans les entités ex-Toit Angevin et ex-Val-de-Loire. Ceux-ci l'ont tout d'abord été par l'intermédiaire de la mise à disposition de personnel d'Immobilière Podeliha par voie de convention ; par la suite, la société a procédé à des recrutements directs de salariés.

La convention de mise à disposition de personnel a porté initialement sur sept salariés. Suite à un départ en retraite, une rupture conventionnelle, et une fin de CDD, quatre personnes restaient mises à disposition par Immobilière Podeliha au moment du contrôle. Le directeur technico-commercial (qui est par ailleurs le directeur général), les deux responsables de pôles, et une chargée des ventes.

Aujourd'hui la société qui comprend 13 personnes dont les quatre mis à disposition, est organisée en deux pôles placés directement sous l'autorité du DG :

- le pôle administration de biens (composé d'un responsable et six personnes qui traitent les copropriétés) ;
- le pôle vente HLM et commerces (comportant un responsable, trois chargés de ventes et une assistante commerciale).

Comme indiqué supra, la société s'appuie sur les services support d'Immobilière Podeliha pour ce qui concerne les aspects comptables, financiers, administratifs et de gestion des ressources humaines.

2.2.3.2 Direction de la société

La mise à disposition par Immobilière Podeliha auprès de la SCIC Les Trois-Roches du directeur technico-commercial prévoit que ce dernier est chargé d'animer les équipes de vente et d'administration de biens, de

mettre en œuvre les politiques commerciales et de communication, en vue d'accompagner les activités de la société. Il met en place les politiques de rémunération liées aux résultats et objectifs de la société.

A compter du 1^{er} janvier 2019, la mise à disposition du directeur technico-commercial a été portée à 100 %. Antérieurement il était le seul personnel mis à disposition par Immobilière Podeliha à faire l'objet d'une mise à disposition partielle, à hauteur de 20 % de son temps de travail de 2014 à 2017, puis pour 70 % en 2018.

Le directeur technico-commercial assure parallèlement la fonction de directeur général de la société dans le cadre d'un mandat exercé à titre gratuit, depuis le 6 juin 2012 (cf. § 2.2.1). Du fait de la taille réduite de la structure, cette situation est porteuse de risques juridiques au regard des critères jurisprudentiels permettant la possibilité de cumul de ces deux fonctions⁵. L'organigramme, qui présente un seul directeur général mais pas de direction technico-commerciale, illustre bien ce risque. Cette situation nécessite d'être sécurisée. Dans ses réponses apportées au présent rapport, la société indique que dans cette perspective, la délimitation du périmètre de chaque fonction sera prochainement élaborée.

⁵ Pour autoriser le cumul, le contrat de travail doit porter sur des fonctions techniques distinctes du mandat, impliquer une rémunération distincte et induire le maintien d'un lien de subordination.

3. ACTIVITE D'ADMINISTRATION DE BIENS

3.1 ORGANISATION DU POLE « ADMINISTRATION DE BIENS »

La gestion de copropriétés et de locaux commerciaux relève d'un des deux pôles d'activité de la société (administration de biens et ventes HLM/commerces) traduisant le principe de spécialisation des activités des sociétés du groupe, arrêté à l'occasion de la fusion de 2014.

Historiquement, la gestion de copropriétés, de locaux d'activités ainsi que de logements étudiants était une compétence spécifique développée par la SA Le Toit Angevin en 2007 ; les moyens humains étaient toutefois limités à une seule personne.

Après la fusion de sociétés opérée en 2014 et la réaffirmation du positionnement de la SCIC Les Trois-Roches sur ce domaine, l'effectif du pôle gestion de biens a augmenté au fil des années, en accompagnement de l'augmentation d'activité.

La responsable de pôle est une salariée d'Immobilière Podeliha, mise à disposition de la SCIC Les Trois Roches (tout comme le responsable du pôle ventes, une chargée de ventes et le DG au titre de ses fonctions de directeur technico-commercial), les autres agents du pôle « administration de biens » sont salariés de la SCIC Les Trois Roches ; le recrutement direct par la société constitue aujourd'hui le cadre normal d'embauche.

Au 1^{er} janvier 2019 le pôle est constitué de sept personnes : la responsable de pôle, deux gestionnaires de copropriétés, deux assistantes, une comptable et un contrat de professionnalisation.

Les références habituellement constatées par le milieu professionnel de la gestion de syndic, permettent d'estimer les moyens humains nécessaires, à savoir : un gestionnaire et une assistante sont nécessaires à la gestion de 50 copropriétés ou 1 500 lots, de même un volume de 80 copropriétés ou 2 000 lots impose de disposer d'un comptable dédié.

Au regard de ces valeurs, l'effectif du pôle paraît adapté à l'activité actuelle ; toutefois la société estime que la gestion de syndic solidaire HLM (cf. § 3.3) nécessite 20 à 30 % de temps supplémentaire et doit relativiser cette référence.

3.2 EXERCICE DE L'ACTIVITE D'ADMINISTRATION DE BIENS

3.2.1 Activité actuelle et perspectives d'évolution

A l'issue de la fusion, la société a repris la gestion des copropriétés antérieurement constituées par les SA Toit Angevin et Val-de-Loire, soit 41 copropriétés représentant 951 lots, fin 2014.

La quasi-totalité des copropriétés gérées par la société appartiennent donc à Immobilière Podeliha, qui par ailleurs renonce au bénéfice des dispositions de l'article L. 443-15 du CCH lui permettant d'être syndic de droit des copropriétés issues de la vente de ses logements.

La société gère toutefois quelques copropriétés pour des bailleurs HLM locaux : 6 appartenant à l'office départemental (Maine-et-Loire Habitat) et 1 appartenant à la SEM de la ville d'Angers (SOCLOVA).

Au 1^{er} janvier 2019, la société gère désormais 107 copropriétés représentant 2 209 lots. La progression s'explique à la fois par la politique de vente de logements (cf. §.4) soutenue d'Immobilière Podeliha produisant

de nouvelles copropriétés et par l'intégration de Podeliha au groupe 3F puis par la suite au groupe ALI, en 2018, qui lui a apporté un total de 27 nouvelles copropriétés en 2018.

Le repositionnement du groupe Podeliha au sein du groupe Action Logement Immobilier depuis fin 2018, est susceptible d'augmenter significativement le nombre de copropriétés gérées par Les Trois-Roches ; ALI incite en effet ses filiales HLM à recourir aux prestations de syndic assurées par ses propres filiales spécialisées dans ce domaine. De plus le projet de fusion avec la SA F2M (filiale ALI implantée dans la Sarthe) ou encore la perspective d'assurer des missions de syndic pour d'autres filiales du groupe ALI (actuellement évoquée sur le secteur d'Orléans) pourra également être l'occasion d'assurer la gestion de nouvelles copropriétés.

Enfin, les objectifs du plan de vente d'Immobilière Podeliha, de l'ordre de 200 logements par an, conduisent à prévoir la constitution d'une trentaine de nouvelles copropriétés chaque année, dont la gestion serait confiée à la SCIC Les Trois Roches.

3.2.2 Conditions administratives et financières d'intervention

La société n'étant pas à l'origine de la vente des logements HLM qui a donné naissance à la copropriété, elle ne peut se prévaloir des dispositions de l'article L. 443-15 du CCH précité. Ce point doit toutefois être relativisé dans la mesure où le choix du syndic par les copropriétaires intervient à la majorité des voix, ce qui laisse pendant quelques années le choix final à Immobilière Podeliha.

Par ailleurs, si l'exercice de son mandat, dans les conditions prévues par la réglementation, s'inscrit dans un cadre concurrentiel, s'agissant d'un champ d'activité sur lequel interviennent des cabinets privés, la société met en avant les spécificités de sa prestation de syndic solidaire (cf. infra § 3.3).

La société utilise un logiciel métier spécifique à la gestion de syndic, retenu suite à un appel d'offre. Sur la base de trois offres, le produit considéré comme le plus adapté a été retenu par la société (ICS).

Les règlements des appels de fonds trimestriels auprès des copropriétaires se font en chèques, virements ou prélèvements. Il n'y a cependant pas de paiement en espèces. Afin de favoriser la mise en place de prélèvements, la société propose une mensualisation des appels de fonds trimestriels.

Le processus d'encaissement des règlements par chèques qui présentait des fragilités par le passé, est en cours de sécurisation. En raison d'un effectif réduit, la même personne préparait les remises de chèque et effectuait leur traitement comptable au sein de la société ; le DG quant à lui réalise les dépôts à la banque. Pour ce qui concerne les virements et prélèvements, seule une personne maîtrise l'ensemble du processus, placé sous la validation de la responsable de pôle. Dans ses réponses apportées à ce constat, la société fait état du recrutement en mars 2018 d'une seconde personne en charge la saisie des chèques et de la préparation des bordereaux de dépôt en banque⁶ et par ailleurs rappelle les interventions respectives du commissaire aux comptes et des établissements financiers tenant les comptes des copropriétés.

Concernant le traitement des éventuels impayés, la société assure l'équivalent du précontentieux auprès des débiteurs. En revanche, dès que la mise en demeure est effectuée, le dossier est pris en charge de manière externalisée par un huissier qui établit le commandement de payer et ensuite confie le dossier à un avocat.

La société assure au titre de ses fonctions de syndic la gestion des charges communes des copropriétés ; celles-ci seront par la suite pour partie refacturées par Immobilière Podeliha à ses propres locataires. Dans la

⁶ En complément, la responsable du pôle Administration de biens est en capacité de réaliser, en cas d'absence non maîtrisée, le processus de gestion des chèques.

perspective de cette refacturation, la SCIC Les Trois Roches identifie systématiquement la nature récupérable ou non des charges de copropriété, sachant qu'elle n'a pas d'obligation en la matière.

Il y a lieu de noter que, tout comme les syndic privés, la SCIC Les Trois Roches organise l'étalement de l'arrêté des comptes individuels des copropriétés afin d'optimiser l'utilisation de ses agents ; des dates d'arrêté de comptes sont donc prévues à la fin de chaque trimestre civil. Dans ces conditions les régularisations de charges de locataires d'Immobilière Podeliha font l'objet d'un traitement distinct de celui des autres occupants de son parc de logement.

Les prestations de syndic sont facturées 140 euros/an HT par lot avec un minimum de total de refacturation de 1 500 euros HT en cas de petite copropriété. Ce taux de 140 euros peut augmenter jusqu'à 150 euros pour les copropriétés pour lesquelles il y a à gérer des équipements complexes. Inversement sur des copropriétés dont la gestion est particulièrement simple, le taux peut être ramené à 130 euros. Il n'y a pas non plus de facturation de frais annexes comme par exemple des visites supplémentaires sur site.

En termes de tarif, les taux pratiqués se situent dans les prix du marché ; un comparatif effectué par Immobilière Podeliha sur le coût des divers syndic de ses copropriétés a fait ressortir Trois Roches en 2^{ème} position. Plus que des tarifs particulièrement bas, la société met en avant le contenu de ses prestations.

3.3 SPECIFICITES DU SYNDIC SOLIDAIRE

La société fait état des spécificités de son mode d'intervention dans le cadre du syndic solidaire. Ce concept vise à rappeler l'inscription de l'exercice de la mission de syndic de copropriété, relative à des immeubles issus de la vente HLM, des opérations PSLA et d'accession sociale en collectif, dans le cadre plus général du service d'intérêt général défini par l'article L. 411-2 du Code de la Construction et de l'Habitation (CCH).

Le syndic solidaire se caractérise par :

- des honoraires maîtrisés, limitant les honoraires exceptionnels ;
- une gestion d'exploitation des immeubles s'appuyant sur les contrats d'entretien et de maintenance, issus des appels d'offres des copropriétaires, bailleurs et proposés via l'Assemblée Générale aux copropriétaires ;
- l'existence sans supplément de coûts d'une astreinte 24 H/24 pour les parties communes (dispositif mis en place par Immobilière Podeliha pour ses propres locataires) ;
- l'établissement d'un rapport de gestion à l'immeuble, incluant l'aspect comptable et gestion administrative et technique de l'immeuble ;
- une diffusion documentaire via un extranet copropriétaire, comportant une base documentaire ;
- une gestion de proximité, permettant d'optimiser le traitement des demandes d'interventions techniques, des devis, en relation avec les instances de gouvernance de la copropriété (assemblée générale et conseil syndical) ;
- un appui en matière de gestion technique du patrimoine en copropriété, à travers des compétences techniques identifiées parmi les collaborateurs d'Immobilière Podeliha (ex : chaufferie).

Le bénéfice pour les copropriétaires, du dispositif d'astreinte et de l'organisation de consultations conjointes avec Immobilière Podeliha pour les contrats d'entretien et de maintenance ainsi que le recours aux possibilités d'expertise technique des services du bailleur, constitue un avantage indéniable pour les copropriétaires.

3.4 RESPECT DES OBLIGATIONS REGLEMENTAIRES

Le contrôle a également été l'occasion de vérifier la bonne application des principales obligations réglementaires qui s'appliquent à la société dans le cadre de ses fonctions de syndic de copropriétés.

Les dispositions de l'article 55 de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové (ALUR) modifiant l'article 18-1 A de la loi n° 65-557 du 10 juillet 1965 fixant le statut de la copropriété des immeubles bâtis sont connues et prises en compte par la société. Les nouveaux contrats de syndic intègrent les prescriptions des nouveaux contrat-types, la mise en conformité de ceux existant antérieurement intervient au fur et à mesure des renouvellements de mandats.

La société dispose d'une carte professionnelle. Si elle ne s'impose pas à un bailleur dans le cas où il exerce cette fonction en tant que syndic de droit, ce n'est pas le cas de Trois Roches qui ne peut se prévaloir de cette dérogation. D'une durée de 3 ans, sa validité expire au 15 avril 2021 ; le directeur général en est le titulaire désigné. Cependant, les personnels de la société bénéficient d'une attestation leur permettant d'assurer certaines missions administratives de gestion de la copropriété.

La société a souscrit obligatoirement :

- une garantie financière ; elle permet de garantir les fonds dont le syndic a la responsabilité mais qui ne lui appartiennent pas. Estimée sur la base de la pointe de trésorerie détenue par le syndic au cours des 12 derniers mois, son montant est de 700 milliers d'euros ;
- une assurance de responsabilité civile professionnelle, elle permet d'indemniser ses fautes préjudiciables qui seraient commises lors de l'accomplissement de son mandat à l'égard des copropriétaires.

La société a respecté, depuis 2016, l'obligation réglementaire d'enregistrement des copropriétés de plus de 200 lots, au registre national des copropriétés. Par la suite, elle procédera, d'ici 2019, à l'enregistrement progressif des autres copropriétés.

Enfin la société s'acquitte, auprès d'organismes spécialisés, de son obligation de formation continue (14 heures par an pour chaque personne concernée, ou 42 heures au cours de trois années) pour le titulaire de la carte professionnelle, mais aussi les gestionnaires de copropriété.

3.5 AUTRES ACTIVITES

En parallèle de l'activité de syndic qui constitue l'essentiel de l'activité du pôle administration de biens, la SCIC Les Trois Roches assure également la gestion d'une centaine de locaux professionnels et commerciaux appartenant à Immobilière Podeliha, ainsi que de quelques antennes téléphoniques et panneaux publicitaires.

La fonction de gestion de ces biens peut ponctuellement donner lieu à la réalisation d'actions commerciales destinées à favoriser leur mise en location.

Les responsables de la société, considérant le savoir-faire développé par les équipes, s'interrogent également sur la possibilité de proposer des prestations connexes au syndic de copropriété, à d'autres organismes de logement social. Ces prestations pourraient porter sur l'accompagnement d'autres bailleurs sur le volet comptable de la gestion de leurs propres copropriétés. Il pourrait également s'agir, dans un contexte de développement de la vente HLM, de prestations d'assistance juridico-administrative dans le cadre de la mise en place des copropriétés qui peuvent notamment en résulter.

Enfin, la société exerce actuellement à la demande des mandataires judiciaires désignés par les tribunaux, le syndic de deux copropriétés en difficulté. Ce type de mission pourrait à l'avenir constituer une nouvelle offre de service pour Les Trois Roches.

4. ACTIVITE DE VENTE HLM

4.1 ORGANISATION DE L'ACTIVITE VENTES DE LOGEMENTS LOCATIFS

Immobilière Podeliha confie la mise en œuvre de sa politique de vente à la SCIC Les Trois Roches. Cette prestation fait l'objet chaque année d'une convention réglementée de vente de biens immobiliers à usage d'habitation. La convention fixe la mission de la SCIC et sa rémunération, dont le coût forfaitaire par vente est revu à la baisse avec l'augmentation du nombre de ventes.

Le bilan de l'application des conventions réglementées est présenté chaque année au CA de la SCIC qui est ainsi informé du nombre de ventes réalisées.

Le pôle en charge de la vente HLM et des commerces s'est renforcé au cours du temps pour suivre l'évolution quantitative des objectifs de vente d'Immobilière Podeliha. Lors de la fusion, son effectif comprenait trois collaborateurs, un responsable, une assistante commerciale et un vendeur parti à la retraite en 2016. Ils étaient tous les trois salariés d'Immobilière Podeliha. Il est actuellement composé de cinq collaborateurs, un responsable, d'une assistante commerciale et trois vendeurs, dont un recrutement en 2019. Il est dimensionné sur la base de la réalisation de 60 ventes annuelles par vendeur et 30 par le responsable du pôle. Seuls le responsable et un vendeur sont salariés d'Immobilière Podeliha, les nouveaux recrutés sont salariés de la coopérative.

4.2 OBJECTIFS DE VENTES

La stratégie d'Immobilière Podeliha en termes de ventes est déclinée dans son plan patrimonial et actualisée en fonction des objectifs volontaristes fixés par l'actionnaire principal.

L'objectif d'Action Logement Immobilier présenté au CA d'Immobilière Podeliha lors de sa séance d'octobre 2018, est la cession de 0,95 % du parc de ses filiales en 2019, soit environ 3 600 logements. L'opérateur national de ventes d'Action Logement (ONV) serait sollicité à hauteur de la différence entre le niveau de vente réalisé et l'objectif ainsi défini. Le CA d'Immobilière Podeliha a autorisé le DG à proposer la cession à l'ONV d'une cinquantaine de logements (environ l'écart entre le niveau de vente de 2018 et l'objectif 2019) dans deux programmes situés à Angers et Trélazé. Au moment du contrôle, la décision de l'ONV de retenir ou non ces programmes n'était pas encore connue.

La société a vendu 512 logements sur la période 2014-2018 à un rythme annuel qui a quasiment doublé de 2015 à 2018, passant de 80 à 150 unités. L'objectif pour l'année 2019 est fixé à 200 logements (environ 1 % du parc).

Pour atteindre cet objectif, Immobilière Podeliha a validé en juin 2018 la mise en vente de 877 nouveaux logements, qui s'ajoutent aux 1 053 logements déjà en cours de commercialisation ou en attente de l'autorisation de vente. Le stock de logements en vente s'élèvera donc à 1 930, soit un rapport de 10 entre le nombre de ventes envisagées et le nombre de logements mis en vente.

4.3 REALISATION DES VENTES

Sur la période 2014-2018, les ventes sont localisées à hauteur de 60 % sur Angers, et 75 % sur l'agglomération. Leurs prix sont compris entre 187 000 euros et 25 400 euros, avec une moyenne de 89 500 euros.

La société respecte les obligations réglementaires en matière de ventes HLM (autorisation, estimation des services des Domaines, publicité). Pour les nouveaux programmes mis en vente, elle organise des réunions d'information pour les locataires en place et informe chaque occupant par courrier.

Les chartes de ventes validées par le CA d'Immobilière Podeliha en avril 2017 (charte 3F) et octobre 2018 (charte ALI) fixent des modalités d'établissement des grilles de prix, qui tiennent notamment compte des revenus des candidats extérieurs au parc social. Elles précisent aussi que le patrimoine proposé à la vente ne nécessite pas de grosses réparations du clos et couvert dans les cinq années suivant la vente.

Le bilan des ventes de l'année passée, ainsi que les objectifs de l'année sont présentés annuellement aux CA de la SCIC Les Trois Roches et d'Immobilière Podeliha. Le bilan présenté à Immobilière Podeliha décrit l'origine des acquéreurs ; pour l'année 2017 ils étaient 6 % de locataires occupants et 23 % d'autres locataires d'Immobilière Podeliha ; 71 % étaient des personnes extérieures. En termes de revenus, 74 % des acquéreurs disposent de revenus inférieurs aux plafonds PLI.

Il ressort de l'analyse des acquéreurs de l'année 2018 que 10 % étaient des locataires occupants ou leurs ascendants, 27 % autres locataires d'IP et 23 % locataires d'autres bailleurs sociaux. Les revenus de 93 % des acquéreurs étaient inférieurs aux plafonds PLI.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La société ne dispose en interne d'aucun moyen propre lui permettant d'assurer les tâches comptables et financières liées à son fonctionnement. Avant la fusion, la situation était identique ; la société s'appuyait alors sur les moyens de la SA Le Toit Angevin (sa société-mère de l'époque). Dans la continuité de ce fonctionnement antérieur, ces missions sont désormais confiées à Immobilière Podeliha par l'intermédiaire de la convention de gestion administrative et financière.

5.2 ANALYSE FINANCIERE

5.2.1 Analyse de l'exploitation

Tableau 1 : Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Marge brute sur syndic	127	239	228	272	349
Marge brute sur ventes et PSPLA	218	409	487	526	651
Marge brute sur autres activités	8	69	74	67	
Marge brute totale	353	717	788	865	999
Consommations de l'exercice	285	687	655	601	679
Charges de personnel	0	11	63	153	258
Excédent brut d'exploitation	68	19	70	111	63
Solde reprises / dotations	14	15	13	-4	12
Résultat d'exploitation	54	4	56	115	51
Résultat financier	10	7	5	5	6
Résultat exceptionnel	-0	0	-1	-4	8
Impôts sur les bénéfices et assimilés	19	4	18	35	4
Résultat de l'exercice	44	8	43	82	60
Solde dotation reprise sur amortissements et provisions	-14	-12	-12	5	-11
Autofinancement net (1)	58	20	55	77	71
% du chiffre d'affaires	16,5	2,8	7,0	8,9	7,1

(1) 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 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

Sources : comptes annuels Trois Roches exercices 2014 à 2018

L'activité de la SCIC Les Trois Roches s'organise autour de deux métiers, l'administration de bien et la vente de logements HLM et de commerce. L'administration de biens concerne principalement le syndic de copropriétés ; s'y ajoute la gestion de locaux commerciaux, de panneaux et d'antennes (cf. §.3).

Depuis 2014, le chiffre d'affaire de chacune de ces activités a connu une progression constante, traduction des ambitions du groupe Podeliha pour ce qui concerne son activité de vente HLM et sa conséquence logique, la création de copropriétés dont la gestion est confiée à sa filiale.

L'une et l'autre de ces activités reposent sur un modèle économique propre.

Les ratios observés dans le milieu des professionnels du syndic⁷ reposent sur une base de gestion de 1 500 lots et/ou 50 copropriétés ; toute augmentation d'activité s'accompagne par conséquent d'effets de seuil en termes de moyens nécessaires. En l'état actuel, la société est en adéquation avec ces références. Deux gestionnaires et deux assistants ainsi qu'une comptable et une assistante gèrent aujourd'hui 107 copropriétés, le recrutement d'un nouveau gestionnaire doit intervenir en 2019 pour accompagner la poursuite du développement de l'activité. Outre le syndic, l'administration de bien intègre également de façon marginale la gestion de locaux commerciaux, panneaux publicitaires et antennes de téléphonie.

La vente de logements HLM pour le compte d'Immobilière Podeliha s'inscrit dans le cadre des objectifs de cette dernière en matière de vente de patrimoine. Elle est complétée par la commercialisation de locaux commerciaux. Les moyens mis en place aujourd'hui par Trois Roches permettent de répondre aux objectifs de vente d'Immobilière Podeliha, tout en générant une rentabilité d'exploitation satisfaisante sur la période rétrospective, au vu des éléments développés ci-après.

Depuis 2014 la société a connu une montée en charge de l'activité qui s'est traduite par un triplement de sa marge brute totale, constituée pour 1/3 par l'activité de syndic et pour 2/3 par l'activité de vente. Parallèlement les charges de personnel (mis à disposition⁸ ou recruté directement) et les autres charges de fonctionnement ont connu une augmentation dont le niveau a été légèrement supérieur ; en conséquence de quoi le résultat d'exploitation n'a pas connu d'amélioration significative (il reste d'en moyenne 56 milliers d'euros sur la période).

Les résultats financiers et exceptionnels sont d'un impact réduit et de ce fait le résultat de l'exercice, qui est constamment positif depuis 2014, n'évolue que très peu. Il est de 60 milliers d'euros en 2018 et en moyenne de 46 milliers d'euros sur la période. Considérant par ailleurs le très faible impact sur celui-ci des produits et charges calculés (principalement les dotations et reprises des provisions et amortissement), l'autofinancement dégagé par l'activité reste très proche du résultat de l'exercice. Rapporté au chiffre d'affaire, le résultat est de 6 % sur la dernière année.

Ces valeurs méritent toutefois d'être relativisées. En effet si l'activité de syndic s'exerce à des conditions économiques normales (proches des conditions du marché), les conditions financières prévues dans la convention de prestations de vente de logements HLM ont permis de soutenir les résultats des premiers exercices. Ainsi de 2014 à 2016 cette convention prévoyait une rémunération forfaitaire de 5 000 euros/HT par vente, réduite à 4 500 euros/HT en 2017 et 4 000 euros/HT en 2018. L'application, dès 2014, de ce dernier taux de rémunération aurait alors eu pour conséquence des résultats annuels négatifs jusqu'en 2016.

⁷ Les valeurs habituellement observées sont : 1 gestionnaire de copropriété + 1 assistant pour 1 500 lots/500 copropriétés et 1 comptable pour 80 copropriétés, rémunération de l'ordre de 150 euros/lot principal /an hors frais annexes.

⁸ Taux de mise à disposition du directeur technico-commercial augmenté en 2018 de 20 % à 70 % de son temps de travail.

Tableau 2 : Résultats analytiques par nature d'activités

En euros

Années	Libellé	Total des activités	Ventes	Syndic	Locations
2017	Total des charges	766 766	429 429	283 502,15	53 834
	Total des produit	883 653	532 458	282 885	68 310
	Résultat comptable*	116 887	103 029	-617	14 475
	Chiffre d'affaires (CA)	865 240	525 847	271 931	67 461,39
	Résultat en % CA	13,5	19,6	-0,2	21,5
2018	Total des charges	949 998	527 030	340 647	82 320
	Total des produit	1 012 823	563 407	358 292	91 125
	Résultat comptable*	62 826	36 376	17 644	8 805
	Chiffre d'affaires (CA)	999 432	555 749	353 797	89 887
	Résultat en % CA	6,3	6,5	5,0	9,8

Sources : comptabilité analytique Trois Roches exercices 2017 et 2018

* avant impôt sur les sociétés

Depuis 2017 la société réalise une ventilation analytique des résultats comptables, avant impôt sur les sociétés, par natures d'activités ; vente, syndic et location de commerces. En parallèle l'équipe de contrôle a cherché à approcher la performance économique des deux principaux métiers de la société, à savoir la vente de logements et l'activité de syndic.

Sur ces bases il apparaît que l'activité de gestion de syndic social, dans les conditions actuelles d'exercice⁹, présente un niveau de rentabilité faible voire négatif en 2017, et qu'à l'inverse l'activité de vente de logements du parc d'Immobilier Podeliha affiche en contrepartie un bon niveau de rentabilité, et ce malgré la diminution précitée du forfait de rémunération. De plus ces résultats montrent la sensibilité de ces deux activités, à leurs propres effets de seuil, notamment au regard des charges de personnel. Le cumul de ces deux composantes explique principalement les résultats de la SCIC Les Trois Roches.

⁹ Au 1^{er} janvier 2019 la société gère 107 copropriétés représentant 2209 lots.

5.2.2 Structure financière

Tableau 3 : Bilans fonctionnels

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
Capital et réserves (SA)	721	758	766	809	891
Report-à-nouveau	-6				
Résultat de l'exercice	44	8	43	82	60
Capitaux propres	760	766	809	891	952
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	18	30	43	38	49
Actif immobilisé brut	103	110	114	124	136
Fond de Roulement Net Global (FRNG)	674	686	738	805	865
Autres actifs d'exploitation	114	86	57	70	118
Dettes d'exploitation	218	136	220	186	331
Besoin (+) ou Ressources (-) en FR (2)	-103	-51	-162	-116	-213
Trésorerie nette	778	737	900	921	1 078

Sources : comptes annuels Les Trois Roches exercices 2014 à 2018

La structure du bilan de la société diffère fortement de celle communément observée dans les organismes de logement social. Il s'agit ici d'un organisme qui en raison des principes de spécialisation retenus par le groupe Podeliha n'intervient pas dans les domaines du locatif et l'accession sociale (à l'exception de quelques participations très marginales à des SCCV, cf. § 5.2.2.1). La structure de son bilan traduit cette particularité.

5.2.2.1 Haut de bilan et fonds de roulement

Les capitaux propres de la société s'élèvent à 952 milliers d'euros fin 2018 ; ils sont constitués à hauteur de 94 % de réserves constituées antérieurement par la société. De 2014 à 2018 les capitaux propres augmentent du fait du cumul de résultats annuels modestes. Les capitaux propres sont ainsi passés de 760 milliers d'euros fin 2014 à 952 milliers d'euros fin 2018.

De par la nature de son activité, la société ne perçoit pas de subventions d'investissement.

La société ne dispose que de très peu de moyens en propre ; elle n'est pas propriétaire de ses bureaux et les seules immobilisations qui lui appartiennent sont des équipements de bureaux et des matériels informatiques qu'elle autofinance. En conséquence elle n'a souscrit aucun emprunt.

La société comptabilise également des immobilisations financières et incorporelles au titre desquelles ses participations minoritaires dans deux SCCV réalisées avec Podeliha Accession, ainsi que le fonds de commerce constitué par le portefeuille de copropriétés racheté au Toit Angevin (valeur brute : 77 800,00 euros).

Les capitaux propres constituent donc exclusivement la ressource durable qui assure le financement de ces éléments nécessaires à l'exploitation.

Au cas présent, le fonds de roulement net global qui mesure l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, et le cas échéant, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) s'élève à 865 milliers d'euros fin 2018, soit l'équivalent de 91 % de ses capitaux propres.

5.2.2.2 Bas de bilan et trésorerie

Pour ce qui concerne la structure et les équilibres de bas de bilan, les principaux emplois et ressources sont pour les premiers en relation avec la comptabilisation de la TVA et des attentes de règlements de copropriétaires et pour les seconds des règlements à effectuer au titre de charges sociales, d'impôts sur les sociétés et des diverses prestations réalisées par Immobilière Podeliha au bénéfice de la société.

A la clôture des comptes 2018, ce rapprochement entre emplois et ressources de bas de bilan dégagait un excédent de 213 milliers d'euros.

Ce dernier complétait alors les 865 milliers d'euros de ressources issues du FRNG et constituait la trésorerie de la société d'un montant de 1 078 milliers d'euros.

De 2014 à 2018, le bas de bilan de la société a toujours dégagé des ressources qui sont venues compléter le FRNG de chaque exercice et participer à la formation d'une trésorerie qui est passée de 778 milliers d'euros en 2014 à 1078 milliers d'euros en 2018.

La trésorerie de la société est rémunérée par l'intermédiaire d'un compte courant rémunéré, et d'un compte sur livret (CSL).

5.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Pour ce qui concerne la société, la réalisation d'une étude financière s'inscrit plus largement dans le cadre de la stratégie du groupe ALI et de sa déclinaison au sein du groupe Podeliha. En effet, du fait du rôle et de la spécialisation qui lui ont été conférés par ceux-ci, le paysage intragroupe conditionne fortement les perspectives de développement de la SCIC Les Trois Roches.

Le développement de l'activité liée à la vente de logements HLM découle directement de la politique de vente d'Immobilière Podeliha dans le cadre des objectifs fixés par ALI, quant à celui de l'activité de syndic il est étroitement lié à la création de copropriétés issues des ventes HLM et d'éventuelles sollicitations en provenance d'autres filiales ALI.

En l'état actuel la société n'a pas établi formellement de prévisionnelle financière, considérant d'une part les éléments de contexte, précités, et d'autre part sa bonne connaissance de son propre modèle économique ; ce dernier élément devant lui permettre de s'ajuster au mieux à de futurs besoins.

Comme indiqué précédemment (cf. § 5.2.1), les résultats de la société sont à ce jour largement assis sur l'activité de vente alors qu'inversement le syndic social ne dégage qu'une profitabilité très limitée.

Dans une perspective de moyen terme, le volume de la vente HLM devrait encore connaître une augmentation en passant à court terme d'un objectif de 150 ventes par an actuellement à 200 ventes, puis par la suite se stabiliser autour d'un volume annuel de 1 % du patrimoine d'Immobilière Podeliha. La quantité confiée à la SCIC est toutefois susceptible d'évoluer en fonction de la politique d'ALI concernant son ONV.

L'activité de syndic est par contre appelée à poursuivre son accroissement, par création de nouvelles copropriétés issues d'Immobilière Podeliha ou par apports externes de copropriétés existantes. Pour autant ce développement s'inscrit dans le modèle économique évoqué au § 5.2.1 et par conséquent implique la mise en place de moyens supplémentaires générant de possibles effets de seuils. Fin 2018, l'organisation de la société dédiée au syndic était en adéquation avec son volume d'activité ; en revanche tout nouvel accroissement substantiel devrait s'accompagner de nouveaux moyens, venant alors réduire les gains nets issus d'un nouveau

développement dans l'attente d'atteindre à nouveau une situation optimale d'équilibre au regard des seuils de référence rappelés supra (cf. en note de bas de page n°7).

La projection à moyen terme, des grands équilibres financiers actuels de la société et de son niveau de rentabilité, est donc liée à l'actualisation de son point mort. L'enjeu principal pour la société repose donc sur sa capacité à opérer son développement au regard de la spécificité de ses modèles économiques (en tenant compte des inévitables effets de seuil) et à développer des activités connexes, dans un contexte de croissance prévisionnelle d'activité.

Le budget 2019 illustre ce point en ne présentant plus qu'un strict équilibre entre les produits et charges. Le niveau de résultats antérieurs ne pouvant toutefois plus être reproduit que par un très important développement de l'activité de syndic, du fait du prévisible plafonnement à terme de l'activité de vente.

Les réponses apportées par la société sur ces questions, rappellent l'attention portée à l'accroissement du volume d'activité comme le confirme la définition d'un business modèle à 4 ans et sa présentation au conseil d'administration.

5.4 CONCLUSION

En conclusion, la structure financière de la SCIC Les Trois Roches est saine fin 2018, toutefois elle est exposée au risque d'une croissance mal maîtrisée qui aurait pour conséquences un accroissement substantiel de ses coûts de fonctionnement, notamment en matière salariale. La maîtrise des seuils de rentabilité constitue de ce fait un enjeu fort. Dans ces conditions, les exercices 2019 et 2020 constituent un nouveau cap pour la société qu'il conviendra d'aborder avec attention.

6. ANNEXES

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

SIÈGE SOCIAL : Les Trois Roches	
Adresse du siège : 13 rue Bouché Thomas 49000 ANGERS	Téléphone : 02 41 79 62 82

PRÉSIDENT: M. Dominique CHIMIER
--

DIRECTEUR : M. Christophe ROZE

CONSEIL D'ADMINISTRATION au 08/10/2018			
	Membres	Catégorie :	
Président	CHIMIER Dominique	Investisseurs et autres part. financiers	
	JUSTEAU Philippe	Organisme HLM	
	Remplacement de l'Association Solendi par Action Logement Immobilier à l'AG du 23/06/2017	Investisseurs et autres part. financiers	
	HOUDOU Michel	Investisseurs et autres part. financiers	
	LEROY Gilles	Collectivités publiques	
	CHRETIEN Maryse	Collectivités publiques	
	GUERID Paul	Investisseurs et autres part. financiers	
	JEANNE Catherine	Coopérateur	
	MACE Pierre	Investisseurs et autres part. financiers	
	MERCIER Henri	Investisseurs et autres part. financiers	
	MERLAUD Alain	Investisseurs et autres part. financiers	
Représentants des locataires			

Actionnariat	Catégorie		Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Organismes HLM	Immobilière Podeliha	
			98,24

6.2 SIGLES UTILISES

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

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

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

www.ancols.fr

