

RAPPORT DE CONTROLE

COOPERER POUR HABITER

SA D'HLM

EXERCICES 2014-2019

N° 2019-050

Avril 2022

Agence nationale de contrôle du logement social

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

SIREN : 130 020 464

FICHE RECAPITULATIVE

N° SIREN : 692 002 660
 Raison sociale : SA d'habitations à loyer modéré Coopérer pour habiter
 Président : Guillaume Decroix
 Directeur général : Jacques Wolfrom
 Adresse : 33 rue DeFrance – 94300 Vincennes
 Actionnaire principal : SA Groupe Arcade-VYV

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de logements familiaux gérés :	0	Nombre de logements familiaux en propriété :	1 743	Nombre d'équivalents logements (logements-foyers...) :	246
---------------------------------------	---	--	-------	--	-----

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE (SA d'HLM)				
Logements vacants	1,2 %	3,2 %	4,6 %	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,7 %	0,7 %	1,3 %	
Taux de rotation annuel (hors mise en service)	6,1 %	6,4 %	9,3 %	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,8 %	2,4 %	2,0 %	
Âge moyen du parc conventionné (en années)	34,7	42,4	38,8	
POPULATION LOGÉE (SA d'HLM)				
Locataires dont les ressources sont :				(1)
- < 20 % des plafonds	10,9 %	16,4 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	47,5 %	54,9 %	60,7 %	
- > 100 % des plafonds	15,0 %	14,5 %	10,6 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	32,8 %	31,7 %	45,6 %	
Familles monoparentales	21,9 %	21,6 %	21,1 %	
Personnes isolées	34,4 %	32,7 %	39,5 %	
GESTION LOCATIVE (SA d'HLM)				
Loyers mensuels (euros/m ² de surface habitable)	6,7	6,9	5,9	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges) Groupe CPH	14,75 %	16,67 %	13,74 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges) Groupe CPH	98,70 %	98,41 %	98,70 %	(3)
STRUCTURE FINANCIÈRE ET EXPLOITATION (POLE HLM PORTE PAR CPH – Groupe)				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	8,27 %	9,16 %	11,24 %	(3)
Fonds de roulements net global (nbre de jours de charges courantes)	146	410	371	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (nbre de jours de charges courantes)	207	379	367	(3)

(1) Enquête OPS 2018 (données apurées BO Ancols)

(2) RPLS au 1/1/2019 (BO Ancols)

(3) BO Ancols 2018 : ESH Île-de-France et France entière

SYNTHESE DES CONSTATS

Points forts (Holding)

- ▶ Situation financière saine du pôle HLM, en capacité d'assumer une politique d'investissement ambitieuse
- ▶ Profitabilité d'exploitation de bon niveau à l'échelle des principales sociétés du pôle HLM
- ▶ Gouvernance financière bien assurée
- ▶ Politique patrimoniale globalement adaptée, équilibrée entre développement et effort sur le patrimoine existant

Recommandations

- ▶ Recommandation 1 : Actualiser le PMT à l'échelle du groupe, explicitant et précisant les hypothèses retenues en matière de gain de performance.

Précédent rapport de contrôle MILOS N° 2013-149 de juin 2014
Contrôle effectué du 02 septembre 2019 au 15 mai 2020

SOMMAIRE DU RAPPORT

SYNTHESE DU RAPPORT.....	9
1. PREAMBULE.....	13
2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME.....	15
3. PRESENTATION DU GROUPE ARCADE-VYV.....	17
3.1 Jusqu'au partenariat avec le groupe VYV.....	17
3.2 Après le partenariat avec le groupe VYV.....	17
3.3 La gouvernance du groupe ARCADE-VYV.....	19
4. EXERCICE DE LA GOUVERNANCE PAR CPH.....	21
4.1 Présentation générale du pôle HLM contrôlé par CPH.....	21
4.2 L'actionnariat.....	23
4.3 L'assemblée générale.....	25
4.4 Les organes de gouvernance.....	25
4.4.1 Le conseil d'administration.....	25
4.4.2 L'articulation avec les comités internes au groupe ARCADE-VYV.....	26
4.4.3 Orientations stratégiques du pôle HLM.....	28
4.4.4 La charte de gouvernance.....	29
4.5 Maîtrise des risques, contrôle et audit internes.....	30
4.6 La mutualisation des moyens.....	31
5. STRATEGIE PATRIMONIALE.....	35
5.1 Bilan du plan stratégique 2015-2020 et des actions menées.....	35
5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale.....	38
6. DIAGNOSTIC FINANCIER DU POLE SOCIAL (CPH).....	40
6.1 Présentation.....	40
6.2 Analyse de la performance d'exploitation.....	41
6.2.1 Les différents agrégats et ratios liés à l'activité.....	41

6.2.2	Traitements des créances locataires.....	45
6.2.3	Analyse des coûts de gestion.....	47
6.3	Accessibilité économique du parc.....	49
6.4	Qualité du service rendu et relations avec les locataires.....	53
6.4.1	Le compte de résultat et CAF.....	53
6.4.2	Situation bilancielle.....	54
6.5	Analyse prévisionnelle.....	55
6.5.1	Préparation des projections financières à l'échelle du groupe.....	55
6.5.2	Programme d'investissement.....	56
6.5.3	Analyse de l'exploitation.....	58
ANNEXES DU RAPPORT		61
I.	Diligences effectuées lors du contrôle.....	63
II.	Informations générales, capital et répartition de l'actionariat de l'organisme : SA avec conseil d'administration.....	64
III.	Organisation juridique des pôles HLM et concurrentiel du groupe Arcade, avant le partenariat avec le groupe VYV.....	65
IV.	Organisation juridique des pôles HLM et concurrentiel du groupe Arcade après le partenariat avec le groupe VYV.....	66

SYNTHESE DU RAPPORT

En 2019, le groupe Arcade (généraliste de l'habitat et 4^e bailleur social français) et le groupe VYV (l'un des principaux acteurs mutualistes de santé et de protection sociale en France) ont décidé de conclure ensemble une alliance stratégique. Le groupe Arcade est ainsi devenu le groupe Arcade-VYV le 1^{er} juillet 2019, date de la signature du pacte d'actionnaires. Le groupe ARCADE a connu parallèlement une évolution actionnariale majeure avec l'entrée, aux côtés des salariés et du Crédit agricole, non seulement du groupe VYV, mais aussi de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) ainsi que de la Croix-Rouge française. Cette alliance s'est traduite par la création d'une nouvelle structure faîtière pour le groupe, la SA groupe Arcade-VYV (GAVY)¹.

La SA d'HLM Coopérer pour habiter (CPH), toujours holding du pôle HLM, est donc maintenant majoritairement détenue par la SA GAVY qui est devenue le nouvel actionnaire de référence de CPH mais également du pôle concurrentiel. Elle conserve par ailleurs la propriété de 1 743 logements familiaux et 339 places en foyers, gérés par sa filiale francilienne Antin résidences. Le présent contrôle est axé sur la fonction de holding exercée par CPH, l'activité de gestion locative étant évaluée dans le rapport n° 2019-046 consacré à la SA d'HLM Antin Résidences.

En 2018, les comptes consolidés du pôle HLM porté par CPH portaient sur 147 sociétés (136 par intégration globale, 4 par intégration proportionnelle, 7 par mise en équivalence). De nombreuses sociétés sont des SCCV, SCI et pour quelques-unes des coopératives HLM. Fin 2018, le groupe détient un patrimoine de 142 625 logements familiaux (soit près de 3 % de l'ensemble du parc locatif social métropolitain) et de 13 658 équivalents-logements en habitat spécifique, réparti entre quinze SA d'HLM. Le groupe est présent sur tout le territoire national à l'exception de la région Bourgogne-Franche-Comté, avec une prépondérance marquée en région Île-de-France (21,4 % du parc), ainsi que sur quelques agglomérations (Bordeaux, Rennes, Reims).

Le conseil d'administration de CPH est apparu particulièrement mobilisé sur le pilotage financier du pôle HLM et a, entre 2015 et 2019, rempli ses obligations légales, au travers notamment de l'arrêt des comptes consolidés et du rapport de gestion. Il se situe plus en retrait sur la définition des orientations et la stratégie du pôle HLM, et dans l'exercice des fonctions de pilotage et de contrôle, s'appuyant fortement sur le COMEX², supprimé en janvier 2020, auquel s'est substitué le comité de directeurs généraux. Le conseil d'administration apparaît en effet moins impliqué dans le suivi de l'activité, recouvrant par exemple le service apporté au locataire, les politiques menées en matière d'attributions de logement ou la stratégie patrimoniale.

¹ Immatriculée au RCS de Paris le 14 mai 2019.

² Comité exécutif.

Une nouvelle charte de gouvernance, ainsi que les principes et règles de fonctionnement du groupe, ont été adoptés en accord avec les présidents des sociétés du groupe en février 2021, puis par le CA de CPH en mai 2021. Plusieurs administrateurs de CPH Arcade-Vyv participent aux quatre comités mis en place (stratégique, développement, rémunération-nomination, audit) à l'échelle du pôle HLM, dont le président pour la stratégie et le développement, permettant de renforcer la gouvernance dans l'exercice de ses prérogatives.

Les orientations stratégiques 2020-2025 du pôle HLM ont été approuvées par le Conseil d'Administration de CPH Arcade-Vyv lors de sa séance du 15 octobre 2020.

Il n'existait pas de méthodologie d'évaluation et de référentiel de risques, communs aux sociétés du groupe, jusqu'en 2019. Si les conséquences négatives de cette situation en matière d'atteinte des objectifs du pôle HLM sont apparues limitées, le contrôle de CPH et sa filiale Antin résidences ont par exemple révélé des problèmes de fiabilité et de cohérence dans les indicateurs d'activité selon les sources. CPH s'est dotée en janvier 2020 d'une direction Finances et Risques, en charge de l'animation du réseau des référents PMR (prévention et maîtrise des risques) des différentes sociétés du groupe. Une méthode d'homogénéisation de maîtrise des risques a permis de réaliser un premier corpus de risques communs couvrant différentes activités. Une cartographie complète des risques est en cours d'élaboration.

La gouvernance a fait le choix d'une fonction d'audit interne unique localisée au sein de CPH, rattachée hiérarchiquement au DG de CPH et fonctionnellement au président du comité d'audit. L'articulation entre CPH et ses filiales apparaît néanmoins insuffisante sur ce dispositif contribuant à la maîtrise des risques. Une charte d'audit groupe sera présentée au comité d'audit groupe de mars 2022, précisant notamment la procédure d'information de l'audit groupe en cas de détection d'un risque significatif par une filiale.

Partageant le constat de la nécessité de sécuriser les remontées d'information en provenance de ses filiales, CPH s'est doté d'un nouvel outil de consolidation des données, et a mis en place une Déclaration de Performance Extra Financière, réalisée désormais à l'échelle du Groupe combiné. Les données récoltées doivent désormais être justifiées et permettent d'alimenter la totalité du reporting groupe depuis janvier 2022, un reporting automatisé étant en cours de déploiement.

Malgré quelques retards pris par rapport aux prévisions affichées dans le plan stratégique en 2015, le programme d'investissement des filiales de CPH apparaît soutenu, en matière de développement et d'intervention sur le parc existant. La croissance externe par l'augmentation du périmètre de consolidation, à la suite d'alliances avec deux groupes et plusieurs partenariats conclus avant le rapprochement avec le groupe Vyv en 2019, a également largement contribué à l'augmentation des actifs bruts corporels, qui passent de 5,8 Md€ en 2014 à plus de 8 Md€ en 2018.

L'effort de maintenance sur le parc existant, qui varie logiquement d'une filiale à l'autre, apparaît globalement proche des valeurs de références sur la période 2014-2018. La politique immobilière s'appuie donc sur une mobilisation adaptée des moyens financiers. Il est à noter que le modèle développé par le pôle HLM s'appuie également sur un volume annuel de ventes de logements assez stable, qui permet de contribuer aux financements des investissements.

L'agrégation des soldes intermédiaires de gestion des douze plus importantes SA d'HLM du pôle HLM révèle un ratio d'Excédent Brut d'Exploitation ramené au chiffre d'affaires de 52,43 % en 2018. Il témoigne d'un très bon niveau de rentabilité de l'exploitation. Le niveau d'annuité plus important constaté par comparaison à la médiane des SA d'HLM France entière, corollaire d'une politique plus active en matière d'endettement et investissement, apparaît par ailleurs soutenable.

La durée de remboursement du capital des emprunts, si l'intégralité de la capacité d'autofinancement courante y était consacrée, se monte à 21 ans en 2018, là aussi un chiffre logiquement légèrement supérieur à la médiane. Il est très inférieur à la durée résiduelle d'amortissements restant sur les actifs immobiliers, soit 28 ans en moyenne. Le niveau d'endettement, bien que significatif, apparaît donc parfaitement soutenable. L'analyse du bilan consolidé sur la période 2014-2018 confirme la stabilité des grands équilibres du haut de bilan à l'échelle de l'ensemble du pôle HLM porté par CPH.

Le pôle HLM s'est doté d'un plan de croissance et de performance qui a pour nouvelle ambition de parvenir d'ici 5 ans, à la suite du partenariat avec le groupe Vyv, à investir 1,6 milliard d'euros sur les territoires, construire 10 000 logements et attribuer 30 000 logements par an. Le groupe s'appuie sur un Plan Moyen Terme (PMT) 2020-2028 adopté par procès-verbal du CA du 17 décembre 2019, qui résulte de l'agrégation des PMT de 15 SA d'HLM, qui pourra donc être amené à évoluer. Il table, pour sa version la plus récente, sur un investissement global estimé à 7,8 Mrds d'euros, et situe à ce stade en deçà de l'ambition affichée dans le plan de croissance.

Si la performance d'exploitation est satisfaisante, le coût de gestion³ au global des douze principales sociétés analysées apparaît certes assez stable entre 2016 et 2018, mais paraît néanmoins assez haut, fluctuant autour de 1 100 € au logement, alors que la médiane des SA d'HLM de province est légèrement au-dessus de 1 000 €. Les hypothèses retenues pour l'élaboration du plan moyen terme (PMT) à horizon 2028 nécessiteraient d'être précisées, le niveau et l'évolution du coût de gestion global (augmentation supérieure à 30 % entre 2019 et 2028 en valeur absolue intégrant l'inflation) ne matérialisant pas de gain de performance.

³ Le coût de gestion « normalisé » est ici appréhendé comme un coût de gestion à condition normale d'exploitation. Il comprend les charges d'exploitation non récupérables, ainsi que les impôts et les taxes, hors taxes foncières sur les propriétés bâties. En revanche, ne sont pas retenus les dépenses de maintenance, les écarts de récupération de charges, les charges de mutualisation et les cotisations CGLLS.

Dans l'état actuel des hypothèses retenues, le PMT apparait soutenable et en capacité d'absorber les prévisions en matière d'investissement, tout en étant adossé à une performance d'exploitation qui resterait très satisfaisante sous réserve du maintien des indicateurs de gestion actuels. Compte tenu des ambitions affichées par le groupe, les prévisions en matière d'investissements sont susceptibles d'évoluer à moyen terme, ce qui nécessitera un suivi actualisé et annualisé des prévisions, ce que le pilotage financier mis en place actuellement par le groupe permet de réaliser. L'agence recommande l'actualisation du PMT à l'échelle du groupe, explicitant et précisant les hypothèses retenues en matière de gain de performance.

Le directeur général par intérim



Serge BOSSINI

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent contrôle de la SA d'HLM CPH a été réalisé par la MILOS⁴ et a fait l'objet en juin 2014 d'un rapport définitif. Il mettait notamment en avant une gestion d'ensemble satisfaisante, une situation financière saine, une contribution au développement de l'offre locative sociale ainsi qu'un parc attractif bien entretenu.

Des points faibles étaient toutefois signalés, à savoir principalement : une population logée moins sociale que la moyenne régionale, le non-respect des attributions au titre du DALO ainsi que des coûts de gestion élevés.

⁴ Mission interministérielle d'inspection du logement social.

Un exemplaire du rapport définitif a été adressé aux administrateurs le 2 juillet 2014 et a donné lieu à une délibération du conseil d'administration (CA) lors de sa séance du 11 décembre 2014.

CPH est simultanément la maison-mère du pôle HLM du groupe Arcade-VYV, ayant vocation à assurer la cohérence stratégique, opérationnelle et financière de l'ensemble de ses filiales, et dispose du statut de SA d'HLM, propriétaire de 1 743 logements familiaux dont la gestion est confiée depuis 2011 à l'une de ses filiales, Antin résidences. Aussi l'activité de gestion locative et immobilière de CPH a été examinée dans le cadre du contrôle d'Antin résidences et n'est pas abordée dans le présent rapport.

Le présent rapport de contrôle a principalement porté sur la période 2014-2018, tant pour la gestion que pour les exercices comptables. Ce contrôle est concomitant avec celui de la SA d'HLM Antin résidences (2019-046) ainsi que celui de la SCIC⁵ d'HLM à forme anonyme NCA (2019-047) qui font partie, tout comme la société présentement contrôlée, du groupe susmentionné (cf. § 3).

⁵ Société coopérative d'intérêt collectif.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

Au 1^{er} janvier 2019, le parc locatif social compte 5 089 800 logements au niveau national, soit une progression de 1,7 % en un an (86 300 logements supplémentaires). Cette évolution comporte toutefois de fortes disparités régionales. Ainsi, le parc s'est développé de manière plus intensive en Occitanie (3,3 %), en Normandie (2,3 %), en Nouvelle-Aquitaine (2,3 %), en Auvergne-Rhône-Alpes (2,1 %), en Bretagne (2,1 %) et en Île-de-France (2,1 %). Les mises en service se concentrent, pour près de la moitié d'entre elles, dans 3 régions : Île-de-France (23 %), Auvergne-Rhône-Alpes (15 %) et Occitanie (10 %). Ces écarts traduisent des diversités de situations en matière de tension des marchés immobiliers.

Parallèlement, le nombre de demandes d'accès à un logement social, recensées dans le système national d'enregistrement (SNE), ne cesse d'augmenter. Il est ainsi passé de 1,7 million en 2014 à plus de 2 millions en 2019, soit une augmentation de 17,5 % alors que le parc n'a évolué dans le même temps que de 6,5 %. Les demandeurs se caractérisent par de faibles revenus (près de 61 % d'entre eux disposent de ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS) et par une proportion significative de personnes isolées (39,5 %) ou de familles monoparentales (21,1 %).

Au niveau de l'Île-de-France, le nombre de demandeurs de logements sociaux a augmenté de près de 25 % sur la période 2014-2018 (721 507 fin 2018) ce qui représente plus du tiers des demandes au niveau national.

Les demandes franciliennes se répartissent entre les départements de la manière suivante : Paris (26 %), Seine-Saint-Denis (16 %), Hauts-de-Seine (14,7 %), Val-de-Marne (12,8 %), Val-d'Oise (8,7 %), Yvelines (7,4 %), Essonne (7,2 %) et Seine-et-Marne (7,2 %)⁶. Le taux de logements sociaux par rapport aux résidences principales s'établit à 25,8 % à l'échelle de l'Île-de-France⁷. Le taux de vacance francilien s'élève à 3,2 % et celui de la rotation à 6,4 %⁸.

Le pôle HLM du groupe sous contrôle de CPH, qui comprend un patrimoine de 142 625 logements familiaux (soit près de 3 % de l'ensemble du parc locatif social métropolitain) et 13 658 équivalents-logements en habitat spécifique, est présent sur une large part du territoire national (à l'exception de la région Bourgogne-Franche-Comté), avec une implantation plus marquée en région Île-de-France (plus d'un logement sur cinq du pôle HLM est localisé en Île-de-France). Il est également plus particulièrement implanté sur les agglomérations de Bordeaux, Rennes, Reims, et dans le département du Cher. Globalement, le patrimoine est donc plus majoritairement situé dans des marchés tendus.

⁶ Source : statistiques du portail national de la demande de logement social.

⁷ Source : Données Repères de l'observatoire du logement social en Île-de-France (édition 2019).

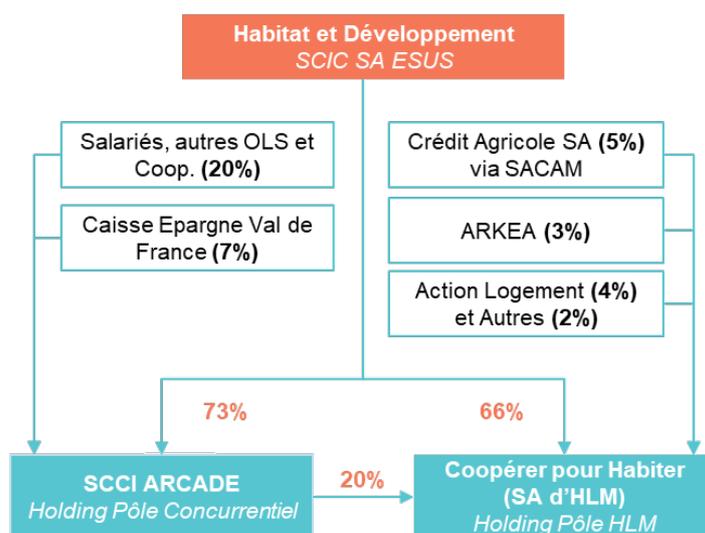
⁸ Source : RPLS au 1^{er} janvier 2019.

3. PRESENTATION DU GROUPE ARCADE-VYV

3.1 Jusqu'au partenariat avec le groupe VYV

Le groupe Arcade avait pour holding, la société en commandite par actions (SCA) à capital variable, Habitat Développement⁹, qui chapeautait non seulement le pôle HLM mais également le pôle concurrentiel. Ces pôles avaient, quant à eux, respectivement pour holding, la société CPH (cf. § 4.1) et la SCCI Arcade (cf. annexe III pour plus de détails sur l'organisation juridique des pôles HLM et concurrentiel du groupe Arcade, avant le partenariat avec le groupe VYV).

Figure 1 : Organisation juridique du groupe Arcade avant le partenariat avec le groupe VYV



Source : diaporama de présentation à l'ANCOLS du groupe Arcade-VYV en date du 12/03/2019 (actualisé au 16/10/2019).

3.2 Après le partenariat avec le groupe VYV

En 2019, le groupe Arcade (généraliste de l'habitat et 4^e bailleur social français) et le groupe VYV (l'un des principaux acteurs mutualistes de santé et de protection sociale en France) ont décidé de conclure ensemble une alliance stratégique avec pour ambition de renforcer la performance, l'innovation sociale au service des personnes en situation de fragilité, accélérer le développement des sociétés du groupe Arcade et conforter l'actionnariat.

Le groupe Arcade, devenu le groupe Arcade-VYV, le 1^{er} juillet 2019, date de la signature du pacte d'actionnaires, se base sur les convictions suivantes :

- Logement et santé sont indissociables,
- L'habitat doit être innovant,
- La priorité est donnée à l'humain.

⁹ Transformée en société coopérative d'intérêt collectif revêtant la forme de société anonyme.

Le groupe Arcade a ainsi connu une évolution actionnariale majeure avec l'entrée, aux côtés des salariés et du Crédit agricole, non seulement du groupe VYV, mais aussi de la Caisse des dépôts et consignations (CDC) ainsi que de la Croix Rouge française. Cette alliance s'est traduite par la création d'une nouvelle structure faîtière pour le groupe, la SA groupe Arcade-VYV¹⁰ (GAVY), qui est devenue le nouvel actionnaire de référence de CPH mais également du pôle privé. Outre l'activité du pôle social, le groupe comprend également un pôle concurrentiel ayant pour holding la SCCI Arcade, ce qui permet de diversifier l'offre en proposant des opérations mixtes et des logements libres. L'actionnariat de la société GAVY s'établit, fin octobre 2019, de la façon suivante :

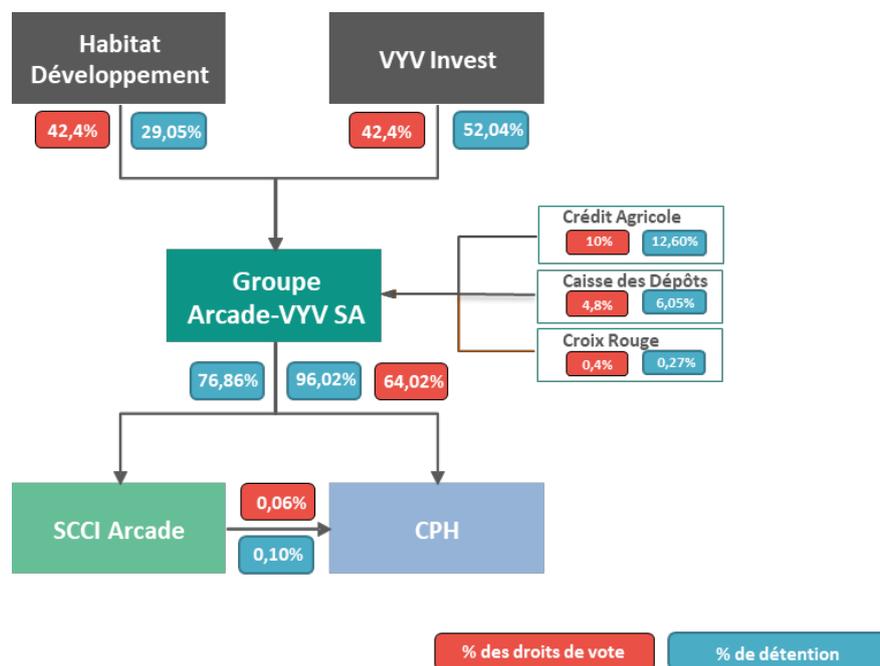
Tableau 1 : Répartition de l'actionnariat du groupe Arcade-VYV, arrêté au 31/10/2019

Actionnaires	Actions	Dont actions de préférence	% de détention	Droits de vote	% de droits de vote
VYV Invest.	113 936	50 336	52,03 %	63 600	42,4 %
HD	63 600		29,05 %	63 600	42,4 %
Crédit Agricole Logement et territoires	27 584	12 584	12,60 %	15 000	10,0 %
CDC	13 240	6 040	6,05 %	7 200	4,80 %
Croix-Rouge française	600		0,27 %	600	0,40 %
Total	218 960	68 960	100 %	150 000	100 %

Source : fiche d'actionnariat du groupe Arcade-VYV SA, transmise par CPH.

Figure 2 : Organisation juridique du groupe Arcade-VYV

(cf. annexe IV pour plus de détails sur l'organisation juridique du groupe Arcade-VYV)



Source : diaporama de présentation à l'Ancols du groupe Arcade-VYV du 12/03/2019 (actualisé au 16/10/2019).

L'entrée du groupe VYV au capital de GAVY s'est accompagnée d'un apport immédiat de fonds propres de 33,8 M€ correspondant à la souscription par VYV Invest de 63 600 actions ordinaires (soit 63 600 €) et de 50 336 actions de préférence sans droit de vote avec prime d'émission de 669,36 €.

¹⁰ Immatriculée au RCS de Paris le 14 mai 2019.

Outre ces fonds, VYV Invest a également apporté des quasi-fonds propres sous forme de titres subordonnés à durée indéterminée (TSDI) à hauteur de 25 M€, dont la caractéristique est l'absence de plan de remboursement, ce qui représente un total de 59 M€ qui pourrait être complété par 40 M€ d'apport conditionnel.

Des droits de vote identiques, à hauteur de 42,4 %, ont été octroyés à VYV invest et HD. L'Agence n'a pas eu accès aux statuts de GAVY et au pacte d'actionnaires HD-VYV Invest, se situant en dehors du champ de contrôle de CPH.

La souscription de 50 336 actions de préférence (articles L 228-11 et suivants du Code de commerce) avec prime d'émission constitue en effet l'essentiel de l'apport en capital de VYV invest. Le fait que ces actions de préférence soient privées de droits de vote permet en effet à HD qui ne détient que 29,05 % du capital d'être à parité avec VYV Invest (42,4 %) en pouvoir de contrôle sur la société.

L'ordonnance du 24 juin 2004¹¹ précise que la création d'actions de préférence donne lieu à l'application des dispositions relatives aux avantages particuliers si ces actions de préférence sont émises au profit d'un ou plusieurs actionnaires nommément désignés, ce qui est le cas.

Dès lors, l'assemblée générale extraordinaire ne peut se prononcer qu'au vu d'un rapport du commissaire aux avantages particuliers, du conseil d'administration et du commissaire aux comptes.

Le commissaire aux avantages particuliers est chargé d'établir sous sa responsabilité un rapport sur l'évaluation des avantages particuliers afin d'apprécier leur nature, leur étendue et leurs incidences éventuelles sur la situation des actionnaires.

Il appartient à GAVY, en tant que nouvel actionnaire de référence d'un groupe investi d'une mission de service public, d'exercer ses prérogatives à l'égard de CPH, holding du pôle HLM.

3.3 La gouvernance du groupe ARCADE-VYV

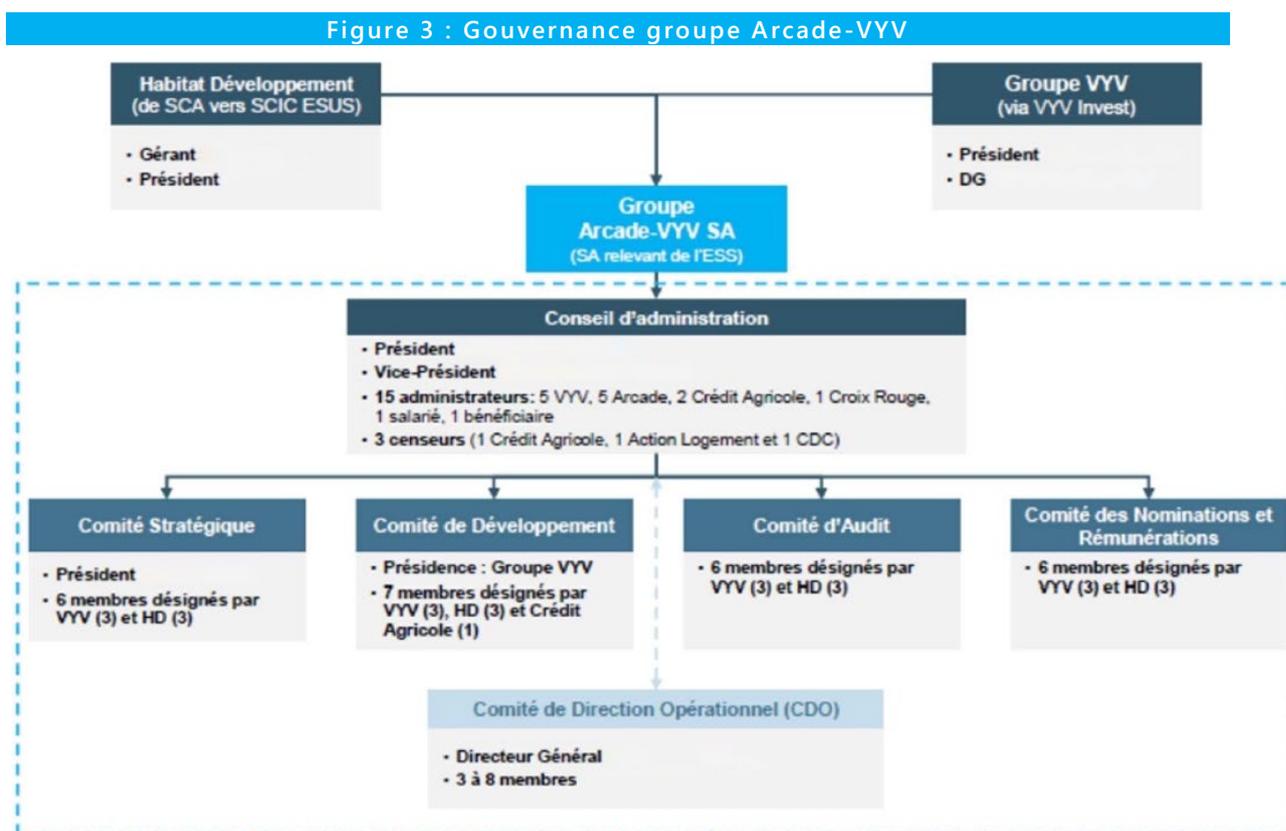
Jusqu'au partenariat avec le groupe VYV, la gouvernance du groupe était assurée par la société Habitat développement

Depuis le 1^{er} juillet 2019, la gouvernance du groupe est répartie entre :

- La SA Groupe Arcade-VYV, holding du groupe Arcade-VYV au sens de l'article L.233-3 du Code de commerce, mais également holding de pilotage opérationnel des deux holdings de contrôle des pôles social et privé (cf. § 3.2),
- La société CPH, tête du groupement d'organismes de logements sociaux (GOLS), conformément à l'article L. 423-1-1 du CCH,
- La SCCI Arcade, holding du pôle privé.

¹¹ Ordonnance n° 2004-604 du 24 juin 2004 portant réforme du régime des valeurs mobilières émises par les sociétés commerciales et extension à l'outre-mer de dispositions ayant modifié la législation commerciale.

La gouvernance du groupe Arcade-VYV est organisée de la manière suivante :



Source : extrait de la présentation, faite au CODAC en janvier 2019, sur l'évolution d'Arcade-VYV

Ainsi, la présidence de la société GAVY est assurée par M. François Venturini tandis que le comité de direction opérationnel, renommé comité de direction générale, est dirigé par M. Jacques Wolfrom qui continue par ailleurs à exercer les fonctions de directeur général de CPH.

Compte tenu de l'augmentation significative du nombre de sociétés filiales, directes ou indirectes, de CPH, la représentation actionnariale de CPH auprès des instances de ses filiales pourra difficilement être assurée par ce même directeur général. Un second directeur général délégué, M. Emmanuel Picard, actuellement directeur général d'Habitat développement, a été nommé afin d'assurer spécifiquement la représentation actionnariale de CPH, en complément de son directeur général ou en cas d'indisponibilité de celui-ci.

D'autre part, compte tenu des accords intervenus entre Habitat développement et le groupe VYV (cf. § 3.2), des flux financiers importants devraient intervenir entre la société GAVY et CPH, plaçant ainsi le directeur général commun de ces deux sociétés dans une situation délicate.

Aussi et afin de prévenir tous risques, CPH a adopté un dispositif de déport de son directeur général et a nommé à cet effet, à compter du 1^{er} janvier 2020, M. Jérôme Puell¹², directeur général délégué, chargé notamment de l'instruction, du suivi, de la décision ou de l'exécution des opérations concernant tous flux financiers à intervenir entre CPH et son actionnaire de référence, GAVY. La société devra rester vigilante afin de garantir un bon niveau de maîtrise des risques sur ce point.

¹² Il exerçait depuis le 1^{er} mars 2017 les fonctions de directeur de l'innovation, de la stratégie et du digital au sein du GIE Arcade services.

4. EXERCICE DE LA GOUVERNANCE PAR CPH

4.1 Présentation générale du pôle HLM contrôlé par CPH

Créé en 1979, le groupe Arcade qui a pris son nom en 1984, s'est progressivement développé pour détenir, fin 2018, un patrimoine de 142 625 logements familiaux (soit près de 3 % de l'ensemble du parc locatif social métropolitain) et de 13 658 équivalents-logements en habitat spécifique, réparti entre 15 entités¹³ de la manière suivante :

Tableau 2 : Patrimoine

Entités	Collaborateurs	Logements familiaux	Equivalents-logements	Total
Coopérer pour habiter	8	1 743	113	1 856
Antin résidences	277	18 961	3 957	22 918
Les Foyers de Seine et Marne (FSM)	136	7 813	811	8 624
Les Foyers rémois	271	17 604	1 082	18 686
Vitry Habitat	NC	3 639	383	11 887
Norévie	158	11 495	392	11 887
Partélios Habitat	60	9 994	1 218	11 212
Le Foyer Stéphanois	102	4 086	365	4 451
Aiguillon construction	277	15 285	2 449	17 734
Les Ajoncs	6	28	238	266
France Loire	219	15 302	653	15 955
Loir-et-Cher logement	NC	7 119	287	7 406
Mésolia Habitat	242	18 798	614	19 412
Le Toit girondin	5	569	-	569
SFHE	162	10 189	1 096	11 285
Total	1 873	14 2625	13 658	15 6283

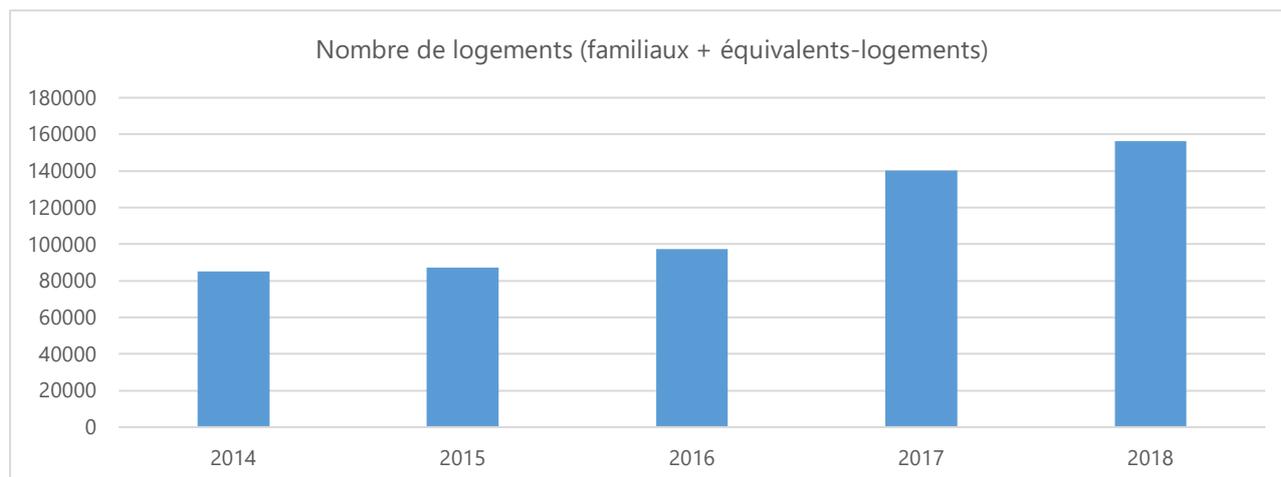
Source : rapports financiers du groupe Arcade pôle HLM de 2014-2018.

Le groupe est présent sur tout le territoire national à l'exception de la région Bourgogne-Franche-Comté, avec une prépondérance marquée en région Île-de-France (21,4 %), ainsi que sur quelques agglomérations (Bordeaux, Rennes, Reims).

Sur la période contrôlée, le parc a progressé de près de 84 %, passant de 85 114 logements, fin 2014 à 156 283, fin 2018 tandis que le nombre de collaborateurs évoluait à la hausse de 67 %.

¹³ Croix Rouge Habitat ne dispose pas de patrimoine en 2018

Figure 4 : Action du pôle HLM



Source : chiffres clés sociaux du groupe Arcade de 2014 à 2018.

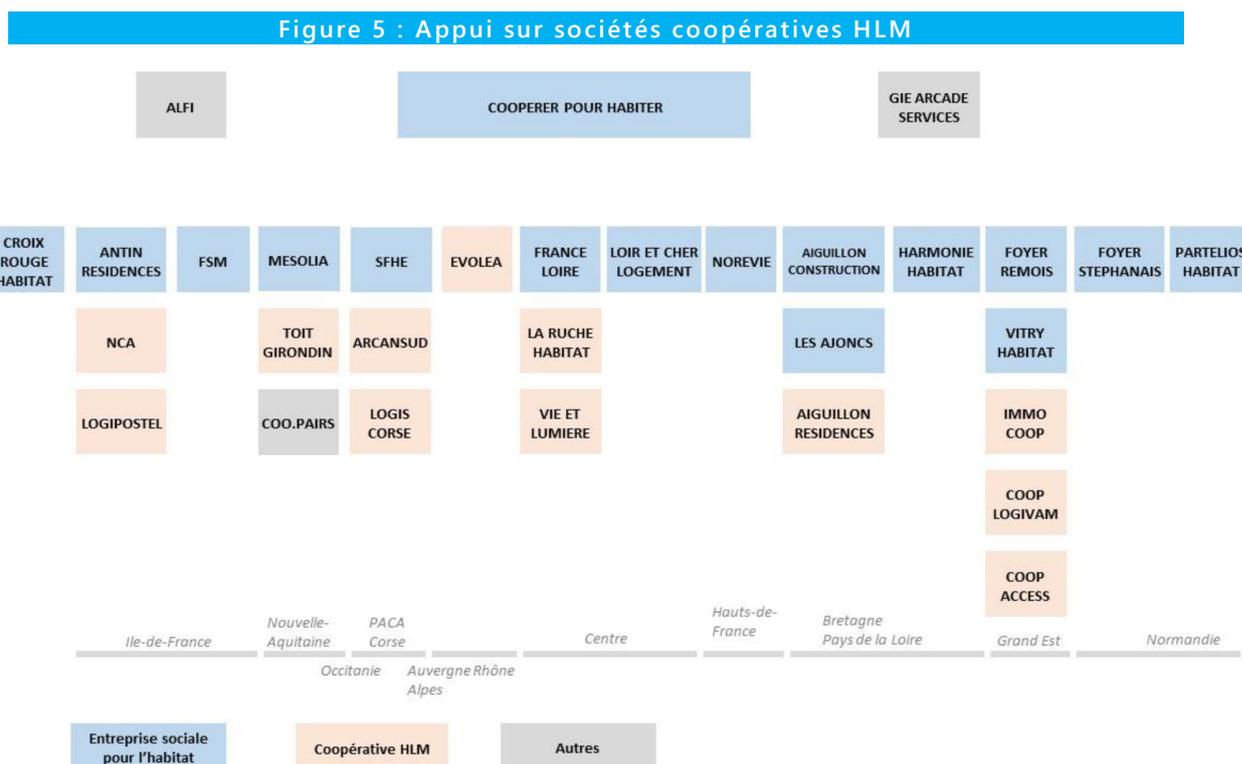
Ainsi qu'il transparaît du tableau ci-dessus, l'année 2017 a marqué la plus forte croissance du périmètre d'action du pôle HLM grâce notamment :

- à la signature en janvier 2017 d'une alliance avec le groupe Global habitat, implanté dans le Grand Est dont le patrimoine global géré s'élève à 38 000 logements dont 18 000 par sa filiale, le Foyer Rémois ;
- au scellement d'une alliance en juin 2017 avec le groupe Partélios qui représente un patrimoine de plus de 10 000 logements dans le Calvados, la Manche et l'Orne ;
- à la signature de deux autres partenariats avec le Foyer Stéphanois et Roussillon habitat, propriétaires respectivement de 4 250 logements, situés en Seine-Maritime et dans l'Eure, et de 2 300 logements localisés dans les Pyrénées orientales ;
- à la création d'une filiale commune détenue à parité avec la Croix rouge française, Croix rouge habitat.

Ces signatures d'alliance se traduisent notamment par une entrée au capital d'Arcade dans ces groupes et les sociétés HLM filiales. En 2018, son périmètre s'est encore accru de près de 16 000 logements grâce à la signature de protocoles d'accord scellant un partenariat avec les Foyers de Seine-et-Marne (FSM) et Loir-et-Cher logement.

Compte tenu de ces différentes évolutions, le pôle HLM du groupe était organisé, au 31 décembre 2018, de la manière suivante (cf. organigramme ci-dessous) :

- 16 sociétés d'HLM dont Coopérer pour habiter, holding du pôle HLM du groupe ;
- 12 coopératives d'HLM ;
- Un groupement d'intérêt économique (GIE), Arcade services, qui mutualise des expertises et des moyens au service des sociétés du groupe ;
- Une association pour le logement des familles et des isolés (ALFI) qui intervient en gestion sociale, accompagnement social et ingénierie sociale, notamment en faveur des publics précaires,
- Une société anonyme de coordination HLM permettant de conduire des actions conjointes entre Mésolia, SA d'HLM du groupe Arcade, et l'OPH Aquitanis sur l'agglomération bordelaise.



Source : cadre stratégique d'utilité sociale du groupe.

Ainsi, aux côtés des SA d'HLM, le groupe a fait le choix d'une organisation s'appuyant sur des sociétés coopératives HLM qui ont vocation à se spécialiser progressivement sur la promotion immobilière (production de logements locatifs et de logements en accession sociale à la propriété).

4.2 L'actionnariat

CPH est une SA d'HLM, créée en janvier 1969 dont l'actionnariat a régulièrement évolué depuis 2012.

Ainsi, le 26 mars 2012, la SCCI Arcade, SACICAP¹⁴, qui était jusqu'alors l'actionnaire de référence de CPH, a décidé de conclure avec la SCA, Habitat développement (HD), un pacte d'actionnaires afin de se constituer actionnaires de référence de CPH. Dans le cadre de ce pacte, ces deux sociétés détenaient 93,75 % du capital réparti comme suit : 51,43 % (1 721 actions) pour HD et 42,32 % (1 416 actions) pour la SCCI Arcade.

Par suite de la cession par la SCCI Arcade de 746 actions de CPH à HD, le pacte, modifié suivant avenant du 23 juillet 2013, s'est poursuivi sur les bases suivantes : 73,75 % du capital social de CPH détenu par HD et 20 % par la SCCI Arcade.

En mai 2014, et afin de favoriser la croissance du pôle HLM du groupe, Habitat Développement a souhaité faire évoluer l'actionnariat de CPH en signant 2 protocoles de partenariat prévoyant une cession de participation dans le capital de CPH à hauteur de 3 % au profit du Crédit Mutuel Arkéa - et 5 % pour Sacam Participations (Crédit Agricole).

¹⁴ Société anonyme coopérative d'intérêt collectif pour l'accession à la propriété (SACICAP).

En mai 2017, c'est un protocole actionnarial et partenarial qui a été signé avec Action logement immobilier (ALI) afin de lui céder 4 % du capital ; HD demeurant actionnaire de référence avec 66 % d'un capital de 130 494 € (cf. § 3.1).

Par suite du rapprochement du groupe Arcade avec le groupe VYV (cf. § 3.2), la société GAVY qui a acquis, le 5 juin 2019, 2 199 actions de CPH (représentant 65,72 % du capital) auprès de la société HD, est devenue le nouvel actionnaire de référence de CPH, toujours holding du pôle HLM.

En outre, aux termes de l'assemblée générale mixte de CPH du 21 juin 2019, décision a été prise d'augmenter le capital d'un montant de 34 580 910 € par création de 886 690 actions nouvelles de 39 € chacune tout en limitant le montant de l'augmentation au montant des souscriptions reçues. À l'issue de la période de souscription, 691 650 actions nouvelles ont été souscrites pour un montant total de 26 974 350 €.

Ainsi, en octobre 2019, le capital social de CPH s'élevait à 27 104 844 €, divisé en 694 996 actions nominatives de 39 € chacune.

Comme le montre le tableau ci-dessous, il est principalement détenu par la société GAVY à hauteur de 96,02 % et par le Crédit mutuel Arkéa pour 3,83 %. Le reliquat, soit 0,15 %, est réparti entre 17 autres actionnaires parmi lesquels Action Logement Immobilier et Sacam participations (Crédit agricole), qui n'ont pas souhaité souscrire à l'augmentation de capital.

Tableau 3 : Actionnariat

Actionnariat CPH au 22 octobre 2019	Actions (valeur nominale : 39 €)	% de détention	Droits de vote	% de droits de vote
GAVY (catégorie 1)	667 349	96,02 %	4 449 030	64,02 %
2 EPT et département du Val-de-Marne (catégorie 2)	3		1 621 659	23,33 %
Locataires (Catégorie 3)	3		694 996	10,00 %
Crédit mutuel ARKEA (catégorie 4)	26 600	3,83 %	177 335	2,55 %
SCCI-Arcade (catégorie 4)	674	0,10 %	4 493	0,06 %
SACAM (catégorie 4)	167	0,02 %	1 113	0,02 %
ALI (catégorie 4)	160	0,02 %	1 067	0,02 %
Caisse d'Épargne Île-de-France (catégorie 4)	24	0,00 %	160	0,00 %
ALFI (catégorie 4)	10	0,00 %	67	0,00 %
Autres actionnaires (catégorie 4)	6	0,00 %	36	0,00 %
Total	694 996	100 %	6 949 956	100 %

Source : fiche d'actionnariat CPH arrêtée au 22/10/2019.

Du fait de la modification de la composition du capital ayant un effet sur l'actionnariat de référence, une demande de renouvellement de l'agrément a, conformément aux dispositions de l'article L. 422-2-1 du CCH, été sollicitée auprès des services de l'État et une réponse favorable a été obtenue suivant arrêté ministériel du 23 décembre 2019.

4.3 L'assemblée générale

L'assemblée générale se réunit au moins une fois par an. Les convocations comportent bien les mentions obligatoires prévues par l'article R. 225-66 du Code de commerce et le délai de convocation prévu à l'article R. 225-69 du Code de commerce est respecté.

L'assemblée générale exerce les compétences que lui confèrent les dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, notamment en ce qui concerne les délibérations sur les orientations générales du budget, l'approbation des comptes financiers et l'affectation des résultats annuels ainsi que le rapport de gestion que lui soumet annuellement le conseil d'administration.

4.4 Les organes de gouvernance

4.4.1 Le conseil d'administration

Conformément à ses statuts, la société CPH est administrée par un conseil d'administration, tout comme les autres entités du pôle social. Un règlement intérieur, validé par le conseil d'administration du 20 décembre 2012, précise notamment les règles d'organisation et de fonctionnement de cette instance et rappelle également les droits et devoirs des administrateurs au travers d'une charte des administrateurs.

En octobre 2019, le conseil d'administration était composé de 17 membres dont notamment deux, nommés sur proposition des établissements publics et des collectivités territoriales (établissement public territorial Grand Paris Sud-Est Avenir et conseil départemental du Val-de-Marne), trois représentants des locataires et cinq représentants des entités du groupe VYV (cf. *annexe II*). Trois censeurs ont également été désignés, à savoir : M. Philippe Ménigoz (représentant le Crédit mutuel Arkéa), Mme Caroline Fortier ainsi qu'Action logement immobilier (ALI).

La présidence du conseil d'administration a été assurée successivement par Mme Claude Brévan (du 13 décembre 2011 au 12 juin 2014), puis par M. Moncef Zniber (jusqu'au 30 mai 2017) et depuis, par M. Guillaume Decroix. Monsieur Denis Bimbenet en assure, quant à lui, la vice-présidence.

La composition du conseil d'administration n'est pas conforme au IV de l'article L. 422-2-1 du CCH. Cette disposition, reprise à l'article 11 des statuts, prévoit que trois des administrateurs sont « *nommés sur proposition des établissements publics et collectivités territoriales...* ». Depuis 2015, le nombre de ces administrateurs varie entre un et deux. Les postes d'administrateurs vacants ont été laissés disponibles, afin de permettre aux établissements publics et collectivités territoriales (EPCT) de désigner un représentant.

La société peut justifier qu'elle a valablement et annuellement relancé tous les EPCT concernés (au nombre de six) susceptibles d'intégrer le conseil d'administration. Il ne peut donc être imputé à la société cette irrégularité, sachant qu'elle ne dispose pas du pouvoir d'imposer aux collectivités de désigner un représentant, selon les termes de l'article L.422-2-1 du CCH.

Le conseil d'administration se réunit en moyenne trois fois par an et fonctionne dans des conditions satisfaisantes avec une bonne assiduité des administrateurs. En outre, les convocations sont adressées dans des délais raisonnables.

La direction générale est assurée, depuis le 12 juin 2014, par M. Jacques Wolfrom (elle l'était préalablement par M. Moncef Zniber depuis le 8 juin 2011). Sa rémunération de mandataire social, composée d'une part fixe et d'une part variable, ainsi que les indemnités et avantages dont il bénéficie, sont présentés chaque année au conseil d'administration. Les objectifs conditionnant le versement de la part variable font également l'objet d'une validation par les administrateurs.

4.4.2 L'articulation avec les comités internes au groupe ARCADE-VYV

Le groupe Arcade-Vyv a décidé de la mise en place de quatre comités (cf. § 3.3) : comité de développement, comité stratégique, comité d'audit, comité des nominations et des rémunérations.

Plusieurs comités internes au pôle HLM préexistaient avant la mise en place de la nouvelle gouvernance, dont certains ont été maintenus :

- Un comité d'orientation stratégique (COS), créé le 23 juillet 2013, par le conseil de surveillance d'Habitat et développement, analyse, apprécie les hypothèses stratégiques du groupe Arcade et émet des recommandations sur les orientations stratégiques. Ce comité, composé de 6 membres depuis mai 2015, a pris fin en 2019, par suite du rapprochement avec le groupe VYV¹⁵ ;
- Un comité d'engagement donne un avis préalable aux opérations de construction et aux acquisitions, qui demeure actif ;
- Outre l'existence d'un comité de déontologie dans chaque entité du pôle HLM, un comité de déontologie groupe a été mis en place afin de veiller à l'application de la charte de déontologie, élaborée en 2014, qui rappelle les valeurs déontologiques et tend notamment à prévenir les risques de conflits d'intérêt, les comportements répréhensibles et les discriminations. Il est obligatoirement saisi si la situation concerne un mandataire social.

Par ailleurs, un comité exécutif (COMEX) a été créé par le conseil d'administration de CPH du 8 juin 2011. Aux termes de la charte du pôle HLM (cf. § 4.4.4), il est précisé que ce comité, placé sous l'autorité du directeur général de CPH, avait notamment pour missions de :

- « Déterminer les hypothèses concernant la stratégie et les orientations de CPH et de ses filiales ESH et coopératives HLM, associations et GIE réservés aux acteurs du logement social du groupe Arcade,
- Apprécier la bonne mise en œuvre de la stratégie définie par CPH en sa qualité d'actionnaire de référence, direct ou indirect, dans les filiales du groupe,
- Promouvoir le groupe dans les instances professionnelles et auprès des organes de décision afin de valoriser les actions des filiales et favoriser développements et rapprochements »

Présidé depuis le 12 juin 2014 par le directeur général de CPH, il est composé de trois autres membres (le directeur général de NCA, le directeur administratif et financier du groupe ainsi que le directeur général de Mésolia).

¹⁵ HD, lors de sa transformation, le 29 janvier 2019, en société coopérative d'intérêt collectif de l'économie sociale et solidaire, n'a pas procédé au renouvellement du COS et a cédé ses actions à la société Groupe Arcade-VYV le 5 juin 2019.

En décembre 2011, un comité des rémunérations du COMEX a été créé avec pour missions, selon ladite charte, de : « *émettre des avis et des suggestions concernant les rémunérations fixes et variables des dirigeants des entités et du GIE* », et ce, « *afin de veiller à la cohérence et à l'harmonie de l'échelle des rémunérations et avantages dans le groupe en tenant compte des spécificités des entités et des contextes locaux* ». Ce comité a été remplacé par le comité des nominations et rémunérations mis en place par le groupe Arcade-VYV SA. En sus de ces comités, le groupe s'appuie sur le réseau des directeurs généraux et des cadres dirigeants des sociétés du groupe qui se réunit mensuellement afin d'échanger sur les sujets d'actualité, les difficultés rencontrées et partager les bonnes pratiques. Il existe également des réunions de coordination au niveau des directeurs administratifs et financiers (DAF) ainsi que des directeurs des ressources humaines (DRH).

Bien que la mission du comité des rémunérations du COMEX soit de donner des avis en matière de rémunération des dirigeants, sa saisine préalable avant de soumettre ce point à la validation du conseil d'administration n'était pas nécessairement formalisée et son avis pouvait être oral. Ainsi, les procès-verbaux du conseil d'administration de CPH et d'ATR, précisent que c'est « *sur proposition du président* » que le conseil est appelé à se prononcer sur les éléments de rémunération du directeur général. Il n'est donc pas fait mention d'une quelconque consultation préalable du comité des rémunérations.

Le comité des nominations et des rémunérations (CNR), qui a succédé au COMEX (cf. § 4.3.3), exerce ses prérogatives sur l'ensemble des sociétés du groupe (pour les DG et DGD), depuis 2021. Son avis est désormais formalisé dans un relevé et communiqué au président concerné. L'agence préconise que cet avis soit systématiquement porté à la connaissance du conseil d'administration de chaque société concernée.

Les dirigeants du groupe Arcade bénéficient de conditions de rémunération favorables. Ainsi, en sus de leur rémunération, composée d'une part fixe et d'une part variable, ils bénéficient notamment d'une voiture de fonction, d'une prime d'intéressement et de dispositifs d'épargne salariale, ainsi que de :

- La prise en charge à 100 % par l'organisme de la cotisation à l'assurance au titre de la garantie sociale du chef d'entreprise (GSC), assurant ainsi une couverture chômage pendant 24 mois (ramené à 18 mois à compter de 2019) ;
- En cas de cessation du mandat de directeur général¹⁶, le versement d'une indemnité de perte de mandat, plafonnée à 24 mois mais calculée sur la moyenne des appointements bruts perçus au cours des douze derniers mois. En outre, l'ancienneté prise en compte a pour point de départ l'entrée dans le groupe et non le début du mandat social.
- Le versement d'une indemnité de départ en retraite (à condition d'avoir l'âge requis et de réunir les conditions pour bénéficier d'une retraite à taux plein au titre de la Sécurité sociale), calculée en fonction de l'ancienneté acquise au sein du groupe Arcade.

¹⁶ Sauf pour faute grave ou négligence grave de gestion ou tout acte contraire à l'intérêt de la société, démission, limite d'âge ou décès et départ à la retraite.

En outre, ils bénéficient de tickets restaurants alors que l'attribution de cet avantage social est conditionnée, conformément à l'article L.3262-1 du Code du travail, à l'existence d'un lien de subordination hiérarchique à l'employeur et de rémunération directe par ce dernier¹⁷.

La société justifie cette pratique par la tolérance des URSSAF¹⁸, qui considèrent que la participation patronale sur les titres restaurant attribués aux mandataires sociaux peut être exonérée de cotisations de sécurité sociale sans qu'il ne soit nécessaire de rechercher l'existence d'un lien de subordination.

4.4.3 Orientations stratégiques du pôle HLM

En janvier 2015, des orientations stratégiques relatives au pôle HLM du groupe Arcade ont été décidées par le COMEX (cf. § 4.4.2). Elles avaient pour objectifs, d'ici 2020, de :

- doubler la capacité d'investissement annuel sur les territoires pour atteindre 1 milliard d'euros,
- passer de 9 000 à 15 000 attributions par an,
- continuer de faire évoluer les effectifs en lien avec le développement de l'activité et la croissance du patrimoine (objectif : 150 000 logements).

L'atteinte de ces objectifs se déclinait autour de 4 orientations stratégiques :

- Le développement du groupe, au travers d'opérations de croissance externes ciblées, en optimisant les partenariats existants avec le Crédit agricole et Arkéa mais également en recherchant de nouvelles sources de financement ;
- Le renforcement de l'image, de la notoriété du groupe et de son attractivité ;
- Le développement du partage d'expertises ;
- L'optimisation de l'animation du groupe, en combinant autonomie des structures et mutualisation, en améliorant l'articulation des différentes instances de décision du groupe, en développant une transversalité intragroupe portée par les directeurs généraux et les membres du Comex.

Contrairement à ce qui est indiqué dans la charte du pôle HLM (cf. § 4.4.4), CPH est apparu insuffisamment mobilisé sur la définition des orientations et la stratégie du pôle HLM, et dans l'exercice des fonctions de pilotage et de contrôle (cf. § 4.5). Cette situation transparaît nettement à la lecture du procès-verbal du 9 avril 2015 aux termes duquel le CA de CPH ne fait que prendre acte favorablement des orientations stratégiques qui ont été définies en janvier 2015 par le COMEX dont le rôle devrait se limiter à « *apprécier la bonne mise en œuvre de la stratégie définie par CPH* » en application de la charte ci-dessus mentionnée.

Il est précisé que le conseil d'administration de CPH a, entre 2015 et 2019, rempli néanmoins ses obligations légales, au travers notamment de l'arrêt des comptes consolidés et du rapport de gestion.

Les orientations stratégiques n'ont fait l'objet d'une déclinaison opérationnelle au sein des entités que tardivement, traduisant un manque d'impulsion et de suivi de la part de CPH. Le premier plan à moyen terme (PMT) consolidé n'a ainsi été présenté au CA que le 12 avril 2019.

¹⁷ Arrêt du 30/03/2017 de la chambre civile 2 de la Cour de cassation (pourvoi n° 15-25453).

¹⁸<https://www.urssaf.fr/portail/home/employeur/calculer-les-cotisations/les-elements-a-prendre-en-compte/les-frais-professionnels/les-titres-restaurant.html>

Le Cadre Stratégique Patrimonial et le Cadre Stratégique d'Utilité Sociale du pôle HLM ont finalement été approuvés, à l'unanimité, par le CA de CPH ARCADE-VYV lors de sa séance du 17 décembre 2019.

Les Orientations Stratégiques 2020-2025 ont été soumises et approuvées, à l'unanimité, par le Conseil d'Administration de CPH ARCADE-VYV lors de sa séance du 15 octobre 2020.

Le COMEX a été supprimé en janvier 2020, il s'y substitue désormais le comité de directeurs généraux qui est dissocié de la gouvernance. Une nouvelle charte de gouvernance (ainsi que les principes et règles de fonctionnement du groupe) a été adoptée en accord avec les présidents des sociétés du groupe en février 2021, et adoptée par le CA de CPH en mai 2021. Plusieurs administrateurs de CPH Arcade-Vyv participent aux quatre comités mis en place (stratégique, développement, rémunération-nomination, audit), dont le président pour la stratégie et le développement.

Le tableau de bord consolidé du pôle HLM, présenté au CA de CPH, porte sur la gestion locative, la promotion et la vente HLM mais ne fait état que d'indicateurs financiers. Par exemple, il ne peut être procédé au suivi de l'objectif qui consistait à passer de 9 000 à 15 000 attributions par an. Les bilans des CAL des filiales ou encore de la mise en œuvre de leur plan stratégique de patrimoine ne sont pas abordés. Un processus de consolidation des données du groupe est en cours de déploiement (cf. § 4.5).

4.4.4 La charte de gouvernance

Le positionnement de CPH, en tant que société mère des sociétés et des coopératives d'HLM du groupe, est précisé au travers d'une charte du « groupe Arcade pôle HLM » et de règles internes de gouvernance, dont les principes et méthodes ont été contractualisés en 2012. Ces documents qui venaient à expiration le 31 décembre 2016, ont ensuite été unifiés pour devenir la charte du groupe Arcade pôle HLM. Cette dernière qui a été actualisée en 2019, vise notamment à rappeler les objectifs communs poursuivis par chaque entité, les valeurs partagées, les règles communes de fonctionnement ainsi que leurs droits et devoirs mutuels. L'objectif est de mettre en place une synergie professionnelle dynamique et sécurisante dans l'intérêt de tous, tout en préservant la liberté d'organisation et de gestion de chaque entité.

Une nouvelle charte de gouvernance, ainsi que les principes et règles de fonctionnement du groupe, ont été adoptés par le CA de de CPH en mai 2021 (cf. 4.4.3).

Sur le plan opérationnel, la gouvernance des sociétés du pôle HLM par CPH est marquée par l'affirmation de trois principes : l'ancrage territorial, l'autonomie de gestion et la recherche de coopérations par le partage d'expertises.

En effet, le groupe a toujours fait le choix de prioriser l'ancrage dans les territoires. Cette valeur continue à être affirmée dans le cadre stratégique de la seconde génération de CUS qui dispose : « *Le groupe est convaincu que l'agilité des sociétés est plus importante que l'homogénéité des organisations, que la contribution aux politiques de l'habitat portées par les collectivités est plus pertinente quand elle est laissée à l'expertise locale des entités que lorsqu'elle est décidée au sein du groupe. Les entités du groupe se voient donc confier la responsabilité de la mise en œuvre des actions opérationnelles permettant d'apporter la meilleure réponse sociale, environnementale et économique aux territoires et à leurs habitants* ».

Nonobstant l'autonomie ainsi laissée aux entités dans la définition de leurs objectifs et de leur organisation mise en place pour les atteindre, celles-ci n'en demeurent pas moins tenues d'informer le groupe, de manière transparente, des activités réalisées par elles.

En effet, les sociétés doivent s'inscrire dans les orientations stratégiques définies par le groupe et sont tenues de respecter les politiques et les plans d'actions élaborés au niveau du groupe (ex : lutte contre la corruption, maîtrise des risques, partenariats avec des acteurs nationaux...).

Par ailleurs, dans le cadre de l'ordonnance du 20 août 2015 relative au règlement extrajudiciaire des litiges de la consommation, le groupe Arcade a désigné, fin 2017, pour l'ensemble des entités du pôle HLM, M. Pierre Ulliac, ancien directeur général adjoint d'Aiguillon construction, en tant que médiateur de la consommation (pour les litiges relevant des contrats de vente) et médiateur pour les litiges relevant du contrat de location.

4.5 Maîtrise des risques, contrôle et audit internes

Au moment du contrôle, il n'existait pas de fiches de procédure communes à l'ensemble des filiales du pôle HLM du groupe Arcade. Chaque entité dispose donc de ses propres procédures, modes opératoires et outils de contrôle. Cette situation handicapait fortement CPH dans sa capacité à évaluer la qualité du contrôle interne dans chacune de ses filiales.

Ainsi, le contrôle interne d'Antin résidences, une des sociétés les plus importantes du groupe, a révélé des lacunes (cf. rapport 2019-046). La bonne application des procédures n'y est pas garantie et de multiples problèmes de fiabilité des données ont été relevés.

Il n'existait pas de méthodologie d'évaluation et de référentiel de risques, communs aux sociétés du groupe. Afin d'y remédier, un groupe de travail a été mis en place fin 2019 pour notamment harmoniser les livrables en matière de processus maîtrise des risques (PMR) permettant une consolidation des résultats au niveau du groupe. En effet, même si chaque entité établit annuellement un rapport de maîtrise des risques, une synthèse des différents PMR s'avère délicate en raison de l'absence de méthodologie d'évaluation commune.

CPH s'est dotée en janvier 2020 d'une direction Finances et Risques, en charge de l'animation du réseau des référents PMR (prévention et maîtrise des risques) des différentes sociétés du groupe. Une méthode d'homogénéisation de maîtrise des risques a été arrêtée. En janvier 2022, 22 fiches de risques communs avaient été réalisées couvrant de nombreuses activités (Finances, gestion technique du patrimoine, ressources humaines, système d'information, gestion locative, management, processus achat). Une cartographie complète des risques est en cours d'élaboration.

La gouvernance a fait le choix d'une fonction d'audit interne unique localisée au sein de CPH, rattachée hiérarchiquement au DG de CPH et fonctionnellement au président du comité d'audit. L'audit interne groupe était assuré jusqu'à fin 2018 uniquement par deux personnes au sein de CPH. Depuis le mois de janvier 2019, ce service se compose de 3 ETP. La société envisage de renforcer ces effectifs.

Le plan prévisionnel d'audit se base non seulement sur les rapports de maîtrise des risques que chaque société du groupe transmet en début d'année mais également sur les propositions émanant du COMEX, auquel s'est substitué le comité des directeurs généraux, ainsi que directement sur celles des directeurs généraux des filiales. Le directeur de l'audit groupe a également la possibilité de s'autosaisir ce qui est rarement le cas dans les faits.

En effet, il n'existe pas de fiche de procédure quant aux modes de saisine et de fonctionnement de l'audit interne groupe. Il est apparu à l'occasion de dysfonctionnements au sein de filiales du groupe que l'audit interne groupe avait été saisi de manière tardive. Une charte d'audit groupe sera présentée au comité d'audit groupe de mars 2022 : elle précisera la procédure d'information de l'audit groupe en cas de détection d'un risque significatif par une filiale.

Les SA d'HLM rendent compte au groupe CPH de leur activité par des indicateurs de gestion locative, de promotion et de vente HLM qui alimentent un tableau de bord groupe établi chaque trimestre. Une notice rappelant la définition des indicateurs est communiquée aux sociétés du groupe qui réalisent ce reporting sous leur responsabilité et aucune vérification de la bonne application des standards du groupe n'est effectuée.

CPH s'est doté d'un nouvel outil de consolidation des données, et a mis en place une Déclaration de Performance Extra Financière, réalisée désormais à l'échelle du groupe combiné. Les données récoltées doivent désormais être justifiées et permettent d'alimenter la totalité du reporting groupe depuis janvier 2022.

En outre, le déploiement d'un « entrepôt de données groupe » à l'ensemble des filiales (actuellement mis en œuvre sur France Loire Antin Résidences et CPH) est en cours et permettra un reporting automatisé, contrôlé et homogénéisé.

4.6 La mutualisation des moyens

➤ *Constitution d'un groupement de fait unique à partir de 2020 :*

Jusqu'en 2018, le groupement d'intérêt économique (GIE) Arcade services assurait non seulement les prestations liées aux services informatiques mais également la gestion des services (moyens généraux) nécessaires au fonctionnement de l'immeuble sis 59 rue de Provence à Paris 9^e.

Dans le cadre de la réorganisation du groupe, la décision a été prise de limiter les missions du GIE Arcade services aux seules missions mutualisées pour l'ensemble des membres ; les missions spécifiques étant progressivement transférées vers les membres qui en étaient seuls bénéficiaires.

Il a été décidé de transférer, à compter du 1^{er} janvier 2018 :

- L'activité de promotion (offre nouvelle et accession sociale) à deux coopératives : NCA¹⁹ pour la région Île-de-France et les départements limitrophes et Arcansud pour le Sud de la France ainsi que l'ensemble des territoires situés autour d'Aix-en-Provence, Montpellier et Toulon.

¹⁹ Précédemment dénommée Notre Cottage Accession.

- Les moyens généraux ainsi que la direction des services informatiques au sein d'Antin résidences. Pour ce faire, deux groupements de fait ont été constitués le 21 décembre 2017. Le périmètre d'intervention du groupement portant sur les services informatiques a ensuite été étendu à compter du 1^{er} janvier 2019 au service paie ainsi qu'au système d'information des ressources humaines (SIRH) qui étaient précédemment confiés au GIE Arcade services.

Il s'en est donc suivi un transfert de personnel et la création au sein d'Antin résidences d'une direction des systèmes d'information chargée d'accomplir les prestations susmentionnées auprès de CPH, Aiguillon construction, ALFI et SFHE. Outre ces missions, Antin résidences assure également diverses prestations par le biais de conventions pour ALFI, la Croix rouge habitat et NCA.

Puis il a été décidé, lors de l'assemblée générale du GIE Arcade services du 25 juin 2019, de procéder à la dissolution de ce groupement et de transférer la majorité du personnel à CPH (soit 17,18 ETP) pour exercer les missions mutualisées (fonctions support) au service de toutes les entités du pôle social.

Un groupement de fait regroupant les membres du pôle HLM a également été constitué afin de leur faire bénéficier d'une exonération de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) sur la refacturation des prestations que les sociétés du groupe pourraient se rendre entre elles, à l'exception des coopératives HLM dont les recettes soumises à TVA sont supérieures à 20 % de leur chiffre d'affaires total respectif. Pour ces dernières, des conventions de prestations de services administratifs et organisationnels seront conclues avec CPH.

Cette convention de groupement de fait, effective depuis le 1^{er} janvier 2020, a pour objectif de mutualiser les moyens afin d'améliorer l'efficacité de l'activité des entités du pôle social de la société GAVY et de rationaliser le partage des moyens communs. Parmi les missions confiées, une partie d'entre elles correspondaient à celles réalisées par les deux groupements de fait créés le 21 décembre 2017. Aussi, compte tenu de cette évolution, ces derniers qui sont par conséquent devenus sans objet, ont été résiliés au 31 décembre 2019.

Ce nouveau groupement unique reprend donc, outre les services informatiques, paie et généraux nécessaires au fonctionnement de l'immeuble sis 59 rue de Provence à Paris 9^e (qui étaient confiés aux 2 groupements de fait créés fin 2017), les fonctions support groupe (Direction générale, audit, stratégie et innovation, conseil et assistance en matière de protection des données (RGPD), finances, juridique et ressources humaines) pour les 18 entités adhérentes²⁰.

Le coût des prestations lié aux services supports groupe mutualisés sera réparti en fonction du chiffre d'affaires tandis que celui lié aux services supports groupe projets sera calculé au temps passé.

À titre d'information, le coût estimé pour 2020 de ces prestations, s'agissant du pôle social du groupe Arcade-VYV, s'élève à 3 932 k€, dont 156 k€ pour CPH et 935 k€ pour Antin résidences.

²⁰ Antin résidences, Coopérer pour habiter, Aiguillon construction, Croix-Rouge habitat, Evoléo, France Loire, Harmonie habitat, Les Ajoncs, Les Foyers de Seine-et-Marne (FSM), Le Foyer stéphanois, Le Foyer rémois, Loir-et-Cher logement, Mésolia habitat, Norvège, société française des habitations économiques (SFHE), Partélios habitat, Vitry habitat et ALFI.

Par ailleurs, il convient de préciser que ce groupement sera administré, s'agissant du premier exercice, par :

- Antin résidences pour les prestations informatiques et paie,
- Coopérer pour habiter pour les fonctions support mutualisées.

➤ *Convention de prestations de service avec NCA :*

Compte tenu de la dissolution du GIE Arcade services et du transfert de son personnel au sein de la société CPH à compter du 1^{er} janvier 2020, cette dernière a conclu, pour une durée de 5 ans, avec NCA une convention afin de continuer à lui confier la mission d'animation des comités d'engagement du groupe, de représentation du groupe Arcade-VYV en ce qui concerne l'accession sociale dans les instances régionales et nationales, d'animation de la promotion ainsi que les tâches accessoires y afférentes. L'objectif recherché est de permettre la mutualisation des moyens de maîtrise d'ouvrage, déjà affectés à NCA, afin d'améliorer l'efficacité de l'activité de promotion immobilière des entités du pôle social.

À ce titre, NCA recevra une rémunération forfaitaire de 250 k€ pour 2020.

➤ *Redevance de marque :*

L'évolution juridique du groupe avec la création de la société GAVY a conduit à revoir la contractualisation des prestations intragroupes apportées par les holdings au profit des entités. Ainsi, des conventions de sous-licence de marque ont été conclues en contrepartie du versement d'une redevance, calculée à partir des coûts supportés par le groupe Arcade-VYV²¹. Ces coûts sont imputés à chaque société, au prorata de son chiffre d'affaires HT net, rapporté au chiffre d'affaires combiné HT net du groupe Arcade-VYV .

À titre d'information et sur la base des chiffres d'affaires 2018, la redevance de marque est estimée pour 2020 à 899 k€ pour l'ensemble des entités dont 9 k€ pour CPH, 121 k€ pour Antin résidences et 43 k€ pour NCA.

²¹ Coûts générés afin d'assurer la protection des Marques, le développement de la visibilité et de la notoriété des Marques ainsi que le déploiement de la stratégie des Marques.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 Bilan du plan stratégique 2015-2020 et des actions menées

Dans le cadre de son plan stratégique à 5 ans, établi en janvier 2015, le groupe Arcade s'était notamment fixé comme objectif, d'ici 2020, de doubler sa capacité d'investissement sur les territoires pour atteindre 1 milliard d'euros mais également de faire croître son patrimoine pour atteindre 150 000 logements.

Afin d'accompagner et d'accélérer ce plan de développement en production neuve et de réhabilitation, une convention de prêt de haut de bilan bonifié (PHBB), d'une enveloppe maximale totale de 56 920 077 €, a été signée le 19 avril 2017 avec la Caisse des Dépôts et Consignations (CDC) aux termes de laquelle les engagements suivants ont été pris :

- ▶ Procéder, sur la période 2016-2018 à la rénovation thermique de 7 667 logements au lieu des 4 489 initialement prévus,
- ▶ Produire 6 783 logements neufs, sur la période 2016-2018, au lieu des 5 680 initialement envisagés.

L'objectif de cette convention, conclue pour une période de 3 ans, expirant au plus tard le 31 décembre 2019, était de contribuer à doubler le nombre de rénovations thermiques initialement envisagé (en traitant en priorité les bâtiments les plus énergivores pour les faire passer en étiquette C) et de permettre la production de 1 103 logements neufs additionnels.

Cette convention a fait l'objet d'une déclinaison au sein de 9 sociétés du pôle HLM du groupe Arcade de la façon suivante :

Tableau 4 : Déclinaison convention

Société	Rénovation thermiques (en nombre de logements)				Production neuve (en nombre de logements)			
	Prévus avant PHBB	Prévus après PHBB	Solde	Enveloppe affectée (en K€)	Prévus avant PHBB	Prévus après PHBB	Solde	Enveloppe affectée (en K€)
CPH	115	278	163	1 630	100	119	19	470
Antin résidences	1 749	2 444	695	6 950	1 070	1 267	197	4 925
Les Ajoncs	-	104	104	1 040	30	35	5	100
Aiguillon construction	525	886	361	3 610	1 180	1 417	237	4 975
France Loire	165	960	795	7 556	350	417	67	1 663
SA Norévie	555	732	177	1 770	500	600	100	2 500
Le Foyer rémois	600	1 080	480	4 800	-	-	-	-
Mésolia Habitat	706	959	253	2 530	1 350	1 620	270	6 750
SFHE	74	224	150	1 500	1 100	1 308	208	4 152
Total	4 489	7 667	3 178	31 386	5 680	6 783	1 103	25 535

Source : convention relative à la mise à disposition du PHBB CDC – Action Logement signée le 19/04/2017.

Fin 2018, l'objectif global fixé n'était pas atteint comme le montre le tableau ci-dessous. Ainsi, les résultats obtenus affichaient un retard de 465 livraisons en matière de rénovation thermique et de 392 livraisons en matière de production nouvelle ; le plus important retard concernait la société Antin résidences.

Tableau 5 : Objectifs livraisons

Société	Rénovations thermiques		Production nouvelle	
	Réalisations	Variation par rapport à l'objectif	Réalisations	Variation par rapport à l'objectif
CPH	230	67	-34	-52,8
Antin résidences	-454	-1149	-113	-310
Les AJONCS	0	-104	6	1
AIGUILLON	729	368	150	-87,1
France Loire	805	10	81	14,5
SA NOREVIE	216	39	653	553
MESOLIA HABITAT	593	340	-283	-553
FOYER REMOIS	340	-140	0	0
SFHE	254	104	250	42,4
Total	2713	-465	710	-392

Source : tableau de suivi interne au groupe Arcade des objectifs fixés par la convention PHBB.

Développement de l'offre

Il résulte du tableau de bord du pôle HLM²² que l'activité maîtrise d'ouvrage, s'agissant du développement de l'offre, a plus précisément évolué sur la période 2015 à septembre 2019 de la manière suivante :

Tableau 6 : Maîtrise ouvrage

	Réel 2015	Réel 2016	Réel 2017	Réel 2018	BI 2019	BR 2019	Réalisé à septembre 2019	Total 2015-2018
Demandes de permis de construire (DPC)	3 603	3 920	3 963	3 566	4 303	5 404	2 742	15 052
Locatif logements	2 146	3 278	2 403	2 395	2 288	3 912	2 088	10 222
Locatif foyers	183	41	439	326	1 018	433	122	989
Accession	1 274	601	1 121	845	997	1 059	532	3 841
Ordres de service (OS)	3 566	4 849	4 367	4 735	5 411	5 232	2 317	17 517
Locatif logements	2 169	3 307	3 337	3 240	3 267	3 356	1 527	12 053
Locatif foyers	445	284	267	696	818	983	334	1 692
Accession	952	1 258	763	799	1 326	893	456	3 772
Livraisons	4 258	3 787	4 729	4 046	5 086	5 097	3 666	16 820
Locatif logements	2 863	2 349	3 052	3 003	3 743	3 621	2 481	11 267
Locatif foyers	736	734	677	95	346	393	359	2 242
Accession	659	704	1 000	948	997	1 083	826	3 311

Source : tableau de bord du groupe, arrêté à fin octobre 2019, présenté au CA de CPH du 17/12/2019. BI (budget initial) et BR (budget réalisé).

Sur la période 2015-2018, la production moyenne annuelle s'établissait à 2 817 logements familiaux, 561 logements en habitat spécifique et 828 logements en accession à la propriété. Les mises en service du groupe représentaient en 2018 environ 4,7 % du total des mises en service sur le territoire national alors que la part était de 6 % un an plus tôt.

²² Le tableau de bord consolide les données des 18 entités suivantes : Aiguillon construction, Aiguillon résidences, Antin résidences, CPH, Croix rouge habitat, Foyer rémois, Foyers Seine-et-Marne (FSM), Foyer stéphanois, France Loire, Les ajoncs, Logipostel, Logis corse, Mésolia, Norévie, Partélios, Roussillon habitat, SFHE et Toit girondin.

L'année 2018 marque en effet une baisse de 10 % des demandes de permis de construire (avec 3 566, soit le niveau le plus bas de ces dernières années) et de 14 % des livraisons en 2018 par rapport à l'année précédente tandis que les ordres de service augmentaient globalement de 8 %.

À fin septembre 2019, les demandes de permis de construire ne sont réalisées qu'à hauteur de 51 % (avec des retards importants concernant France Loire, Mésolia et Toit girondin), les ordres de service à hauteur de 44 % (les sociétés les plus en retard sont Croix rouge habitat, CPH, Foyer rémois et FSM) et les livraisons à hauteur de 72 % (Foyer stéphanois et Partélios affichent le plus grand retard).

Ces éléments confirment donc une certaine difficulté à tenir les objectifs de production d'offre nouvelle depuis 2018.

Moyens consacrés au parc existant

Ramené au logement, le coût total d'entretien du parc est assez proche des valeurs de référence, malgré quelques fluctuations annuelles. Ce résultat – comme l'ensemble des résultats rapportés au logement – est toutefois susceptible d'être biaisé par les déclarations généralement surestimées (cf. § 4.5) en raison d'une comptabilisation erronée des équivalents-logements, comme évoqué précédemment, ce qui va plutôt dans le sens d'une minoration des efforts réellement réalisés.

Tableau 7 : Moyens entretien

Dépenses d'entretien du parc	2014	2015	2016	2017	2018
Charges d'exploitation liées aux immeubles	4 702	4 686	5 361	5 448	5 842
Entretien courant	25 771	24 597	26 284	23 674	25 029
Gros entretien	49 244	47 363	57 123	60 209	55 546
Régie – Coût du personnel	1 526	2 057	1 665	1 634	1 992
Régie – Consommations	544	422	382	344	385
Coût de maintenance	81 788	79 124	90 815	91 309	88 793
Addition et remplacement de composants	85 580	91 159	90 049	89 045	82 073
Coût total d'entretien	167 368	170 284	180 865	180 354	170 866
Nbre de logements et équivalents logements gérés	125 918	135 783	145 124	150 566	152 015
Coût de maintenance au logement	650	583	626	606	584
Valeurs de référence	633	643	649	646	619
Loyers	633 995	650 559	696 839	720 256	714 746
Coût de maintenance / loyers	12,90 %	12,16 %	13,03 %	12,68 %	12,42 %
Valeurs de référence ²³	14,21 %	14,61 %	14,14 %	14,36 %	14,09 %
Coût total d'intervention sur le parc au logement	1 329	1 254	1 246	1 198	1 124
Valeurs de référence	1 056	1 093	1 104	1 070	1 159

Source : plate-forme Harmonia.

Les écarts entre les 12 SA d'HLM sont en revanche significatifs (CPH pouvant être considéré comme non représentatif en raison d'un nombre très faible de logements) : de Partélios Habitat (1 469 €/logement) à MESOLIA (743 €), sans que l'Agence ne puisse en tirer réellement de conclusion définitive, l'analyse nécessitant un approfondissement par société qui n'a pu être mené à l'occasion du présent contrôle. L'effort d'investissement (remplacements de composants) apparaît toutefois assez faible chez certaines sociétés de taille importante, telles que Aiguillon ou Mesolia, qui semblent se reposer davantage sur la maintenance, contrairement à d'autres sociétés, comme Antin résidences ou France Loire où l'effort d'investissement est plus important.

²³ Les valeurs de référence retenues sont les médianes des SA d'HLM de métropole en province.

Tableau 8 : Coût d'intervention au logement 2014-2018 par société

Moyenne 2014-2018 en k€	Coût maintenance	Dépenses investissements	Coût d'intervention sur le parc	Nombre de logements et eq. Logements	Coût d'intervention au logement en €
FOYER STEPHANAIS	2 954	5 627	8 582	4 108	2 089
CPH	1 614	1 048	2 663	1 780	1 496
NOREVIE	7 531	8 830	16 361	11 212	1 459
PARTELIOS HABITAT	6 696	7 290	13 986	9 752	1 434
ATR	14 328	24 759	39 087	27 124	1 441
FOYER REMOIS	12 073	12 531	24 604	17 680	1 392
France LOIRE	9 412	9 133	18 544	13 725	1 351
SFHE	4 922	6 850	11 772	10 280	1 145
AIG.CONSTRUCTION	10 865	4 584	15 449	16 289	948
Foyer Seine-et-Marne	4 522	2 091	6 613	8 022	824
VITRY HABITAT	2 458	785	3 243	4 143	782
MESOLIA	8 991	4 210	13 201	17 765	743
Valeur de référence médiane 2014-2018					1 096

Source : plate-forme Harmonia.

Politique de vente

Les tableaux de bord groupe comportent un point « Ventes HLM ». Par ailleurs les rapports sur les comptes consolidés reprennent le nombre de logements HLM commercialisés chaque année ainsi que la contribution des ventes aux résultats consolidés sans préciser le niveau des produits de cession.

On note que sur la période le nombre de logements vendus tend à diminuer mais que la contribution aux résultats se maintient aux alentours de 20 %.

Tableau 9 : Ventes

En k€	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de Logements vendus	343	315	271	314	280
Contribution aux résultats consolidés	16 000	16 000	20 000	17 000	19 000
Résultat consolidé	74 202	78 000	95 307	99 889	93 953
En %	21,5 %	20,5 %	21 %	17,02%	20,2 %

5.2 Analyse de la mise en œuvre de la politique patrimoniale

Le pôle HLM dispose d'un plan de croissance et de performance qui a pour ambition de parvenir d'ici 5 ans à :

- Investir 1,6 milliard d'euros sur les territoires,
- Construire 10 000 logements par an,
- Attribuer 30 000 logements,

Le pôle compte s'appuyer sur deux piliers pour atteindre ces objectifs : la croissance (en augmentant le chiffre d'affaires et en développant la vente HLM) et la performance (baisse du prix de revient des opérations et transition numérique afin de gérer plus de logements avec le même effectif).

CPH, conformément au dit plan, poursuit sa stratégie de développement externe et interne en privilégiant désormais le contrôle majoritaire ou conjoint de ses filiales au sens de l'article 423-1-1 1° du CCH de façon à être uniquement actionnaire de catégorie 1.

C'est ainsi que consécutivement au partenariat mis en place avec le groupe VYV et afin de simplifier l'actionnariat des filiales, il a été décidé, lors du CA du 22 octobre 2019 que CPH se porte acquéreur de participations dans sept sociétés pour un montant estimé d'environ 26 millions d'euros ce qui aura ainsi pour conséquence de consommer entièrement l'augmentation de capital susmentionnée (cf. § 4.1). Ces acquisitions auront également pour effet de renforcer la société CPH en tant que société de tête du groupe d'organismes de logement social (GOLS), créé par la loi Élan du 23 novembre 2018²⁴. CPH deviendra ainsi ou sera conforté actionnaire de référence de ces sociétés²⁵.

Le plan de croissance et performance a fait l'objet d'une déclinaison opérationnelle par entité. En effet, dans le cadre de la seconde génération de CUS, obligation est faite aux groupes de logement social d'élaborer un cadre stratégique patrimonial ainsi qu'un cadre stratégique d'utilité sociale qui fixent les orientations stratégiques ainsi que les objectifs collectifs auxquels les sociétés du groupe devront se référer pour l'élaboration de leur propre CUS

Les valeurs prônées par le groupe, et rappelées dans la seconde génération de CUS, sont :

- l'engagement au service du logement des personnes modestes, au cœur de l'action du groupe,
- l'ancrage dans les territoires,
- les parcours résidentiels, parcours de vie,
- l'amélioration permanente de la performance économique et sociale,
- le logement, déterminant de la santé,
- la responsabilité sociétale des entreprises et la déontologie de l'action.

Au regard de ces valeurs, le groupe Arcade-VYV s'engage dans un premier temps à atteindre au travers de ses entités les objectifs suivants sur la période 2019-2024 :

- améliorer la qualité du service rendu aux locataires qui se traduira notamment par la mise en place, par chaque société du groupe, d'une démarche de labellisation ou de certification validée par un organisme auditeur externe,
- maintenir un haut niveau d'investissement dans la production (3 700 nouveaux agréments par an dont 80 % de logements familiaux (32 % PLAI, 51 % PLUS et 17 % PLS) et 20 % de logements-foyers, ainsi que 1 000 logements par an en accession sociale à la propriété) et la réhabilitation thermique de 4 000 logements en moyenne annuelle,
- apporter des réponses adaptées en matière de gestion locative qui se traduira par :
 - o la réalisation au minimum de 25 % de leurs attributions hors QPV, suivies de la signature d'un bail, au bénéfice des ménages du premier quartile,
 - o l'accompagnement des personnes en situation précaire pour l'accès au logement et le maintien dans le logement,
 - o l'instauration de relations avec les locataires dans une logique de responsabilité sociale des entreprises.

²⁴ Loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique, dite « loi Élan ».

²⁵ Harmonie habitat, Mésolia habitat, Foyer rémois, Antin résidences, France Loire, Aiguillon construction et le Foyer stéphanois.

6. DIAGNOSTIC FINANCIER DU POLE SOCIAL (CPH)

6.1 Présentation

Les fonctions support groupe exercées jusqu'alors par le GIE dissous fin 2019 sont redistribuées depuis janvier 2020 sur CPH et sur GAVY.

A ce titre GAVY héberge une direction administrative et financière groupe, rattachée à la direction générale et en charge des partenariats, du développement, du suivi de la performance et de la communication. Une direction administrative et financière GAVY, lui est rattachée, composée d'un responsable gestion et finances, un chef comptable, 2 comptables et 1 assistant comptable. Cette direction est notamment chargée d'établir les comptes consolidés.

Le périmètre de consolidation varie chaque année en fonction de la politique de développement du groupe et les méthodes de consolidation dépendent du pourcentage de contrôle des filiales (intégration globale pour les sociétés dans lesquelles CPH exerce un contrôle exclusif -pourcentage de contrôle supérieur ou égal à 50 %-, intégration proportionnelle pour les sociétés au sein desquelles CPH exerce un contrôle conjoint avec un nombre limité d'autre actionnaires, et mise en équivalence pour les sociétés dans lesquelles CPH exerce une influence notable sans exercer un contrôle exclusif ou conjoint (pourcentage de contrôle de 20 à 50 %).

En 2018, les comptes consolidés portaient sur 147 sociétés (136 par intégration globale, 4 par intégration proportionnelle, 7 par mise en équivalence). De nombreuses sociétés sont des SCCV, SCI et pour quelques-unes des coopératives HLM.

L'Agence a fait le choix de privilégier l'analyse financière du groupe CPH sur les 12 SA d'HLM qui constituent l'essentiel de son parc locatif sur la période 2014-2018, et dont l'activité est comparable : Aiguillon constructions, Antin Résidences, CPH, Foyer Rémois, Foyers de Seine-et-Marne, France Loire, Foyer Stéphanois, Mésolia, Norévie, Partélios habitat, SFHE et Vitry habitat.

Cette analyse s'attache tout d'abord à présenter l'évolution globale et comparative des postes clés du compte d'exploitation des 12 sociétés puis d'évaluer le profil et la soutenabilité de leur endettement financier.

À cette fin, l'Agence a privilégié une démarche fondée sur l'agrégation des comptes de résultat et des comptes de haut de bilan des sociétés, plutôt que sur l'analyse des comptes consolidés certifiés, afin d'appréhender la performance d'exploitation et la situation financière collective et unitaire des 12 principaux SA d'HLM qui le composent.

Une présentation simplifiée des comptes de résultat, de bilan et des flux de trésorerie consolidés est proposée en § 6.3.2 afin de rendre compte de l'évolution des sociétés du groupe sur la période et sa performance au regard des orientations stratégiques définies en janvier 2015 par le Comex de CPH.

6.2 Analyse de la performance d'exploitation

L'analyse de l'exploitation ci-dessous repose sur les états déclaratifs Harmonia des 12 principales SA d'HLM du groupe. Le nombre de logements déclarés dans Harmonia est erroné s'agissant des décomptes des équivalents logements (cf. § 4.5), nécessitant d'opérer des retraitements pour certaines comparaisons.

6.2.1 Les différents agrégats et ratios liés à l'activité

Les valeurs de référence retenues sont les médianes des SA d'HLM France entière, compte tenu de l'implantation nationale des sociétés du groupe, de tailles différentes, incluant l'Île-de-France et la province.

Tableaux 10 : Analyse des soldes intermédiaires de gestion 2014-2018

Soldes intermédiaires de gestion en K€	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de logements et équivalents-lgts déclarés	125 918	135 783	145 124	150 566	152 015
Loyers	633 995	650 559	696 839	720 256	714 746
Écart de &récupération des charges	-6 906	-7 750	-9 844	-9 137	-7 610
Produits activités annexes	13 224	14 215	16 852	17 234	14 362
Péréquation RLS					-1 920
Chiffre d'affaires (CA)	640 314	657 023	703 847	728 354	719 578
Ventes d'immeubles	48 848	37 284	45 101	62 120	34 051
Production stockée	-6 948	-4 307	4 245	-6 897	1 847
Production immobilisée (stock remontés vers immo.)	5 149	794	-1 199	1 837	1 667
Coût promotion immobilière	-36 103	-30 525	-39 525	-48 010	-35 113
Marge sur promotion	10 947	3 246	8 621	9 050	2 452
Production immobilisée	3 068	2 335	2 193	1 809	1 872
Produits des activités	654 329	662 604	714 660	739 213	723 902
Coût du personnel	-94 080	-91 018	-98 115	-100 619	-92 185
Autres charges externes (hors cotisations CGLLS)	-64 248	-56 526	-64 118	-66 589	-74 083
Coût de gestion	-158 328	-147 544	-162 233	-167 208	-166 265
Charges de maintenance	-81 788	-79 124	-90 815	-91 309	-88 793
Cotisations CGLLS		-5 909	-8 543	-9 865	-12 367
TFPB	-59 428	-61 027	-65 953	-68 781	-71 307
Créances irrécouvrables	-4 542	-5 265	-5 650	-6 892	-7 900
Excédent brut d'exploitation (EBE)	350 243	363 735	381 466	395 158	377 270
EBE/CA	54,70 %	55,36 %	54,20 %	54,25 %	52,43 %
Valeurs de référence SA HLM	47,32 %	47,53 %	47,56 %	47,13 %	45,95 %

Source : plate-forme Harmonia.

Excédent brut d'exploitation (EBE)	350 243	363 735	381 466	395 158	377 270
Autres charges d'exploitation	0	-1 869	-1 623	-2 007	0
Autres produits d'exploitation	5 492	7 688	9 208	9 825	6 880
Produits financiers	12 076	10 536	9 626	11 566	14 160
Charges d'intérêts (Emprunts locatifs et autres)	-114 424	-104 834	-101 229	-97 336	-97 145
Autres charges financières	-3 272	-4 272	-3 698	-3 931	-3 263
Produits et charges exceptionnels	1 926	1 788	2 983	1 561	3 614
Impôt sur les sociétés	-917	-1 120	-447	-985	-1 789
Capacité d'autofinancement (CAF)	251 124	271 653	296 285	313 851	299 726
CAF/CA	39,22 %	41,35 %	42,10 %	43,09 %	41,65 %
Valeurs de référence ESH France entière	37,66 %	38,79 %	39,20 %	39,51 %	40,18 %
CAF brute	251 124	271 653	296 285	313 851	299 726
CAF brute au logement et eq. logement	1 994	2 001	2 042	2 084	1 972
Valeurs de référence ESH France entière	1655	1685	1748	1788	1746
Remboursement d'emprunts locatifs	-191 239	-210 417	-233 547	-239 462	-240 005
Variation des intérêts compensateurs	-740	-754	-694	-576	-214
Autofinancement net (AFN)	59 144	60 482	62 044	73 813	59 508
AFN / CA	9,24 %	9,21 %	8,81 %	10,13 %	8,27 %
Valeurs de référence France entière	11,78 %	11,96 %	11,58 %	11,27 %	11,24 %
Remboursement d'emprunts locatifs	191 239	210 417	233 547	239 462	240 002
Variation des intérêts compensateurs	740	754	694	576	214
Dotations aux amortissements et provisions	-244761	-264 912	-278 417	-290 936	-289 286
Reprises sur provisions et dépréciation	42 422	41 464	34 626	37 339	39 899
Quote-part des subventions d'investissements au CR	27 181	29 256	30 272	31 196	31 689
Cession d'actifs immobilisés	64 140	178 701	60 725	59 096	66 640
VNC des actifs sortis	-30 138	-138 473	-26 852	-28 359	-37 563
Résultat net comptable	109 968	117 688	116 638	122 188	111 103
Résultat net comptable / CA	17,17 %	17,91 %	16,57 %	16,78 %	15,44 %
Valeurs de référence France entière	13,40 %	14,69 %	14,84 %	15,40 %	14,73 %

Source : plate-forme Harmonia.

L'EBE est de très bon niveau. Il est assez stable, autour de 54 % du chiffre d'affaire (CA) en moyenne et dépasse chaque année la valeur de référence.

La Capacité d'autofinancement (CAF) se situe en moyenne à 41 % du chiffre d'affaire, à un niveau très proche des valeurs de référence. L'autofinancement net rapporté au chiffre d'affaires, bien que de bon niveau sur l'ensemble de la période à 9,1 % du CA en moyenne, est chaque année légèrement inférieur à la valeur de référence. Cet écart s'explique par le poids des remboursements d'emprunts locatifs qui impacte davantage les sociétés du groupe que la plupart des SA d'HLM, en raison de leur dynamisme en matière d'investissement.

Il est à noter le transfert des prestations de promotion immobilière, jusque-là centralisées au sein du GIE Arcade Services (comptabilisées dans « personnel extérieur » jusqu'en 2017), dans des coopératives dédiées pour l'Île-de France et le Sud, filiales des SA d'HLM, dont le coût apparaît en 2018 dans les charges externes.

Le coût de gestion (somme des coûts de personnel et des charges externes, cf. § 6.2.4) apparaît assez stable entre 2016 et 2018, témoignant d'une certaine maîtrise des coûts dans leur évolution. Le § 6.2.4 s'attache à examiner ce coût par sociétés, en effectuant des retraitements liés aux refacturations internes entre sociétés et à la détermination du nombre de logements.

Le résultat net comptable agrégé est relativement stable et de bon niveau (entre 110 et 120 M€ annuels). Les produits de cession contribuent de façon non négligeable à ce résultat (cf. § 5.1).

Tableaux 11 : Performance d'exploitation moyenne 2014-2018 par SA d'HLM

Moyennes 2014-2018 en k€	CA	Produit des activités	Coût de gestion	Dépenses entretien	TFPB	ANV	Autres dépenses	EBE	EBE/CA
PARTELIOS HABITAT	56 999	57 052	-8 942	-6 696	-4 454	-118	-580	36 262	63,62 %
ANTIN RÉSIDENCES	134 586	138 296	-32 509	-14 328	-12 324	-642	-1 523	76 970	57,19 %
SFHE	62 957	63 717	-18 041	-4 922	-4 507	-524	-472	35 251	55,99 %
MESOLIA	85 521	86 441	-20 003	-8 991	-8 497	-507	-1 076	47 367	55,39 %
AIG. CONSTRUCTION	70 218	71 315	-16 224	-10 865	-4 563	-481	-713	38 469	54,79 %
NOREVIE	55 906	56 294	-12 084	-7 531	-4 680	-932	-669	30 398	54,37 %
FOYERS SEINE-ET-MARNE	40 834	41 430	-9 516	-4 522	-4 728	-377	-480	21 807	53,27 %
France LOIRE	60 804	61 319	-14 264	-9 412	-6 510	-548	-817	29 768	48,96 %
FOYER REMOIS	81 195	81 636	-17 737	-12 073	-10 136	-1 522	-850	39 318	48,42 %
FOYER STEPHANAIS	18 793	18 780	-4 147	-2 954	-2 240	-277	-248	8 914	47,43 %
CPH	10 738	11 389	-3 238	-1 614	-1 343	-255	-7	4 932	45,93 %
VITRY HABITAT	11 273	11 273	-3 252	-2 458	-1 317	-307	180	4 119	36,54 %

Source : Plate-forme Harmonia.

Moyennes 2014-2018 en k€	EBE	Autres charges et produits exploitation	Produits financiers	Charge d'intérêts locatifs et autres	Autres charges financières	Charges et produits exceptionnels	IS	CAF	CAF/CA
PARTELIOS HABITAT	36 261	104	235	-9 163	-83	336	-150	27 541	48,32 %
AIG. CONSTRUCTION	38 469	1 825	1 066	-9 215	-218	700	-78	32 548	46,35 %
FOYER STEPHANAIS	8 914	227	313	-1 999	0	1 248	0	8 702	46,30 %
MESOLIA	47 367	475	1 252	-11 369	-7	932	-165	38 485	45,00 %
NOREVIE	30 398	166	1 013	-6 523	-344	-350	-7	24 354	43,56 %
ANTIN RÉSIDENCES	76 970	1 483	3 214	-22 695	-1 267	-1 542	-373	55 791	41,45 %
CPH	4 932	3	739	-1 354	-30	39	-105	4 225	39,35 %
FOYERS SEINE & MARNE	21 807	728	235	-7 311	0	489	0	15 947	39,05 %
SFHE	35 251	578	2 314	-12 211	-1 389	-480	-145	23 918	37,99 %
France LOIRE	29 768	500	327	-8 237	-220	405	-30	22 512	37,02 %
FOYERS REMOIS	39 318	579	832	-11 652	-125	131	0	29 084	35,82 %
VITRY HABITAT	4 119	49	55	-1 264	-6	467	0	3 421	30,35 %

Source : Plate-forme Harmonia.

Moyenne 2014-2018 en k€	CAF	Remboursement Emprunts locatifs	Variations IC	AFN ²⁶	Dénominateur ratio AFN*	Ratio AFN en %
AIG. CONSTRUCTION	32 548	-21 726	-14	10 809	80 574	13,42 %
NOREVIE	24 354	-17 272	-84	6 999	58 345	12,00 %
FOYER STEPHANAIS	8 702	-6 440	0	2 262	19 627	11,51 %
CPH	4 225	-2 816	0	1 409	12 356	11,35 %
MESOLIA	38 485	-28 473	0	10 012	93 506	11,01 %
FOYERS SEINE-ET-MARNE	15 947	-11 617	0	4 330	-44 401	9,80 %
ANTIN RÉSIDENCES	55 791	-42 739	-1	13 051	152 533	8,56 %
PARTELIOS HABITAT	27 541	-23 115	0	4 426	58 677	7,51 %
France LOIRE	22 512	-19 306	0	3 207	61 984	5,18 %
FOYERS REMOIS	29 084	-24 198	-496	4 389	89 778	4,89 %
SFHE	23 918	-21 128	0	2 790	70 938	3,97 %
VITRY HABITAT	3 421	-4 105	-1	-685	13 222	-5,03 %

*produits d'activités + produits financiers - charges récupérées.

Source : plate-forme Harmonia.

²⁶ Autofinancement Net.

Ces tableaux appellent les commentaires suivants :

- L'analyse du ratio EBE/CA délimite deux groupes assez distincts : un premier où le niveau de rentabilité d'exploitation est élevé, voire très élevé (de 53 % à 63 %), qui comprend 7 sociétés ; 3 sociétés ont un niveau acceptable (entre 47 % et 49 %), et enfin Vitry Habitat qui apparaît plus en difficulté (36 %) ;
- Les tendances sont identiques s'agissant du ratio CAF/CA, à l'exception du foyer stéphanois, dont les plus faibles charges d'intérêts d'emprunt permettent le maintien d'une CAF de meilleur niveau, et a contrario SFHE, dont les plus fortes charges d'intérêts d'emprunt altèrent à l'inverse le niveau de la CAF ;

6.2.2 Traitements des créances locataires

Stock créances simples et douteuses

Les valeurs portées dans les tableaux ci-dessous sont extraites des déclarations Harmonia des exercices 2014 à 2018 des 12 sociétés traitées ci-dessus. Les valeurs de référence retenues sont identiques.

Tableau 13 : Stocks de créances locataires

En k€	2014	2015	2016	2017	2018
Produits des loyers	633 995	650 559	696 839	720 256	714 746
Récupération de charges locatives	116 853	117 253	122 214	125 032	129 480
Quittancement	750 848	767 812	819 053	845 289	844 226
Locataires présents- créances douteuses > 1 an (dépréciation 100 %)	7 508	8 334	9 302	8 660	10 196
Locataires présents- créances douteuses < 1 an	15 306	14 323	27 531	17 569	15 033
Locataires présents – total créances douteuses	22 815	22 656	36 832	26 229	25 228
Locataires partis – créances douteuses (dépréciation 100 %)	30 410	34 108	36 367	38 874	39 035
Total créances douteuses locataires présents	53 225	56 764	73 199	65 103	64 263
Autres créances 4162 – 4164 - 4165	196	202	211	216	179
Total créances douteuses c/416, locataires, acquéreurs, clients douteux	53 420	56 967	73 410	65 319	64 442
Total c/411 locataires et organismes payeurs APL	49 745	51 710	43 781	56 279	60 068
Total créances c/411 et c/416 locataires et acquéreurs	103 165	108 676	117 191	121 598	124 510
Total créances c/411 et c/416 / Quittancement	13,74 %	14,15 %	14,31 %	14,39 %	14,75 %
Valeurs de référence	13,15 %	13,13 %	12,98 %	13,06 %	13,74 %
Montant quittancement par jour	2 057	2 104	2 244	2 316	2 313
Délai moyen des créances c/411 et c/416 / quittancement (nbre de jours)	50,15	51,66	52,22	52,51	53,83
Valeurs de référence (nombre de jours)	48	47,93	47,36	47,68	50,16
Créances locataires partis / créances totales	29,48 %	31,38 %	31,03 %	31,97 %	31,35 %
Valeurs de référence (en %)	25,57 %	26,96 %	28,71 %	28,88 %	29,82 %

Source : Plate-forme Harmonia.

Le niveau total de stocks de créances locataires et acquéreurs rapporté au quittancement est, chaque année, supérieur aux valeurs de référence (un peu moins de 2 % d'écart en 2018).

Le constat est identique concernant :

- Ce niveau de stock exprimé en jours de quittancement avec des écarts annuels de 5 points ou plus.
- La part des créances des locataires partis

Moyennes des stocks de créances simples et douteuses par société

Tableau 14 : Délai moyen des créances et poids des locataires partis par société

Moyennes 2014-2018 en k€	Quittancement	Créances douteuses	Créances simples	Créances totales	Créances totales / quittanc	Délai moyen des créances/ quittanc. en jours	Créances locat. partis/ créances totales
PARTELIOS HABITAT	62 045	1 143	4 743	5 886	9,48 %	34,61 jours	13,64 %
MESOLIA	96 893	4 033	6 111	10 144	10,46 %	37,98 jours	20,22 %
AIG.CONSTRUCTIONS	79 007	4 912	4 340	9 252	11,71 %	42,68 jours	30,34 %
CPH	13 350	616	988	1 604	12,01 %	43,81 jours	13,64 %
France LOIRE	71 086	7 691	1 423	9 114	12,82 %	46,67 jours	31,35 %
NOREVIE	65 551	4 456	4 057	8 911	13,59 %	49,59 jours	28,81 %
VITRY HABITAT	15 510	1 255	951	2 206	14,27 %	52,10 jours	45,84 %
FOYER STEPHANAIS	22 201	2 010	1 186	3 196	14,40 %	52,55 jours	50,96 %
FOYER SEINE ET MARNE	52 865	4 860	2 909	7 769	14,69 %	53,64 jours	36,00 %
SFHE	69 739	6 441	5 244	11 685	16,78 %	61,24 jours	32,65 %
ANTIN RESIDENCES	154 778	13 758	12 272	26 030	16,81 %	61,30 jours	24,95 %
FOYER REMOIS	102 420	11 138	8 093	19 231	18,78 %	68,53 jours	45,37 %
Moyenne groupe CPH					14,27 %	52,08	31,04 %
Valeurs de référence moyenne 2014-2018					13,21 %	48,23	27,99 %

Source : plate-forme Harmonia.

Il ressort que le ratio des créances locataires et acquéreurs rapportées au quittancement apparaît particulièrement élevé chez Foyer Rémois, Antin Résidences et SFHE avec des niveaux dépassant 16 %. Il en est de même pour le stock de créances exprimé en jours de quittancement.

Le poids des créances des locataires partis est plus particulièrement élevé (entre 45 et 50 %) chez Foyer Stéphanaï, Vitry habitat et Foyer Rémois, nécessitant donc plus particulièrement une action sur le stock des créances.

Tableau 15 : Coût du risque locatif

Évolution du taux de provisionnement des créances	2014	2015	2016	2017	2018
Encours dépréciations locataires et organismes payeurs d'A.P.L.	46 102	50 284	56 031	57 312	57 837
Stock total créances clients et acquéreurs	103 165	108 676	117 191	121 598	124 510
Taux dépréciations créances / stock total créances clients et acquéreurs	44,69 %	46,27 %	46,96 %	47,13 %	46,45 %
Valeurs de référence	46,24 %	47,35 %	46,73 %	47,52 %	46,88 %

Source : plate-forme Harmonia.

La dépréciation d'une part significative du stock des créances douteuses – voisine de celle de la majorité des ESH de province - est enregistrée à l'actif du bilan des ESH du groupe Arcade.

Taux de recouvrement

Tableaux 16 : Analyse du taux de recouvrement global et par société

Taux de recouvrement groupe CPH	2014	2015	2016	2017	2018
Créances clients N-1 (1)	94 116	102 969	108 448	116 997	121 417
Produit des loyers	633 995	650 559	696 839	720 256	714 746
Récupération de charges locatives	116 853	117 253	122 214	125 032	129 480
Quittancement (2)	750 848	767 812	819 053	845 289	844 226
Créances clients N (3)	103 165	108 676	117 191	121 598	124 510
Pertes créances irrécouvrables (ANV) (4)	-4 542	-5 265	-5 650	-6 892	-7 900
Total des encaissements (5) = (1) + (2) - (3) + (4)	737 257	756 840	804 661	833 796	833 234
Taux de recouvrement = (5) / (2)	98,18 %	98,57 %	98,24 %	98,64 %	98,70 %
Valeurs de référence	98,66 %	98,88 %	98,83 %	98,85 %	98,70 %

Source : plate-forme Harmonia.

Moyennes 2014-2018 en k€	Créances clients N-1	Quittancement	Créances clients N	ANV	Encaissements	Taux de recouvrement
PARTELIOS HABITAT	5 598	62 045	5 886	-118	61 640	99,35 %
VITRY HABITAT	2 158	15 510	2 206	-61	15 400	99,28 %
CPH	1 500	13 350	1 604	-51	13 196	98,85 %
Foyer Seine-et-Marne	7 498	52 865	7 769	-377	52 217	98,77 %
ATR	24 765	154 778	26 030	-642	152 871	98,77 %
AIG.CONSTRUCTIONS	8 718	79 007	9 252	-491	77 982	98,69 %
SFHE	11 231	69 739	11 685	-524	68 760	98,59 %
FOYER STÉPHANAIS	3 157	22 201	3 196	-277	21 884	98,57 %
France LOIRE	8 390	71 086	9 114	-548	69 805	98,33 %
FOYER REMOIS	18 708	102 420	19 231	-1 522	100 374	98,00 %
NOREVIE	8 435	65 551	8 911	-932	64 143	97,86 %
MESOLIA	8 641	96 893	10 144	-507	94 884	97,82 %
Moyenne groupe CPH						98,47 %
Valeur de référence moyenne 2014-2018						98,78 %

Source : plate-forme Harmonia.

Le taux de recouvrement pris à l'échelle des douze sociétés (98,70 % en 2018) est égal à la valeur de référence et de bon niveau. La moitié des sociétés affiche un taux inférieur à celui-ci, les plus faibles étant MESOLIA, NOREVIE et Foyer Rémois (entre 97,82 et 98 %). Sans être inquiétants, ces taux révèlent des probables marges de progrès dans le processus de recouvrement.

6.2.3 Analyse des coûts de gestion

Dans le présent paragraphe, l'analyse du coût de gestion a pour objectif d'apprécier l'efficacité du fonctionnement des principales SA HLM du groupe.

Le coût de gestion « normalisé » est ici appréhendé comme un coût de gestion à condition normale d'exploitation. Il comprend les charges d'exploitation non récupérables, ainsi que les impôts et les taxes, hors taxes foncières sur les propriétés bâties. En revanche, ne sont pas retenus les dépenses de maintenance, les écarts de récupération de charges, les charges de mutualisation et les cotisations CGLLS.

Afin de mesurer plus précisément l'efficacité d'Antin résidences, l'Agence a travaillé en association avec cette dernière à la caractérisation d'un coût de gestion locatif normalisé retraité (cf. rapport 2019-046). Ces différents retraitements n'ont pas été opérés pour le présent paragraphe, qui inclut les douze SA HLM retenues dans l'analyse.

Tableau 17 : Évolution des effectifs entre 2014 et 2018 par société

Évolution des effectifs des ESH	2014	2015	2016	2017	2018
Antin Résidences	262	267	270	270	277
Foyers Rémois ²⁷	NC	NC	NC	282	271
Mésolia	181	215	222	235	242
Aiguillon constructions	200	215	220	234	227
France Loire	153	152	221	226	219
SFHE	164	170	171	162	162
Foyers de Seine-et-Marne ²⁸	NC	NC	NC	NC	136
Norévie	140	144	150	155	158
Le Foyer Stéphanois	NC	NC	NC	98	102
Partélios Habitat	NC	NC	NC	66	60
CPH	11	10	9	8	8
Vitry Habitat (Non consolidé)	NC	NC	NC	NC	NC
Total	1 111	1 173	1 263	1 736	1 862

Source : rapports financiers – groupe Arcade pôle HLM.

Tableau 18 : Évolution des effectifs entre 2014 et 2018 par catégorie (au prorata du taux de détention)

Effectifs et coûts salariaux en k€	2014	2015	2016	2017	2018	Évolution 2014-2018
Cadres	324	337	355	389	395	21,91 %
Agents de maîtrise	330	360	397	439	456	38,18 %
Employés	339	345	384	459	469	38,35 %
Gardiens employés immeubles	250	259	271	285	260	4,00 %
Effectif total	1 243	1 301	1 407	1 572	1 580	27,11 %
Salaires	45 119	45 664	54 669	57 373	57 041	26,42 %
Charges sociales	22 589	24 741	26 053	26 936	26 686	
Total	67 708	70 405	80 722	84 309	83 727	

Source : états consolidés.

NB. : Les effectifs des sociétés mises en équivalence et intégration proportionnelle sont pris en compte au prorata du taux de détention. Le chiffre « effectif total » de 1 580 en 2018 diffère donc du chiffre de 1 862 en 2018 qui correspond à l'effectif réel total.

L'augmentation des effectifs d'agents de maîtrise et des employés est la plus importante, comparativement à celle des cadres. Les effectifs de gardiens et des employés d'immeubles tendent en revanche à se réduire à l'échelle des douze sociétés, à l'instar du constat opéré sur Antin résidences (cf. rapport 2019-046). Ce constat est de nature à interpeller CPH sur les moyens mis en œuvre pour atteindre le premier objectif de la CUS, portant sur l'amélioration du service apporté au locataire.

²⁷ En 2017 la société CPH prend une participation de 30 % dans l'ESH Le Foyer Rémois et de 20 % dans l'ESH : Le Foyer Stéphanois et Partélios Habitat. Ces 2 ESH sont consolidées par mise en équivalence.

²⁸ En 2018 la société ANTIN RESIDENCES prend une participation de 22 % dans l'ESH Les Foyers de Seine et Marne. Cette ESH est consolidée par mise en équivalence.

Tableau 19 : Analyse du coût de gestion 2018 par société

Année 2018 en k€	Charges personnel	Autres charges externes	dont honoraires	Facturation prestations de gestion	Nbre de logements et eq.lgts	Charges personnel au lgt	Coût de gestion ²⁹	Coût de gestion au lgt
CPH	1 780	1 279	615	106	1 856	959	2 953	1 591
SFHE	8 904	8 434	1 320	1 433	11 285	789	15 905	1 409
ATR	17 804	16 880	3 399	4 640	22 918	773	30 044	1 311
NOREVIE	7 490	6 199	2 497	275	11 887	630	13 415	1 128
MESOLIA	13 051	9 172	1 797	833	19 412	672	21 390	1 102
FOYERS SEINE ET MARNE	5 458	4 028	1 500	0	8 624	633	9 486	1 100
FRANCELOIRE	10 005	6 785	1 086	319	15 955	627	16 471	1 032
FOYER STÉPHANAIS	2 863	1 385	167	0	4 451	643	4 248	954
FOYER REMOIS	10 852	5 935	1 129	659	18 686	581	16 128	863
PARTELIOS HABITAT	2 771	6 650	2 283	4	11 212	247	9 417	840
AIG. CONSTRUCTION	9 933	5 824	1 636	1 326	17 734	560	14 431	814
VITRY HABITAT	1 271	1 513	425	60	4 022	316	2 724	677
Total	92 182	74 084	17 854	9 655	148 042		156 612	1 058
Valeur de référence								1 008

Source : Plate-forme Harmonia pour les charges personnel et externes, retraitement de l'ANCOLS pour la neutralisation des facturations inter-sociétés et prise en compte du calcul du nombre d'équivalents logements.

Il en ressort qu'au niveau des 12 SA HLM du groupe, le coût moyen de gestion ressort en 2018 à 1 058 € au logement, soit 4,96 % de plus que la médiane des SA HLM France entière qui se situe à 1 008 €.

CPH, dont le rôle en tant que société gestionnaire est très limité, présente un ratio peu représentatif. SHFE présente des coûts anormalement élevés qui nécessiteraient d'être analysés plus dans le détail. Partélios Habitat, dont la performance d'exploitation est la plus importante (profitabilité mesurée à travers l'EBE/CA), affiche corrélativement des coûts de gestion bas, qui contribuent à ce niveau de performance. Il est à noter la situation plus difficile dans laquelle semble se trouver Vitry Habitat, qui malgré des coûts de gestion très bas, affiche la profitabilité d'exploitation la plus faible des douze sociétés.

6.3 Accessibilité économique du parc

Tableau 20 : Analyse de la dette rapportée à la CAF courante

Analyse de la dette en k€	2014	2015	2016	2017	2018
Endettement	4 972 569	5 310 908	5 785 135	5 983 175	6 230 164
Capacité d'autofinancement courante (CAFC)	242 581	266 144	289 939	308 187	289 443
Endettement /CAFC en années	20,5	19,95	19,95	19,41	21,52
Valeurs de référence	15,29	15,09	15,02	14,87	15,96
Trésorerie	197 742	257 172	217 955	152 985	160 614
Endettement net de trésorerie	4 774 827	5 053 737	5 567 181	5 830 191	6 069 470
Endettement net de trésorerie /CAFC en années	19,68	18,99	19,20	18,92	20,97
Valeurs de référence	14,55	14,59	14,17	14,15	15,10
VNC du parc locatif	5 318 754	5 723 434	6 232 233	6 505 928	6 661 925
Dotations aux amortissements du parc locatif	187 167	202 216	222 957	232 758	237 662
VNC/amortissements du parc locatif en années	28,42	28,30	27,95	27,95	28,03
Valeurs de référence	24,29	24,22	23,89	24,15	24,04

Source : plate-forme Harmonia.

²⁹ Le coût de gestion comprend les charges de personnel et les autres charges externes à chaque société, déduites des refacturations inter-sociétés afin de ne pas comptabiliser deux fois ces charges identiques.

Les 12 SA d'HLM du groupe présentent un délai³⁰ de remboursement de leur dette financière totale ou nette de trésorerie en légère augmentation sur la période. Ce délai, bien que chaque année légèrement supérieure à la valeur de référence reste modéré (entre 20 et 21 ans) et caractérise le bon niveau de solvabilité du pôle HLM du groupe. Il demeure très en-deçà de la durée résiduelle d'amortissement du parc locatif, témoignant d'une situation favorable.

Tableau 21 : Endettement sur CAF courante 2014-2018 par société

Moyenne 2014-2018 en k€	Endettement	CAFC	Endettement / CAFC en années
FOYER STÉPHANAIS	102 563	7 158	14,33
NOREVIE	382 649	24 242	15,78
PARTELIOS HABITAT	441 926	27 276	16,20
France LOIRE	396 659	22 063	17,98
AIGUILLON CONSTRUCTION	605 338	31 228	19,38
MESOLIA	719 649	36 628	19,65
VITRY HABITAT	58 422	2 911	20,07
ANTIN RÉSIDENCES	1 148 273	55 949	20,52
FOYER REMOIS	635 170	28 947	21,94
CPH	79 418	3 593	22,10
FOYERS SEINE-ET-MARNE	387 932	15 357	25,26
SFHE	698 431	23 907	29,21
Valeur de référence médiane 2014-2018			15,25

Source : plate-forme Harmonia.

Tableau 22 : Valeur nette comptable des actifs ramenés aux amortissements en années, par société

Moyenne 2014-2018 en k€	Valeur nette comptable (VNC) du parc locatif	Dotations aux amortissements du parc locatif	VNC / amortissements du parc locatif
VITRY HABITAT	79 320	4 470	17,74
FOYER STÉPHANAIS	141 233	6 882	20,52
PARTELIOS HABITAT	499 382	24 155	20,76
FOYER REMOIS	638 721	25 767	24,92
FOYERS SEINE-ET-MARNE	393 223	15 390	25,55
MESOLIA	749 405	28 377	26,41
France LOIRE	442 880	16 111	27,49
NOREVIE	453 454	14 784	30,67
ANTIN RESIDENCES	1 179 781	37 944	31,09
CPH	88 269	2 695	33,03
AIGUILLON CONSTRUCTION	728 975	21 784	33,83
SFHE	693 810	18 193	37,18
Valeur de référence médiane 2014-2018			24,12

Source : plate-forme Harmonia.

Cette situation agrégée masque fort logiquement d'importantes disparités, compte tenu des écarts importants existants entre les sociétés, du fait de leur politique de développement différente selon les territoires. Ainsi les sociétés franciliennes, du sud de la France (SHFE) et bretonne (Aiguillon Construction) présentent notamment une durée d'amortissement beaucoup plus longue, en raison de la jeunesse de leur parc et d'un développement plus récent, et justifient leur plus haut niveau d'endettement. Vitry Habitat est la seule société dont la durée de désendettement est supérieure à la durée d'amortissement des actifs.

³⁰ L'endettement rapporté à la CAF courante correspond au nombre d'années théoriques que mettraient les sociétés pour rembourser la totalité de leur dette, si elles y consacraient l'intégralité de leur CAF courante.

Tableau 23 : Évolution du poids de la dette au regard des ressources stables

En k€	2014	2015	2016	2017	2018
Endettement ouverture (EO)	4 705 707	4 937 401	5 243 942	5 675 237	5 855 961
Nouveaux emprunts	538 009	575 331	712 377	541 706	551 445
Remboursements en capital	-271 147	-201 824	-171 183	-233 767	-177 243
Endettement clôture (EC)	4 972 569	5 310 908	5 785 135	5 893 175	6 230 164
Variation du capital restant dû (CRD)	266 862	373 507	541 194	307 939	374 202
Ressources stables clôture	9 815 498	10 394 096	11 226 260	11 732 783	12 291 953
Variation CRD / Ressources stables	2,72 %	3,59 %	4,82 %	2,62 %	3,04 %
Valeurs de référence	1,29 %	0,95 %	0,83 %	0,60 %	0,49 %

Source : plate-forme Harmonia.

Tableau 24 : Évolution du poids des annuités ramenés aux loyers

En k€	2014	2015	2016	2017	2018
Remboursements des emprunts locatifs	191 239	210 417	233 547	239 462	240 005
Charge d'intérêts	114 424	104 834	101 229	97 336	97 145
Annuité emprunts locatifs	305 664	315 251	334 776	336 798	337 150
Loyers exercices	633 995	650 559	696 839	720 256	714 746
Annuité emprunts locatifs/loyers	48,21 %	48,46 %	48,04 %	46,76 %	47,17 %
Valeurs de référence	40,44 %	39,99 %	39,76 %	39,23 %	40,43 %

Source : états financiers Harmonia.

Le poids de la variation du capital restant dû sur les ressources stables est en augmentation sensible, passant de 2,72 % fin 2014 à 3,04 % fin 2018 et supérieur aux valeurs de référence, ce qui atteste d'un accroissement relatif de l'endettement : ce constat est confirmé par le poids de l'annuité dans les loyers supérieur en moyenne d'environ 7,8 points à celui de la majorité des SA d'HLM.

Tableau 25 : Ratio d'indépendance financière

En k€	2014	2015	2016	2017	2018
Ressources propres (RP) yc amort. et prov. actif	4 817 771	5 097 552	5 463 659	5 775 175	6 086 610
Ressources stables (RS)	9 815 498	10 394 096	11 226 260	11 732 783	12 291 953
Taux d'indépendance financière RP / RS	49,08 %	49,04 %	48,67 %	49,22 %	49,52 %
Valeurs de référence	59,36 %	59,82 %	59,82 %	60,69 %	61,26 %

Source : plate-forme Harmonia.

Le ratio d'indépendance financière traduit une stabilité dans les équilibres des hauts de bilan agrégés. Si ce dernier apparaît inférieur aux valeurs de référence, il reste néanmoins voisin de 50 %, et est corrélé avec la politique active d'investissement et d'endettement. La situation financière reste donc solide. À l'instar du ratio d'endettement rapporté à la CAF courante, les équilibres de haut de bilan diffèrent d'une société à l'autre.

Tableau 26 : Indépendance financière par société

Moyenne 2014-2018 en k€	Ressources propres	Ressources stables	Ressources propres / Ressources stables
VITRY HABITAT	130 426	188 933	69,03 %
FOYER STÉPHANAIS	161 979	265 242	61,07 %
NOREVIE	484 660	868 503	55,80 %
CPH	100 813	181 468	55,55 %
PARTELIOS HABITAT	483 365	924 494	52,28 %
FOYER REMOIS	658 963	1 296 441	50,83 %
AIGUILLON CONSTRUCTION	612 605	1 209 456	50,65 %
ANTIN RÉSIDENCES	1 099 717	2 245 794	48,97 %
France LOIRE	372 928	771 225	48,36 %
MESOLIA	642 732	1 355 474	47,42 %
FOYER SEINE-ET-MARNE	294 800	685 007	43,04 %
SFHE	405 165	1 100 081	36,83 %
Valeur de référence moyenne 2014-2018			60,19 %

Source : Plateforme Harmonia.

Élevé pour Vitry Habitat et Foyer Stéphanois, ce ratio est avant tout la résultante d'une politique d'investissement et de développement beaucoup plus réduite dans ces deux situations. Il ne traduit donc pas une meilleure situation. La situation de tension bilantielle dans laquelle se trouve SFHE mérite néanmoins d'être signalée, malgré son niveau satisfaisant de profitabilité.

Tableau 27 : Taux moyen de la dette au global

	2014	2015	2016	2017	2018
Taux moyen de la dette (charge intérêt/(EO+EC) /2)	2,36 %	2,05 %	1,84 %	1,67 %	1,61 %
Valeurs de référence	2,28 %	1,94 %	1,69 %	1,57 %	1,50 %

Tableau 28 : Taux moyen de la dette par société

Moyenne 2014-2018 en k€	Charge d'intérêt	Endettement ouverture + endettement clôture) /2	Charge d'intérêt / (EO + EC) /2
France LOIRE	8 237	380 470	2,16 %
PARTELIOS HABITAT	9 163	430 270	2,12 %
VITRY HABITAT	1 264	6 043	2,10 %
ANTIN RÉSIDENCES	22 695	1 121 371	2,02 %
FOYER STÉPHANAIS	1 999	100 824	1,98 %
FOYER REMOIS	11 652	602 649	1,93 %
FOYERS SEINE-ET-MARNE	7 311	382 660	1,91 %
NOREVIE	6 522	359 026	1,81 %
CPH	1 354	76 647	1,76 %
SFHE	12 210	693 848	1,75 %
MESOLIA	11 370	684 139	1,66 %
AIGUILLON CONSTRUCTION	9 215	5748 003	1,59 %
Valeur de référence médiane 2014-2018			1,80 %

Source : plate-forme Harmonia.

Le taux moyen de la dette, en baisse à l'image de l'évolution des taux d'intérêts, apparaît toutefois légèrement supérieur au taux moyen enregistré par la majorité des SA HLM de province. Certaines sociétés (France Loire, Partélios habitat et Vitry habitat) présenteraient donc des marges de manœuvre.

6.4 Qualité du service rendu et relations avec les locataires

Le présent paragraphe fournit en complément de l'analyse agrégée des douze SA d'HLM réalisée aux § 6.2 et § 6.3 quelques informations essentielles sur le bilan consolidé de CPH.

6.4.1 Le compte de résultat et CAF

Tableau 29 : Résultat consolidé, CAF et autofinancement net

En k€	2014	2015	2016	2017	2018
CA consolidé	470 658	494	544	620 158	625 118
Résultat social	81 609	89 685	87 776	100 390	96 653
Neutralisations					
Dividendes versés	-1 158	-1 057	-1 117	-1187	-1 305
Dépréciation interne des titres	-3 249				
Dépréciations et provisions internes	-3				
Quote-part de résultat des stés fiscalement transparentes	-3 147	-1 647	-789	-4409	-8 162
Plus ou moins-values de consolidation	-1 533	-9 573	634	58	
Amortissements +/- values sur cessions d'immobilisations	173	404	481	411	263
Total	-8 917	-11	-791	-5 127	-9 204
Retraitements					
Autres retraitements				520	
Frais financiers stockés	27	-42	206		
Harmonisation des provisions			539		1 002
Harmonisation des amortissements	2 683	-336	9 309	5 836	6 264
Harmonisation des subventions	-211	566	-1 732	-785	-762
Annulation boni/mali de fusion	-989			-945	
Total	1 510	188	8 322	4 626	6 504
Résultat consolidé	74 202	78 000	95 307	99 889	93 953
<i>dont part des minoritaires</i>	14 962	14 729	16 097	12 884	12 797
<i>dont part groupe</i>	59 240	63 271	79 210	87 004	81 156
Résultat part du groupe / CA consolidé	12,59 %	12,79 %	14,55	14,03 %	12,98 %
Résultat net des sociétés consolidées	74 202	78 000	95 307	99 889	93 953
Plus amortissements et provisions nettes	116 658	129	145	132 354	154 839
Moins Subventions inscrites au compte de résultat	-19 440	-22 297	-24 524	-23 217	-22 303
Moins plus-values de cession	-14 912	-13 645	-9 053	-16 251	-15 971
Moins quote-part des résultats des stés mises en équivalence	-2 920	-2 497	-28	-7 144	-6 481
CAF	153 588	168	207	185	204 037
CAF / CA consolidé	32,63%	34,10%	38,07%	29,93%	32,64%
Moins remboursement des emprunts locatifs de l'année (hors	-114 941	-127	-149	-155	-158 721
Moins dotations aux amortissements des charges différées	-4 637	-4 535	-4 775	-2 858	-1 896
Autofinancement net	34 010	36 617	52 740	27 309	43 420
Autofinancement net / chiffre d'affaires	7,23 %	7,40 %	9,69 %	4,40 %	6,95 %

Source : Comptes consolidés groupe CPH.

La CAF est tendanciellement en augmentation depuis 2014, le résultat consolidé se maintenant à un bon niveau au cours de cinq dernières années, confirmant les tendances constatées sur l'agrégation des douze SA d'HLM (cf. § 6.2).

6.4.2 Situation bilancielle

Tableau 30 : Évolution du bilan 2014-2018

En M€	2014	2015	2016	2017	2018
Capitaux propres	1 484	1 580	1 742	1 939	2 047
Provisions pour risques et charges	77	83	71	72	71
Amort. et provisions pour dépréciation de l'actif immobilisé	1 371	1 451	1 670	1 794	1 914
Emprunts et dettes financières (hors I.C.N.E, Intérêts compensateurs)	3 272	3 485	4 072	4 327	4 597
Ressources stables	6 204	6 598	7 555	8 133	8 629
Immobilisations incorporelles (VB)	-45	-47	-50	-54	-53
Immobilisations corporelles (VB)	-5 835	-6 203	-7 124	-7 579	-8 003
Immobilisations corporelles en cours (VB)	0	0	0	0	0
Immobilisations financières	-27	-30	0	-107	-111
Autres prêts, dépôts et caution. versés (sans ICNE Actif)	-5	-7	-7	-7	-7
Charges différées : intérêts compensateurs	-19	-14	-10	-8	-8
Immobilisations totales	-5 931	-6 301	-7 191	-7 755	-8 182
Fonds de roulement net global (FRNG)	273	297	364	378	447
Fonds de roulement à terminaison	NC	NC	NC	NC	NC
Stocks d'approvisionnement et autres stocks	-140	-163	-230	-247	-237
Créances clients et locataires	-121	-138	-170	-196	-193
Autres créances d'exploitation (avec ICNE Actif)	-184	-193	-183	-176	-171
Provisions d'actif circulant (Hors provisions financières)	30	37	38	42	41
Dettes sur achats d'exploitation	153	169	174	187	185
Dettes diverses sur immobilisations	81	83	83	96	79
Intérêts courus non échus (sauf compensateurs)	53	46	42	38	37
Produits constatés d'avance hors exploitation	84	91	132	167	167
Dépôts et cautionnements reçus	27	28	32	33	34
Besoin (-) ou Ressource (+) en Fonds de Roulement	-17	-40	-82	-56	-59
Trésorerie	256	257	282	322	389

Source : Comptes consolidés groupe CPH.

Les ressources stables augmentent de 2 425 M€ (+39,1 %) sur la période 2014-2018 essentiellement en raison des résultats capitalisés, des entrées de périmètre et de l'augmentation de la dette financière. Les immobilisations progressent sur la même période de 2 251 M€, ce qui génère une hausse de 174 M€ du fonds de roulement qui passe de 273 M€ fin 2014 à 447 M€ fin 2018. L'augmentation de la trésorerie se limite à 132 M€ sur la période du fait de l'augmentation de 42 M€ du besoin en fonds de roulement.

Tableau 31 : Flux de trésorerie entre 2014 et 2018

En k€	Emplois 2014-2018	Ressources 2014-2018
Trésorerie nette fin 2013 (1)		244 726
CAF 2014-2018		943 204
Dividendes reçus de sociétés mises en équivalence		1 525
Variation de BFR activité	-54 817	
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ À L'ACTIVITÉ (2)		889 912
Acquisitions d'immobilisations	-2 317 429	
Incidences variations de périmètre		4 651
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS D'INVESTISSEMENT (3)	-2 312 778	
Prix de cession des immobilisations		206 009
FLUX NET DE TRÉSORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE CESSION (4)		206 009
Emission d'emprunts		2 373 859
Subventions d'investissement reçues		193 549
Dividendes versés par la société mère		6
Remboursement d'emprunts	-1 203 268	
Dividendes versés aux minoritaires	-2 008	
Variation de capital	-285	
FLUX NET DE TR-SORERIE LIÉ AUX OPÉRATIONS DE FINANCEMENT (5)		1 361 853
Trésorerie nette fin 2018 = (1) + (2) + (3) + (4) + (5)		389 722

Source : Comptes consolidés groupe CPH.

Le groupe a investi sur la période 2,313 Md€ financés par le recours supplémentaire à l'endettement (1 170,5 M€), les ressources tirées de son activité (889,9 M€), les cessions de patrimoine (206 M€), et les subventions (193,5 M€).

6.5 Analyse prévisionnelle

6.5.1 Préparation des projections financières à l'échelle du groupe

Le groupe dispose d'un Plan Moyen Terme (PMT) 2020-2028 adopté par procès-verbal du CA du 17 décembre 2019, qui résulte de l'agrégation des PMT de 15 ESH³¹ (aux douze SA d'HLM comparées dans les paragraphes précédents s'ajoutent désormais Croix Rouge Habitat, Le toit Girondin et Harmonie Habitat). Ce PMT ne prend donc pas en compte l'évolution possible du périmètre du groupe dans les années à venir (cf. § 5.2 Stratégie du groupe à 5 ans).

Chaque PMT, ainsi que les prévisions budgétaires annuelles de l'année N+1, est élaboré selon une procédure normalisée de dialogue de gestion entre la filiale et CPH qui se tient entre octobre et décembre, permettant de rapprocher les objectifs de chaque filiale de ceux du groupe. Le groupe et les sociétés ont recours à la même application de consolidation pour la préparation du budget et la consolidation comptable, les sociétés saisissant directement les informations identiques : SAP/ BFC.

Le calendrier du dialogue de gestion budgétaire réalisé entre le DG de CPH et les DG des filiales prévoit - sur la base d'hypothèses établies par le groupe - une première projection budgétaire courant octobre, suivie d'une actualisation en novembre, permettant ainsi d'établir un PMT agrégé au niveau groupe dans sa version la plus récente, destiné à être présenté pour adoption au CA de CPH de décembre.

³¹ Aiguillon construction, Antin Résidences, CPH, Croix rouge habitat, Foyer stéphanois, France Loire, Foyers de Seine-et-Marne, Foyer Rémois, Mésolia, Norévie, Partélios habitat, SFHE, Toit girondin, Vitry habitat et Harmonie habitat.

Or il apparaît que le PMT groupe présenté au CA de CPH de décembre 2019 rassemble des PMT de filiales élaborés à des dates différentes et comportant pour certains des écarts significatifs par rapport aux versions présentées localement au CA de ces filiales, que la société justifie par l'existence de marges locales et la reconnaissance d'une certaine autonomie. Ainsi le PMT France Loire est une simulation non complète, et ceux de Norvège, SFHE et du Foyer Rémois présentent respectivement une version de base, une simulation établie en octobre 2019 et une version datant de juin 2019. De même la simulation d'Antin Résidences contenue dans le PMT groupe diffère très sensiblement de celle adoptée par le CA d'Antin du 3 décembre 2019.

En application des principes et règles de fonctionnement du groupe arrêtée en avril 2021, les hypothèses retenues pour l'environnement économique sont désormais établies par la direction financière « groupe », en concertation avec les filiales. L'actualisation du PMT sera désormais réalisée concomitamment à la production de données à destination des fédérations professionnelles.

6.5.2 Programme d'investissement

L'investissement global sur 9 ans est estimé à près de 7,8 Mrds d'euros, financé à 14,26 % sur ressources propres, 76,25 % par emprunts et 9,49 % par subventions :

Tableau 32 : Investissement global

Investissements 2020-2028 en K€					
			Mode de financement		
	Nbre de lgts	Investissement total	Emprunts	Subventions	Ressources propres
Constructions neuves	42 112	6 350 781	5 152 131	604 015	594 635
Travaux immobilisés	161 058	1 039 945	680 753	50 131	309 061
Démolitions	4 452	103 752	0	84 133	19 616
Changements de composants		293 591	105 726	618	187 247
Total		7 788 069	5 938 610	738 897	1 110 559
En %			76,25%	9,49%	14,26%
Cessions	6 386	-625 692			-625 692

Cette ambition, qui résulte de l'agrégation des PMT des filiales (cf. § 6.5.1), est sensiblement inférieure à l'objectif de 1,6 Mrds d'€ par an fixé par le « plan croissance et performance » élaboré par le Comex, à atteindre à horizon 2024, et présenté en janvier 2019 aux directeurs généraux du groupe dans le cadre des réunions de concertation.

Ainsi le PMT groupe prévoit à ce stade la création de 42 112 logements et équivalents logements, soit 4 680 logements en moyenne par an contre 10 000 dans le cadre du « plan croissance et performance ».

Ce PMT, qui n'intègre pas l'éventuelle croissance externe du groupe, nécessitera donc d'être régulièrement actualisé.

Tableau 33 : Évolution détaillée du patrimoine

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Patr. référence lgts familiaux		141 661	142 874	145 272	147 667	150 405	153 032	155 844	158 657	161 409
Offre nouvelle		3 173	3 830	4 473	3 858	3 653	3 607	3 532	3 537	3 477
Cessions		-757	-666	-683	-680	-699	-718	-719	-705	-705
Démolitions		-1 203	-766	-1 395	-440	-327	-77	0	-80	-124
Patrimoine lgts familiaux 31/12	141 661	142 874	145 272	147 667	150 405	153 032	155 844	158 657	161 409	164 057
Équiv. Lgts foyers 1/1		14 631	15 531	16 686	18 819	21 004	22 466	22 727	23 067	23 429
Offre nouvelle		940	1 155	2 133	2 185	1 462	315	340	362	80
Cessions							-54			
Démolitions		-40								
Équiv. Lgts foyers 31/12	14 631	15 531	16 686	18 819	21 004	22 466	22 727	23 067	23 429	23 509
Nbre de lgts et équiv. lgts 1/1	156 292	156 292	158 405	161 958	166 486	171 409	175 498	178 571	181 724	184 838
Offre nouvelle	0	4 113	4 985	6 606	6 043	5 115	3 922	3 872	3 899	3 557
Cessions	0	-757	-666	-683	-680	-699	-772	-719	-705	-705
Démolitions	0	-1 243	-766	-1 395	-440	-327	-77	0	-80	-124
Nbre de lgts et équiv. lgts	156 292	158 405	161 958	166 486	171 409	175 498	178 571	181 724	184 838	187 566

Près de 60 % de l'effort d'investissement serait consacré à l'offre nouvelle estimée à 33 140 logements familiaux et 8 972 équivalents-logements, soit 42 112 logements (4 679 logements par an en moyenne) ainsi que la cession de 6 386 logements (710 logements par an en moyenne).

Cette projection dépasserait en intensité les objectifs de développement inscrits dans le cadre stratégique d'utilité sociale du groupe Arcade-VYV (CUS2) présenté lors du conseil d'administration du 17 décembre 2019 (cf. § 4.7.2). Ainsi, la CUS2 prévoit, sur la période 2019-2024, une livraison annuelle moyenne de 3 700 logements, dont 80 % de logements familiaux et 20 % de logements-foyers.

A contrario, la CUS2 prévoit un renforcement de la politique d'accession avec la livraison de 1 000 logements en accession sociale par an en moyenne. Cet objectif n'est que partiellement repris par le PMT qui porte le nombre de livraisons en accession (y compris PSLA) à 5 781, soit 642 logements par an.

Tableau 34 : Prévisions d'évolution du fond de roulement à terminaison

En k€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Nbre de logements et eq. lgts	156 292	158 405	161 958	166 486	171 409	175 498	178 571	181 724	184 838	187 566
Autofinancement net	74 878	62 081	66 977	72 041	77 055	75 342	80 467	87 923	84 941	87 449
FR à terminaison au 01/01	269 412	317 743	283 245	288 297	292 244	310 875	317 982	334 351	362 824	388 147
Rembt. Empr. non locatifs	-2 093	-1 764	-1 746	-2 038	-2 116	-6 093	-4 400	-2 450	-2 033	-1 919
Produits de cession	140	69 006	60 993	65 521	66 000	69 748	73 559	73 535	72 630	74 700
FP investis en travaux	-50 698	-63 169	-55 432	-51 945	-49 554	-54 261	-57 097	-56 652	-54 676	-53 520
FP investis en démolitions	-600	-6 492	-3 220	-3 875	-3 406	-2 623				
FP investis. opér. nouvelles	-46 960	-70 614	-63 353	-63 806	-65 741	-65 472	-66 833	-65 618	-66 268	-66 930
Autres variat. du PF	-65 586	-24 914	-4 277	-14 084	-5 821	-11 749	-11 018	-10 001	-10 931	-10 559
PGE	-1 466	1 368	5 110	2 133	2 214	2 215	1 691	1 736	1 660	1 661
FR à terminaison 31/12*	317 743	283 245	288 297	292 244	310 875	317 982	334 351	362 824	388 147	419 029
FR à terminaison au lgt	2 033	1 788	1 780	1 755	1 814	1 812	1 872	1 997	2 100	2 234

*les dépôts de garantie considérés comme dettes d'exploitation ne sont pas pris en compte dans la présente analyse.

Sous l'effet d'une activité qui dégage des ressources (l'autofinancement net atteindrait un point bas en 2020 pour remonter ensuite à 62 M€ pour remonter à 87 M€ en fin de période), et de produits de cession assez stables (entre 60 et 75 M€ par an, à l'exception de l'année 2019 où des ventes en bloc augmentent fortement les produits), et un recours à l'endettement adapté, le fond de roulement à terminaison augmenterait régulièrement au fil de la période.

³² Les produits de cession de l'exercice 2019 comprennent la cession de 3 000 logements de France Loire dans le cadre de la création de l'ESH Evoléo, et la vente en bloc de logements SFHE.

6.5.3 Analyse de l'exploitation

Tableau 35 : Évolution de l'exploitation

En k€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Patrimoine total au 31/12	156 292	158 405	161 958	166 486	171 409	175 498	178 571	181 724	184 838	187 566
Loyers Patr. référ. lgts familiaux	694 906	705 318	715 172	724 628	734 043	743 579	753 242	763 034	772 955	783 007
+ Impact des démolitions	-234	-2 296	-5 560	-8 237	-10 602	-12 063	-12 888	-13 153	-13 424	-13 877
+ Impact des cessions	-1304	-4618	-8423	-11737	-15206	-18847	-22694	-26633	-30595	-34684
+ Impact travaux immobilisés	32	62	82	103	104	106	107	119	144	157
+ Impact de l'offre nouvelle	9 130	25 015	42 793	64 191	85 685	105 360	125 259	145 375	165 848	186 732
= Loyers théoriques des lgts familiaux	702 530	723 481	744 064	768 948	794 024	818 135	843 026	868 742	894 928	921 335
Perte de loyers due à la vacance	-28 501	-28 323	-27 056	-26 458	-26 045	-25 924	-25 701	-25 611	-25 689	-26 280
Loyers lgts familiaux quittancés	674 029	695 158	717 008	742 490	767 979	792 211	817 325	843 131	869 239	895 055
Redevances foyers	72 377	72 867	74 768	75 341	75 825	76 580	77 355	78 264	78 954	79 607
Impacts interventions foyers	673	4 431	9 302	17 824	28 451	38 124	45 599	51 987	50 042	52 734
Autres loyers	49 303	46 977	45 924	48 152	53 337	54 888	56 253	57 828	59 512	61 331
Réduction de loyer de solidarité	-26 985	-37 620	-39 270	-40 364	-46 588	-47 841	-49 099	-50 382	-51 698	-53 020
Total des loyers	769 395	781 813	807 731	843 441	879 004	913 962	947 433	980 831	1 006 048	1 035 707
Production immobilisée	11 957	11 436	13 529	12 862	12 239	12 307	12 499	12 677	12 849	13 107
Autres produits	12 943	16 150	19 581	18 960	18 844	19 009	19 324	19 281	19 802	20 109
Marge brute des autres activités	11 111	6 933	7 732	9 288	11 090	10 680	10 669	10 559	10 344	10 231
<i>dont activité accession</i>	<i>6 396</i>	<i>4 472</i>	<i>6 244</i>	<i>7 191</i>	<i>7 645</i>	<i>8 187</i>	<i>8 175</i>	<i>8 063</i>	<i>7 848</i>	<i>7 733</i>
Ecart récupération des charges	-6 958	-7 161	-6 346	-6 075	-5 924	-5 616	-5 551	-5 503	-5 537	-5 661
Produits nets	798 450	809 171	842 228	878 478	915 253	950 342	984 374	1 017 842	1 043 507	1 073 493
TFPB	-76 921	-79 168	-80 548	-83 223	-86 018	-89 558	-93 148	-95 972	-99 677	-103 378
Coût des impayés	-7 344	-7 353	-8 258	-8 579	-8 841	-9 122	-9 408	-9 706	-10 109	-10 413
Entretien courant	-34 673	-37 493	-38 939	-40 055	-41 053	-42 686	-44 365	-45 760	-47 435	-49 134
Gros entretien	-59 818	-61 724	-62 539	-63 600	-64 443	-66 128	-68 263	-70 881	-73 411	-75 396
Coût de maintenance	-94 491	-99 219	-101 476	-103 656	-105 496	-108 814	-112 627	-116 642	-120 848	-124 527
Charges de personnel	-109 885	-115 609	-118 024	-120 860	-123 911	-126 968	-130 148	-133 327	-136 738	-140 239
+ Frais de gestion (non détaillés)	-59 852	-63 965	-64 951	-65 942	-66 860	-68 073	-69 005	-70 023	-71 095	-72 183
+ Charges et frais de dévelop.	-16 802	-17 402	-19 358	-20 819	-23 085	-24 872	-26 519	-28 048	-29 636	-31 271
= Coût de gestion	-186 539	-196 976	-202 333	-207 621	-213 856	-219 913	-225 672	-231 398	-237 469	-243 693
EBE	433 155	426 457	449 611	475 400	501 042	522 935	543 518	564 125	575 406	591 479
En % des produits nets	54,25%	52,70%	53,38%	54,12%	54,74%	55,03%	55,21%	55,42%	55,14%	55,10%
Produits financiers	3 972	3 314	4 540	3 376	3 389	3 409	3 458	3 494	3 570	3 663
+ Intérêts autres emprunts	-2 007	-2 079	-2 094	-2 074	-2 025	-1 933	-1 846	-1 763	-1 705	-1 657
= Flux financier	1 965	1 235	2 446	1 302	1 364	1 476	1 612	1 731	1 865	2 006
Flux exceptionnels	3 316	1 070	2 944	1 711	3 787	1 885	2 430	2 492	2 809	3 275
Cotisations CGLLS	-20 774	-17 628	-18 416	-18 454	-20 151	-21 417	-22 097	-22 808	-23 530	-24 286
Annuité locative	-342 782	-349 051	-369 609	-387 915	-408 987	-429 537	-444 997	-457 619	-471 606	-485 028
En % des loyers	-44,55%	-44,65%	-45,76%	-45,99%	-46,53%	-47,00%	-46,97%	-46,66%	-46,88%	-46,83%
Autofinancement net	74 878	62 081	66 977	72 041	77 055	75 342	80 467	87 923	84 941	87 449
<i>dont ANTIN RESIDENCES (ATR)</i>	<i>13 305</i>	<i>7 709</i>	<i>5 765</i>	<i>7 514</i>	<i>8 055</i>	<i>8 310</i>	<i>10 377</i>	<i>11 207</i>	<i>11 018</i>	<i>11 388</i>
<i>Pr mémoire : AFN selon PMT ATR</i>	<i>13 305</i>	<i>8 449</i>	<i>7 246</i>	<i>9 773</i>	<i>11 102</i>	<i>12 152</i>	<i>14 966</i>	<i>16 580</i>	<i>17 277</i>	<i>18 686</i>
En % des produits nets	9,38%	7,67%	7,95%	8,20%	8,42%	7,93%	8,17%	8,64%	8,14%	8,15%

La marge brute des autres activités comprend la marge sur accession, les prestations support des SA d'HLM à leurs filiales ESH et coopératives et le produit des mises à disposition de personnel. L'EBE, en volume, poursuivrait sa progression sur l'ensemble de la période. Rapporté aux produits, il demeurerait stable et de très bon niveau (entre 52 et 54 % en début de période, pour dépasser ensuite 55 %).

Le coût de la maintenance (entretien et gros entretien) augmenterait de 30 % sur la période, alors que le nombre de logements progresserait de 20 %. Les moyens consacrés au patrimoine augmenteraient donc. Le tableau ci-dessus confirme l'augmentation de l'effort de maintenance au logement.

Tableau 36 : Évolution des principales charges

En k€	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Patrimoine lgts et eq. lgts au 31/12	156 292	158 405	161 958	166 486	171 409	175 498	178 571	181 724	184 838	187 566
Coût de maintenance	-94 491	-99 219	-101 476	-103 656	-105 496	-108 814	-112 627	-116 642	-120 848	-124 527
Coût de maintenance en € au lgt	-667	-694	-699	-702	-701	-711	-723	-735	-749	-759
Coût de gestion	-186 539	-196 976	-202 333	-207 621	-213 856	-219 913	-225 672	-231 398	-237 469	-243 693
Coût de gestion en € au lgt	-1 194	-1 243	-1 249	-1 247	-1 248	-1 253	-1 264	-1 273	-1 285	-1 299
Cdg familial	-1 317									-1 485

Recommandation 1 : Actualiser le PMT à l'échelle du groupe, explicitant et précisant les hypothèses retenues en matière de gain de performance.

Les données prises en compte en 2018 sur lesquelles se basent le PMT Groupe, n'ont pas fait l'objet d'un cadrage strict avec les éléments issus des états réglementaires, et il s'agit de données brutes non retraitées. Ainsi, certains écarts sont constatés et altèrent l'analyse de comparabilité entre la situation rétrospective et prospective.

Selon l'agence, les coûts de gestion des douze principales sociétés du groupe (cf. § 6.2.4), après retraitement du nombre de logements et des flux internes, avoisineraient 1 058 €/logement en 2018, sensiblement inférieurs à la référence retenue par CPH en 2019 (1 194 €/logement).

L'augmentation en valeur absolue des frais de gestion entre 2019 et 2028 (addition au niveau du PMT des rubriques « frais de personnel/correction personnel de régie/frais de gestion/autres charges courantes), passerait selon la société de 186 539 k€ à 243 693 k€, cette évolution de 30,6 % représentant in fine une variation annuelle moyenne sur la période de 3,4 %. Le principe appliqué au niveau de la construction du PMT a été la quasi-prise en compte cumulée des augmentations de coûts de fonctionnement (+2 %) et d'inflation (+1,6 %), sans qu'aient été intégrées à ce stade d'autres hypothèses en matière de performance globale.

Analyse de l'impact de la RLS

L'année 2019 a vu la signature de la clause de revoyure entre l'Etat et l'Union des organismes HLM (USH) qui atténue pour les années 2020 et 2021 la ponction financière sur les organismes votée dans la loi de finances 2018 (au travers de la Réduction de Loyer de Solidarité et de la cotisation additionnelle à la CGLLS) en contrepartie d'engagements de production de logements neufs (110.000 /an) et de réhabilitations thermiques (125.000/an). Le tableau ci-joint décrit l'impact de la RLS.

Tableau 37 : Impact RLS

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
Loyers logements familiaux	674 029	695 158	717 008	742 490	767 979	792 211	817 325	843 131	869 239	895 055
RLS	-26 985	-37 620	-39 270	-40 364	-46 588	-47 841	-49 099	-50 382	-51 698	-53 020
Part de la RLS	-4,00%	-5,41%	-5,48%	-5,44%	-6,07%	-6,04%	-6,01%	-5,98%	-5,95%	-5,92%

En conclusion, le PMT à l'échelle du groupe apparaît soutenable et en capacité d'absorber les prévisions en matière d'investissement, en étant adossé à une performance d'exploitation qui resterait très satisfaisante sous réserve du maintien des indicateurs de gestion actuels.

Des efforts supplémentaires en matière de maîtrise des coûts de gestion permettrait de l'améliorer encore davantage. Compte tenu des ambitions affichées par le groupe, les prévisions en matière d'investissements sont susceptibles d'évoluer à moyen terme, ce qui nécessitera un suivi actualisé et annualisé des prévisions, ce que le pilotage financier mis en place actuellement par le groupe permet de réaliser.

ANNEXES DU RAPPORT

I. Diligences effectuées lors du contrôle

Présentation générale de la Société et de son contexte

- ▶ Étude sommaire du contexte socio-économique
- ▶ Étude de l'organisation du groupe

Fonctionnement général de l'organisme

- ▶ Lecture des rapports d'activité, des procès-verbaux du conseil d'administration et de l'assemblée générale de 2014 à décembre 2019
- ▶ Lecture des comptes-rendus des comités internes et des rapports de mission d'audit interne...
- ▶ Analyse de la gouvernance et de la stratégie
- ▶ Analyse de l'organisation et du fonctionnement internes
- ▶ Entretien avec le directeur général

Gestion locative et politique sociale

- ▶ Exploitation des données des enquêtes OPS 2016 et 2018
- ▶ Contrôle des réservations du patrimoine et du contingent préfectoral
- ▶ Examen du règlement intérieur et de quelques procès-verbaux des CALEOL
- ▶ Analyse du traitement des demandes de logement, de la procédure d'attribution et contrôle de dossiers d'attribution
- ▶ Examen de la mise en œuvre des accords collectifs départementaux et du DALO
- ▶ Analyse du traitement des impayés
- ▶ Examen des quittances de loyer, du contrat de location et de ses annexes
- ▶ Analyse des charges locatives (provisionnement et coût)
- ▶ Contrôle du respect des plafonds de loyers et des augmentations de loyer annuelles
- ▶ Vérification du barème et des procédures de perception du SLS
- ▶ Analyse de la qualité du service rendu aux locataires (gestion de proximité, enquêtes de satisfaction, concertation locative)
- ▶ Entretien avec diverses personnes s'occupant de la gestion locative et du recouvrement (pré-contentieux, contentieux...)

Gestion patrimoniale et maîtrise d'ouvrage

- ▶ Étude des caractéristiques du patrimoine
- ▶ Examen de la stratégie patrimoniale (CUS 1 et 2, PSP, PMT)
- ▶ Analyse des opérations de constructions neuves et acquisitions-améliorations
- ▶ Analyse du coût et des travaux d'entretien, de réhabilitation du patrimoine
- ▶ Examen des différents règlements intérieurs des CAO et des guides de procédure des marchés
- ▶ Contrôle de quelques dossiers de marchés publics
- ▶ Vérification des diligences accomplies en matière d'amiante, de plomb, de DPE, de DAAF et de sécurité
- ▶ Visites de patrimoine
- ▶ Étude de la politique de vente du patrimoine à l'unité
- ▶ Vérification de la régularité de dossiers de vente de patrimoine et du respect des procédures
- ▶ Entretien avec diverses personnes chargées des missions de gestion patrimoniale et de maîtrise d'ouvrage

Contrôles comptables et analyse de la situation financière

- ▶ Analyse des comptes consolidés (exercices 2014 à 2018)
- ▶ Analyse des états Harmonia (exercices 2014 à 2018)
- ▶ Étude du PMT 2019-2028

II. Informations générales, capital et répartition de l'actionariat de l'organisme : SA avec conseil d'administration

RAISON SOCIALE :	Coopérer pour habiter
-------------------------	-----------------------

SIEGE SOCIAL :			
Adresse du siège :	33, rue Defrance	Téléphone :	01.49.95.37.37
Code postal :	94300	Télécopie :	01.49.95.38.96
Ville :	Vincennes		

PRESIDENT :	Guillaume Decroix
--------------------	-------------------

DIRECTEUR GENERAL :	Jacques Wolfrom
----------------------------	-----------------

ACTIONNAIRE DE REFERENCE :	Groupe Arcade-VYV
-----------------------------------	-------------------

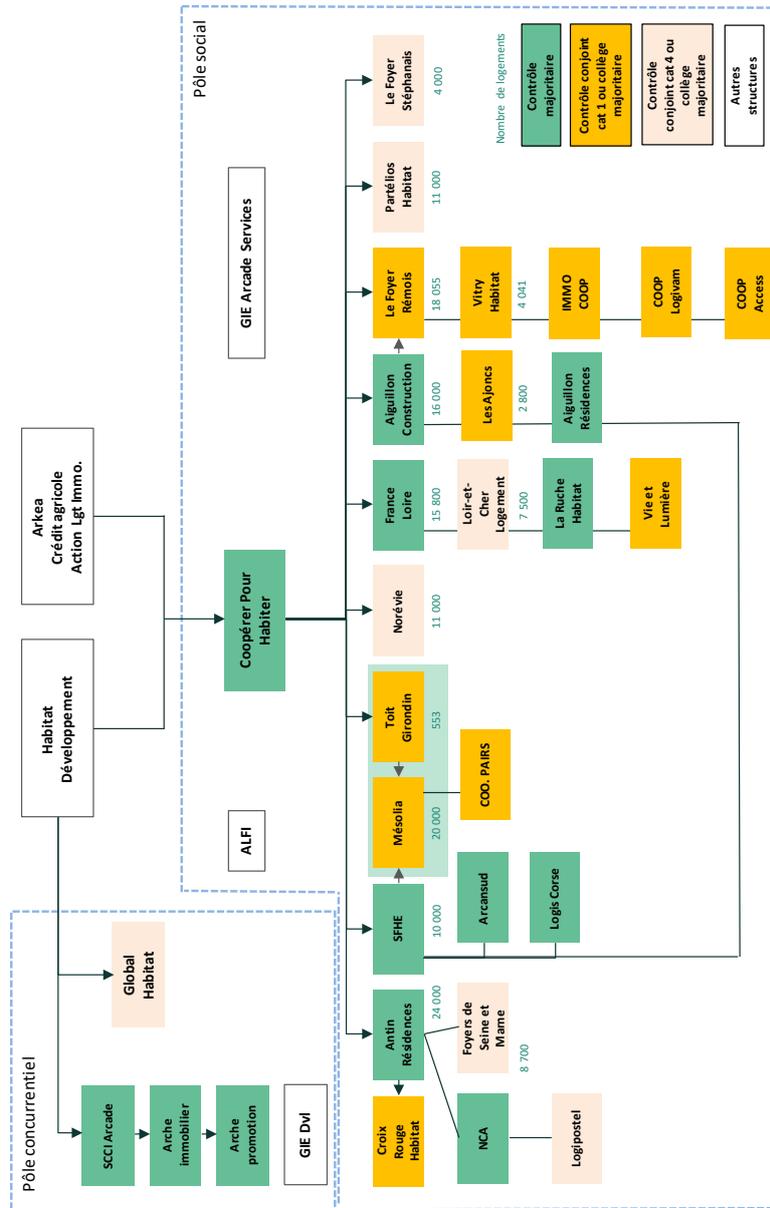
CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 22/10/2019			
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	Guillaume Decroix		
Vice-président :	Denis Bimbenet		
Président d'honneur :	Moncef Zniber		
	UMG Groupe VYV	François Venturini	Catégorie 1
	VYV Invest	Jacques Stern	Catégorie 1
	Union VYV Care	Elisabeth Le Medec	Catégorie 1
	UGM VYV Coopération	Hubert Degoul	Catégorie 1
	UGM VYV Partenariat	Nathalie Arnoux	Catégorie 1
	Habitat développement	Mireille Massot	Catégorie 4
	SCCI Arcade	Gilles Lemoine	Catégorie 4
	Le Toit Girondin	Bernard Layan	Catégorie 4
	SACAM Participations	Patrick Stocker	Catégorie 4
	EPT 11 Grand Paris Sud-Est Avenir	Didier Dousset	Catégorie 2
	Conseil départemental 94	Flore Munck	Catégorie 2
	Isabelle Baranger		Catégorie 4
Censeurs :	Crédit Mutuel Arkéa	Philippe Ménigoz	
	Caroline Fortier		
	Action logement immobilier (ALI)		
Représentants des locataires (SA) :	CLCV	Lysiane Brassat	Catégorie 3
	CLCV	Françoise Dunand	Catégorie 3
	CLCV	André Arnaud	Catégorie 3

ACTIONNARIAT		Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	27 104 844 €	1 SA Groupe Arcade-VYV (96,02 %)
	Nombre d'actions :	694 996	4 Crédit mutuel ARKEA (3,83 %)
	Nombre d'actionnaires :	19	

COMMISSAIRE AUX COMPTES :	MAZARS SA (suppléant : Odile Coulaud)
----------------------------------	---------------------------------------

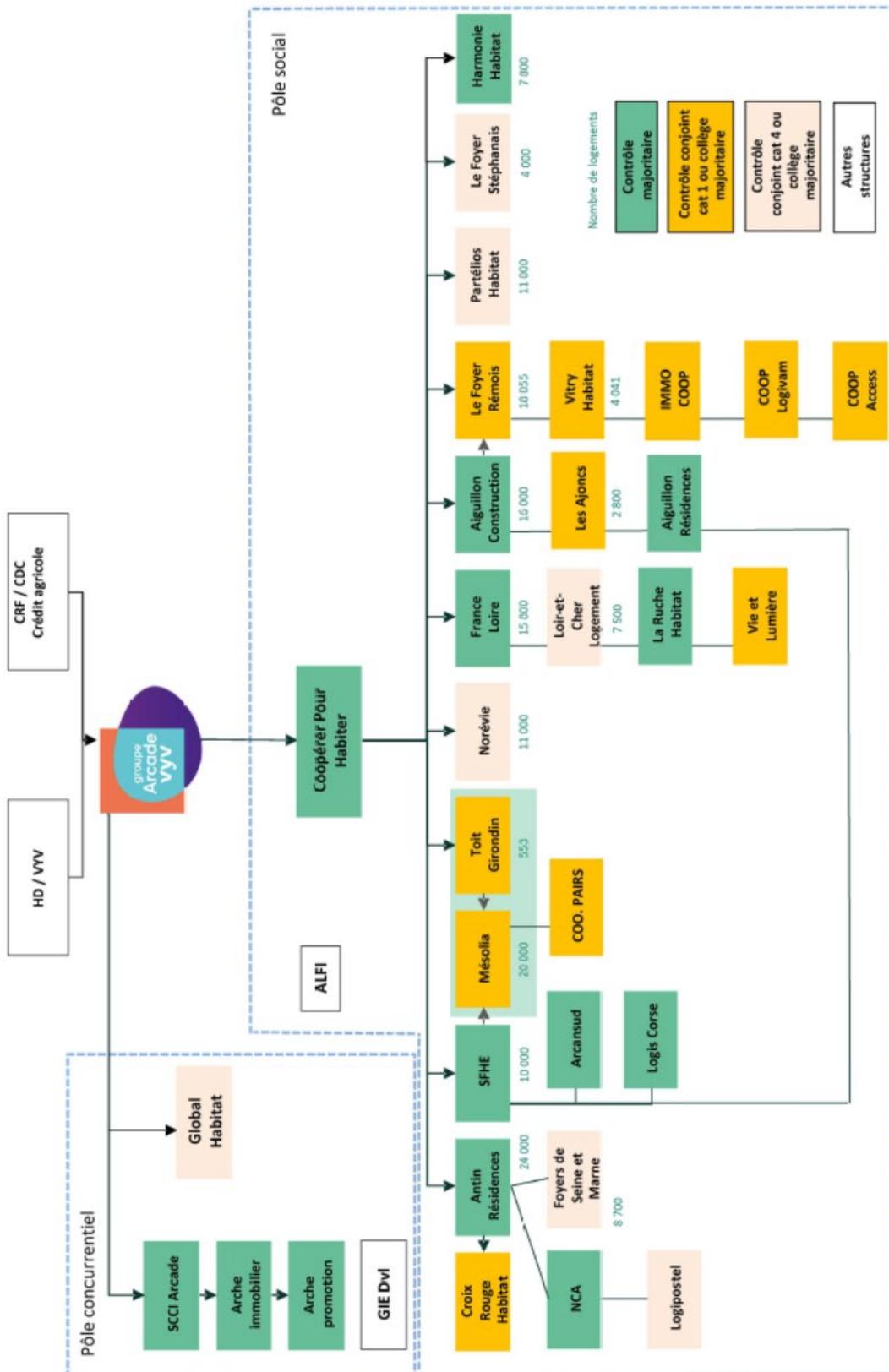
EFFECTIF REEL AU : 30/06/2019	Cadres :	0	Total administratif et technique : 2
	Maîtrise :	1	
	Employés :	1	
	Gardiens :	5	
	Employés d'immeuble :	0	
	Ouvriers régie :	0	

III. Organisation juridique des pôles HLM et concurrentiel du groupe Arcade, avant le partenariat avec le groupe VYV



Source : diaporama de présentation à l'Ancols du groupe Arcade-VYV du 12/03/2019 (actualisé au 16/10/2019).

IV. Organisation juridique des pôles HLM et concurrentiel du groupe Arcade après le partenariat avec le groupe VYV



Source : diaporama de présentation à l'Ancols du groupe Arcade-VYV du 12/03/2019 (actualisé au 16/10/2019).

