

FONCIERE D'HABITAT ET HUMANISME

Caluire-et-Cuire (69)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2017

N° 2017-026

RAPPORT DE CONTRÔLE 2017
N° 2017-026
FONCIERE D'HABITAT ET HUMANISME

Caluire-et-Cuire (69)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-026 FONCIERE D'HABITAT ET HUMANISME- (69)

N° SIREN : 339 804 858
Raison sociale : Foncière d'Habitat et Humanisme
Président du conseil de surveillance : M. Pierre JAMET
Directrice : Mme Céline BEAUJOLIN
Adresse : 69 chemin de Vassieux – 69300 CALUIRE-ET-CUIRE
Actionnaire principal : Personnes physiques

AU 31 DÉCEMBRE 2017

Nombre de logements familiaux gérés :	0	Nombre de logements familiaux en propriété :	2 536	Nombre d'équivalents logements ou places (logements foyers.) :	1 587
Indicateurs		Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE					
Logements vacants		4,3	3,4	3,0	RPLS 2017
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)		1,1	1,8	1,5	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)		16	10,4	9,7	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)		8,9	n.r.	n.r.	
Âge moyen du parc (en années)		n.c.	37	39	
POPULATIONS LOGÉES					
Locataires dont les ressources sont :					OPS 2016
- < 20 % des plafonds (%)		44,0	21,0	21,0	
- < 60 % des plafonds (%)		83,4	59,0	59,0	
- > 100 % des plafonds (%)		3,0	11,0	11,0	
Bénéficiaires d'aide au logement (%)		n.r.	49,0	47,0	
Familles monoparentales (%)		24,4	20,0	21,0	
Personnes isolées (%)		47,0	39,0	39,0	
GESTION LOCATIVE					
Médiane des loyers mensuels (€/m² de surface habitable)		n.c.	5,6	5,6	RPLS 2017
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)		24,3	n.c	13,5	Bolero 2015
STRUCTURE FINANCIERE ET RENTABILITE					
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)		15,8	n.c	n.c	Bolero 2015
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)		16,9	n.c	3,9	
Autofinancement net / chiffre d'affaires (%)		6,2	n.c	10,8	

POINTS FORTS :

- ▶ Occupation très sociale du parc.
- ▶ Rythme élevé du développement de l'offre de logement et d'hébergement.
- ▶ Diversité des offres d'hébergement et de logement permettant des parcours résidentiels des ménages défavorisés, en lien avec un accompagnement social fort.
- ▶ Bonne situation financière.

POINTS FAIBLES :

- ▶ Système d'information peu développé et structuré ; manque de fiabilité de données de gestion.
- ▶ Contrôle de gestion insuffisant.
- ▶ Connaissance insuffisamment approfondie des populations logées.
- ▶ Absence de vision stratégique pour l'entretien et l'amélioration du parc existant.
- ▶ Coûts de certaines opérations réalisées en VEFA très élevés.

IRREGULARITES :

- ▶ Sans objet

Précédent rapport de contrôle : n° 2011-033 (*décembre 2011*)

Contrôle effectué du 13 avril 2017 au 12 février 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE : octobre 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-026

FONCIERE D'HABITAT ET HUMANISME – 69

Synthèse	6
1. Préambule	8
2. Présentation générale de l'organisme	9
2.1 Présentation du mouvement Habitat et Humanisme	9
2.1.1 Descriptif du Mouvement	9
2.1.2 La stratégie du Mouvement	11
2.2 La Foncière au sein du mouvement Habitat et Humanisme	12
2.2.1 Le rôle de la Foncière	12
2.2.2 Les relations de la Foncière avec les autres structures du mouvement	13
2.3 Actionnariat et gouvernance	14
2.3.1 Actionnariat	14
2.3.2 Les risques relatifs au modèle économique	15
2.3.3 Evaluation de la gouvernance	16
2.3.4 Evaluation de l'organisation et du management	18
2.4 Conclusion	24
3. Patrimoine	26
3.1 Caractéristiques du patrimoine	26
3.1.1 Description et localisation du parc	26
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation	27
3.2 Accessibilité économique du parc	27
3.2.1 Loyers	27
3.2.2 Charges locatives	28
3.3 Analyse de la politique patrimoniale	28
3.3.1 Politique générale	28
3.3.2 Le développement de l'offre nouvelle	28
3.3.3 L'amélioration et l'entretien du parc existant	29
3.4 Evolution du patrimoine	30
3.4.1 Offre nouvelle	30
3.4.2 Réhabilitations	30
3.5 Exercice de la maîtrise d'ouvrage	31

3.5.1	Organisation de la maîtrise d'ouvrage	31
3.5.2	Les opérations de développement de l'offre nouvelle	33
3.6	Maintenance et exploitation du patrimoine.....	35
3.6.1	Entretien du patrimoine	35
3.6.2	Exploitation du patrimoine.....	36
3.7	Ventes de patrimoine a l'unite.....	36
3.8	Conclusion	36
4.	Politique sociale et gestion locative	37
4.1	Caractéristiques des populations logées.....	37
4.2	Gestion des attributions et des réservations.....	38
4.3	Qualité du service rendu aux locataires.....	39
4.4	Traitement des impayés	40
4.5	Conclusion	40
5.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	41
5.1	Tenue de la comptabilité	41
5.1.1	Organisation.....	41
5.1.2	Qualité comptable	41
5.2	Analyse financière	42
5.2.1	Formation du chiffre d'affaires	42
5.2.2	Flux financiers annuels.....	46
5.2.3	Structure financière	49
5.3	éléments prévisionnels	51
5.4	Conclusion	52
6.	Annexes.....	53
6.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	53
6.2	Distribution géographique du patrimoine.....	54
6.3	Prix de revient des opérations de développement de l'offre nouvelle.....	56
6.4	Sigles utilisés.....	57

SYNTHESE

La société en commandite par actions « *Foncière d'Habitat et Humanisme* » est l'outil patrimonial du Mouvement Habitat et Humanisme, qui a pour objectif l'insertion par l'habitat et l'accompagnement social des familles en difficulté, potentiellement sur l'ensemble du territoire national et effectivement dans les départements et régions dans lesquelles une association locale Habitat et Humanisme a été constituée. Elle réalise des opérations de construction, d'acquisition, d'amélioration, d'entretien et de réhabilitation de logements sociaux, de foyers et de résidences sociales. La gestion de son patrimoine est confiée, par mandats de gestion, à des agences immobilières à vocation sociale internes ou externes au Mouvement, ou à d'autres agences immobilières. Fin 2017, le parc possédé par la Foncière était composé de 3 763 logements ou places d'hébergement répartis dans 65 départements, soit : 2 536 logements individuels en diffus, 1 227 logements répartis dans 76 structures d'hébergement et 360 places en structures d'urgence.

Les orientations stratégiques du Mouvement Habitat et Humanisme à l'horizon 2020 visent à augmenter significativement sa capacité à loger et accompagner des ménages (*2 000 nouveaux ménages par an à partir de 2020 par le développement de l'offre nouvelle et l'amélioration de la rotation dans le parc existant*), améliorer la qualité (*notamment la performance énergétique*) de son parc et optimiser la gestion locative de ce patrimoine. La réalisation de ces objectifs a conduit le Mouvement à adapter son organisation et ses services afin de renforcer les synergies entre les entités fédérales et les associations et agences immobilières, d'améliorer l'efficacité collective des services, d'atteindre les objectifs de développement fixés en réformant l'organisation de la maîtrise d'ouvrage.

L'organisation du système d'informations souffre de plusieurs limites et insuffisances, malgré l'implantation en cours de nouveaux outils. Les outils de gestion n'offrent pas une organisation optimale et n'ont pas été développés de manière à favoriser la production de données. Ils sont cependant en voie de renouvellement et de rationalisation. Ce système d'information reste éclaté en une dizaine de bases de données coexistantes, mais sans que des interfaces aient été créées entre celles-ci. Les données (*notamment celles relatives à l'occupation du parc*), pour la collecte desquelles la Foncière dépend largement des gestionnaires locaux, restent incomplètes. La Foncière n'est donc pas pleinement en mesure de procéder à des analyses approfondies qui lui permettraient d'affiner sa connaissance des ménages logés et d'adapter au besoin sa politique sociale ou patrimoniale. L'organisation d'un système d'information constituant un véritable outil d'aide à la décision et permettant d'évaluer l'impact de son action est désormais une priorité de la société pour mieux superviser l'ensemble de ses activités.

La politique patrimoniale de la Foncière repose sur un rythme de développement élevé de l'offre de logements, reposant sur les initiatives et les capacités des associations, et l'amélioration de la performance énergétique du parc. Afin d'adapter les capacités de production à ces objectifs, un comité d'engagement, organe décisionnel centralisé, a été créé, et l'organisation de la maîtrise d'ouvrage a été revue, tout à la fois en renforçant le service centralisé dédié à cette fonction et en accordant la dévolution de certaines tâches aux associations les mieux structurées. Ces adaptations doivent permettre la mise en service de 450 à 500 logements par an (*correspondant à un rythme de croissance annuel d'environ 15 %*). Le rythme de livraison de logements, qui atteignait 200 logements en moyenne entre 2011 et 2016, s'est accru en 2017 pour atteindre 280 logements. Ce résultat, très important, reste nettement inférieur aux objectifs définis par le Mouvement Habitat et Humanisme. Les surcoûts constatés (*en moyenne de 25 %*) par rapport à l'ensemble des bailleurs sociaux pour les opérations de développement de l'offre nouvelle réalisées par la Foncière sont dus aux caractéristiques souvent spécifiques des opérations. Les prix de revient de certaines opérations réalisées en

Vefa s'avèrent cependant trop élevés et parfois peu justifiés au regard de la situation des marchés locaux ou de leur rentabilité économique. Si la réalisation d'un projet fort de mixité sociale rend acceptables ces surcoûts pour la société, il n'en reste pas moins que sa ressource financière disponible pour l'investissement, abondante, pourrait être utilisée de manière plus optimisée.

La société ne dispose pas à ce jour d'une vision stratégique pour l'amélioration et l'entretien du parc existant. Un premier « *plan stratégique de patrimoine* » n'intégrait pas le développement de l'offre nouvelle, à l'initiative des associations locales, et se cantonnait à un programme annuel de travaux d'amélioration du patrimoine, sur la base des besoins de travaux identifiés par les associations. Il constituait donc un catalogue plutôt qu'un document prévisionnel à moyen terme. Un nouveau document est en cours d'élaboration pour la période 2019-2025 ; il a pour objectifs d'établir une connaissance commune du patrimoine par la Foncière et les associations, de développer une stratégie d'intervention et de constituer un outil d'aide aux choix d'investissement. Un programme de réhabilitation d'une durée de quatre ans et doté d'un budget de huit millions d'euros a été engagé en 2015 ; il est consacré en grande partie à l'amélioration de la performance énergétique du parc.

La Foncière remplit pleinement avec son patrimoine la vocation d'hébergement et de logement des ménages les plus défavorisés : 44 % des ménages logés dans le parc diffus (*c'est-à-dire hors foyers et résidences sociales*) disposent de ressources inférieures à 20 % du plafond de ressources Plus pour l'accès au logement social. Les loyers pratiqués sont faibles en valeur absolue. Cette donnée est cependant à corréliser avec les petites surfaces de logements et l'Agence n'a pas été mise en mesure d'évaluer le montant moyen du loyer par unité de surface. La vacance locative est faible.

La performance de l'exploitation s'est infléchie en 2016, avec une capacité d'autofinancement nette représentant 6,2 % du chiffre d'affaires contre 15,5 % en 2015, toutefois, l'excédent brut d'exploitation est resté stable. La société doit être vigilante quant à l'augmentation de ses coûts de gestion, et notamment des frais généraux. La situation financière est satisfaisante, elle se caractérise par un niveau élevé de capitaux propres élargis résultant essentiellement des appels publics de fonds. Toutefois, la suppression de l'impôt de solidarité sur la fortune et la remise en cause d'un avantage fiscal y afférent est susceptible de fragiliser le financement du développement de la société. Celle-ci a commencé à s'y adapter en réduisant la part des fonds propres, très importante, dans le financement des opérations de construction et d'acquisition.

Le Directeur Général,


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent rapport de la Mission interministérielle d'inspection du logement social (MILOS - rapport n° 2011-033, décembre 2011) constatait un rôle social très affirmé, en partenariat avec les gestionnaires locaux et les associations départementales d'Habitat et Humanisme, un développement rapide de l'offre de logement et d'hébergement, un mode de financement largement basé sur l'appel public à l'épargne, une structure financière solide grâce à l'importance des fonds propres disponibles, ainsi qu'une rentabilité satisfaisante. Ce rapport pointait également une formalisation non aboutie des relations avec les gestionnaires locaux et les associations départementales, une absence de plan pluriannuel de maintenance du patrimoine et un suivi de l'exploitation des immeubles insuffisant.

Le présent contrôle a été effectué simultanément à ceux d'Habitat et Humanisme Rhône (*rapport de contrôle n° 2017-029*) et de Régie Nouvelle - Habitat et Humanisme (*rapport de contrôle n° 2017-047*). La lecture de ces deux derniers rapports est complémentaire de celle du présent document.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

Au 31 décembre 2017, le patrimoine de la Foncière était composé de 2 536 logements familiaux en diffus et de 1 227 équivalents-logements en structures d'hébergement collectif (*résidences pour étudiants, résidences sociales, foyers de jeunes travailleurs, pensions de famille et maisons-relais*) répartis dans 76 établissements. 360 places d'accueil d'urgence s'ajoutaient à ce parc. Le patrimoine de la Foncière était localisé dans 65 départements. A la même date, la Foncière employait 29 salariés, pour 27,8 équivalents temps plein. En 2016, son chiffre d'affaires était de 10,58 millions d'euros.

2.1 PRESENTATION DU MOUVEMENT HABITAT ET HUMANISME

2.1.1 Descriptif du Mouvement

Le Mouvement Habitat et Humanisme, dont l'objectif est l'insertion par l'habitat des familles en difficulté, a été créé par M. Bernard Devert, président de la Fédération Habitat et Humanisme. Outre la Foncière d'Habitat et Humanisme (*dénommée « la Foncière » dans la suite du présent rapport*), outil patrimonial d'Habitat et Humanisme, qui fait l'objet du présent rapport de contrôle, le Mouvement rassemble des structures aux statuts juridiques variés :

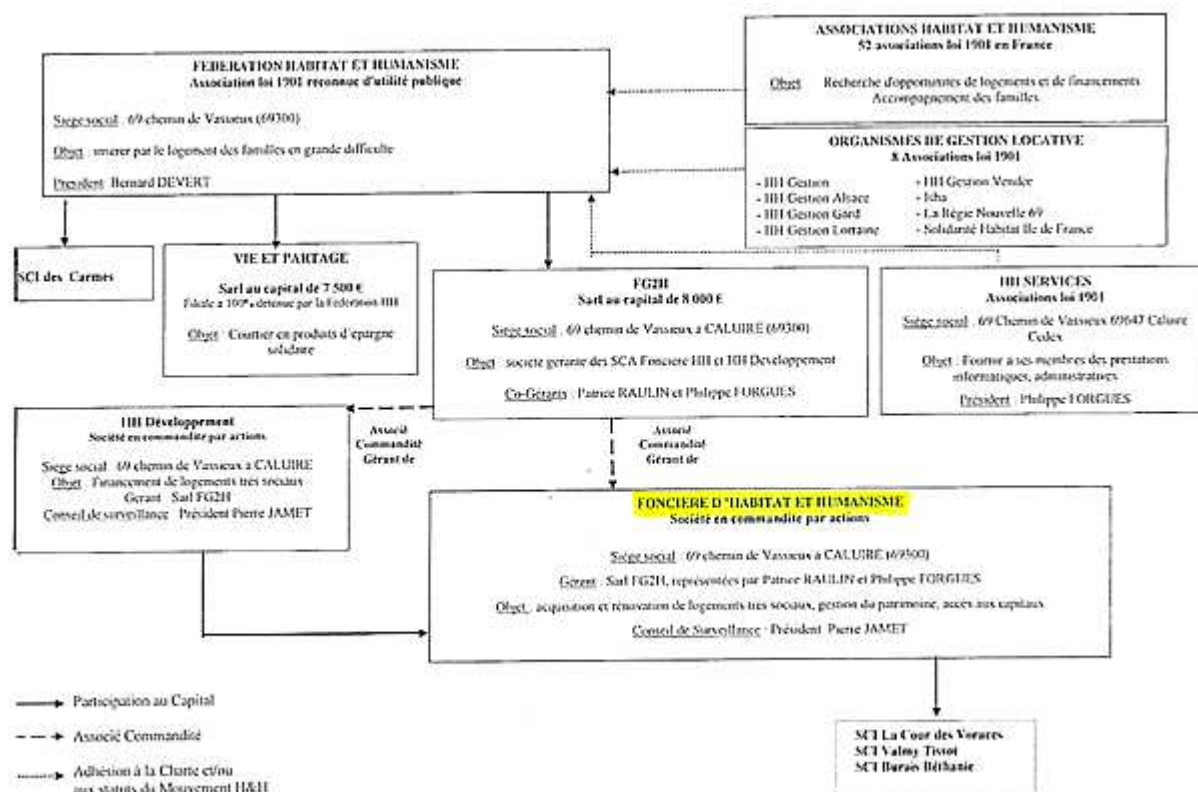
- la Fédération Habitat et Humanisme (*dénommée « la Fédération » dans la suite du rapport*), créée en 1985, est une association reconnue d'utilité publique. Le rôle de cette fédération est de coordonner les différentes entités qui composent le Mouvement. Une union économique et sociale (UES) associant la Fédération, la Foncière et les autres entités fédérales du Mouvement a été constituée en 2017 ;
- les 55 associations locales sans but lucratif Habitat et Humanisme couvrent 80 départements. Elles sont adhérentes de la Fédération. Composées essentiellement de bénévoles (*la moitié des associations n'a aucun salarié*), elles participent à la collecte de fonds privés et recherchent des subventions, sont à la fois des prospecteurs foncier et immobilier pour la Foncière, et assurent certains aspects des gestions sociale et patrimoniale du parc, notamment un accompagnement social personnalisé des locataires ;
- les huit agences immobilières à vocation sociale (AIVS)¹ (*association loi 1901*) affiliées au mouvement Habitat & Humanisme gèrent 58 % du parc de la Foncière ; leur rôle est de favoriser l'accès et le maintien des personnes fragilisées dans un logement autonome et de mobiliser des logements du parc privé pour loger les personnes en difficultés. Elles assurent la gestion locative du patrimoine de la Foncière. Parmi ces agences, Habitat & Humanisme Gestion assiste les petites associations du Mouvement, ainsi que celles en création ou éprouvant des difficultés ;
- la société anonyme à responsabilité limitée (SARL) Foncière Gestion Habitat et Humanisme, associée commanditée de la société en commandite par actions (SCA) Foncière et de la SCA Habitat et Humanisme Développement est détenue à 99,8 % de son capital social par la Fédération Habitat et Humanisme et à 0,2 % (une part) par M. Bernard Devert. La société est actuellement co-gérée par M. Patrice Raulin (*depuis 2012*) et M. Philippe Forgues (*depuis 2016*) ;
- la société en commandite par actions (SCA) Habitat et Humanisme Développement, créée en 2002, était un outil pour la collecte de l'épargne servant à financer la Foncière, jusqu'à ce que cette dernière puisse le faire directement ;
- Habitat et Humanisme Développement Immobilier est une holding sous forme de société par actions simplifiée unipersonnelle (SASU) créée en 2016. Son objet est la prise de participations au

¹ HH Gestion Gard, HH Gestion Lorraine, HH Gestion Alsace, HH Régie Nouvelle, HH Gestion, HH ISBA, HH Solidarité Habitat, HH Vendée.

capital de sociétés ayant pour objet le développement, la construction et la vente de programmes immobiliers comportant une partie sociale ou très sociale. Ces programmes, pour lesquels sont constituées autant de sociétés civiles de construction vente (SCCV), sont ensuite vendus à La Foncière d'Habitat et Humanisme et/ou à Entreprendre pour Humaniser la Dépendance. L'actionnaire unique de la société est la Fédération d'Habitat et Humanisme, au travers d'Habitat et Humanisme Développement ;

- l'association Habitat et Humanisme Services, créée en juin 2013, est un groupement d'intérêt économique (GIE) associatif visant à intégrer l'ensemble des activités de système d'information du Mouvement pour créer un réseau informatique unifié pour l'ensemble de celui-ci ;
- la société anonyme Entreprendre pour Humaniser la Dépendance (EHD) réalise des établissements d'accueil et de soins à destination de personnes âgées dépendantes à faibles ressources, ainsi que des résidences intergénérationnelles, dont elle confie la gestion à La Pierre Angulaire ;
- La Pierre Angulaire, association créée en 2000, assure la gestion d'un réseau constitué en 2017 de 40 établissements d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) et 4 services de soins infirmiers à domicile (SSIAD) totalisant 2 554 lits ;
- la Fondation Habitat et Humanisme - Institut de France, créée en 2009, dont l'objet est de mener des programmes d'études et de financer des projets d'habitat social innovant ;
- le Mouvement d'Aide au Logement, association ayant pour objet de favoriser l'accès social à la propriété, a rejoint la Fédération Habitat et Humanisme en 2016.

L'organigramme juridique figurant ci-dessous établit les relations entre ces différentes entités :



2.1.2 La stratégie du Mouvement

Le document « *Vision Habitat et Humanisme 2020* », approuvé par l'assemblée générale du Mouvement le 30 juin 2015, expose la vision stratégique de celui-ci. Son orientation majeure est la capacité à loger et accompagner 2 000 nouveaux ménages par an dès 2020, par le développement de l'offre nouvelle dans le parc de la Foncière (*logements locatifs sociaux et très sociaux, structures d'hébergement collectif*), la mobilisation du parc « *Propriétaires et solidaires* » (500 nouveaux logements par an), ainsi que par l'amélioration de la rotation dans ces parcs. La performance énergétique de 760 logements devra être améliorée d'ici à 2020. Ce document établit également le besoin de renforcement des synergies entre les entités fédérales (*Fédération et Foncière*) d'une part et les associations et AIVS d'autre part, ainsi qu'entre ces dernières.

La « *feuille de route 2020* » des entités fédérales, validée par le conseil d'administration (CA) de la Fédération, définit pour celles-ci des objectifs opérationnels, dont la réalisation relève pour la plus grande partie des missions de la Foncière. Elle a fait l'objet d'une actualisation en 2018. Les principaux objectifs fixés concernent la gouvernance et l'organisation du Mouvement, le développement et l'amélioration du parc de logements, la gestion locative du patrimoine :

- gouvernance et organisation du Mouvement : la révision de l'organisation fédérale doit permettre de redéfinir la répartition des rôles et des responsabilités entre ses différentes structures (*charte de fonctionnement interne précisant les engagements respectifs de la Fédération et des associations ; cadrage des métiers des associations et articulation avec les bénévoles ; resserrement des liens avec les associations*) ; de clarifier, adapter et rationaliser l'offre de services fédérale pour la rendre plus efficiente et mieux adaptée aux besoins spécifiques des associations (*formation, appui aux équipes de direction des associations*) ; en matière d'outils décisionnels, de définir des indicateurs de gestion opérationnelle pertinents, de compléter et fiabiliser les données afin de pouvoir évaluer l'impact de l'action du Mouvement² ;
- développement et amélioration du parc de logements : les principaux objectifs fixés sont la réforme du dispositif de décision (*instauration d'un comité de faisabilité*) et l'évolution de l'outil de production des logements (*réforme de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage en favorisant sa territorialisation*) ; l'amélioration des standards de qualité des logements et l'élaboration d'un référentiel de qualité, tant pour les logements de la Foncière que pour ceux des « *Propriétaires solidaires* » ; la révision des critères de financement des opérations d'investissement en développant la quote-part des emprunts ; l'engagement de travaux d'amélioration énergétique des logements ;
- gestion locative du patrimoine : les enjeux majeurs sont la définition des critères essentiels de la politique patrimoniale et d'aide à la décision (*instauration d'une véritable politique technique d'entretien via l'élaboration d'un nouveau plan stratégique de patrimoine - PSP ; mise en place d'une démarche analogue au PSP pour le parc « Propriétaires solidaires »*) ; la refonte de l'organisation de la gestion locative adaptée et des relations de la Foncière avec les structures de gestion locative ; favoriser les parcours résidentiels et libérer des logements pour accueillir de nouvelles familles en améliorant la rotation dans le parc existant ; mesurer la satisfaction des locataires et procéder régulièrement à des enquêtes auprès des usagers (*gestion des réclamations des locataires et des propriétaires*).

² Un premier rapport d'impact social succinct (quatre pages) a été publié en 2017.

2.2 LA FONCIERE AU SEIN DU MOUVEMENT HABITAT ET HUMANISME

2.2.1 Le rôle de la Foncière

La société en commandite par actions (SCA) « *Foncière d'Habitat et Humanisme* », créée en 1994 par transformation de la SCI « 1515 » en SCA, est l'outil patrimonial du Mouvement Habitat et Humanisme. Le préambule des statuts de la société précise qu'elle a pour objectif d'apporter un soutien à des personnes en situation de fragilité soit du fait de leur situation économique et sociale, soit du fait de leur situation personnelle, en répondant à leurs besoins d'accompagnement social. Elle a également pour objectif de contribuer à la lutte contre les exclusions et les inégalités sociales et économiques par l'accès au logement et la préservation du lien social. La société a pour objet selon l'article 3 de ses statuts :

- l'acquisition, la prise à bail à réhabilitation, à construction ou emphytéotique, la propriété, l'administration, la gestion, l'exploitation par bail, la location de tous biens et droit mobiliers ou immobiliers, en vue de favoriser la réinsertion, l'hébergement et le logement ou l'amélioration des conditions de logement des personnes défavorisées ;
- toute activité de maîtrise d'ouvrage, de maîtrise d'ouvrage déléguée, notamment pour les opérations que la société est susceptible de réaliser dans le cadre de son objet social ;
- et généralement la mobilisation directe ou indirecte de toutes opérations immobilières à destination sociale ;

La Foncière a été agréée par l'État le 20 janvier 2011 au titre de l'article L. 365-2 du code de la construction et de l'habitat (CCH) relatif à l'activité de maîtrise d'ouvrage.

La Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi (Dirccte) d'Auvergne-Rhône-Alpes a renouvelé l'agrément « *Entreprise solidaire* » de la société pour une durée de cinq ans en 2017. Cet agrément permet d'émettre des actions souscrites par des fonds communs de placement d'entreprises solidaires (*fond commun de placement dont l'actif est investi entre 5 et 10 % en titres émis par des entreprises solidaires*). Elle a obtenu le statut de Sieg (*service d'intérêt économique général*) du logement social en février 2012 par la Direction générale de l'aménagement du logement et de la nature (DGALN). Ce statut lui permet d'accorder des avantages fiscaux (*réduction de l'impôt de solidarité sur la fortune-TEPA³ ou réduction de l'impôt sur le revenu - dispositif Madelin⁴*) sur l'ensemble des titres qu'elle émet sans plafonnement.

La société bénéficie également des labels « *Finansol* » et « *Don en confiance⁵* ».

La Foncière est présente dans différentes structures dont l'action contribue au logement des personnes défavorisées :

- trois sociétés civiles immobilières à Lyon : la SCI « Cour des Voraces », propriétaire de 61 logements (52,4 % du capital) ; la SCI « Valmy Tissot » comprenant 10 logements (9,5 % du capital) ; la SCI « Buraïs-Béthanie » comprenant 22 logements (28,4 % du capital).
- la SARL « Vie et Partage », filiale à 100 % de la Foncière (activité de courtage en produits d'épargne).

³ Loi du 21 août 2007 en faveur du travail, de l'emploi et du pouvoir d'achat.

⁴ Article 199 terdecies-0 A du code général des impôts.

⁵ Le label Finansol a été créé en 1997 pour distinguer les produits d'épargne solidaire des autres produits d'épargne auprès du grand public. Par conséquent, il se limite à ce périmètre et ne labellise en aucun cas une association, une entreprise ou un établissement financier dans son ensemble. Le Don en Confiance, organisme à but non lucratif ouvert à toutes les causes d'intérêt général, a été créé en 1989 par de grandes associations et fondations sociales et humanitaires avec la volonté de préserver et développer une relation de confiance avec leurs donateurs.

Un audit⁶ commandé en 2015 par la Foncière dressait le constat que celle-ci générait environ 70 % des flux financiers de l'ensemble du Mouvement et qu'elle en concentrait, du fait de ses activités et de son recours régulier au marché financier, l'essentiel des risques. Son diagnostic établissait que la définition et la mise en œuvre de la stratégie de développement immobilier d'Habitat & Humanisme reposait presque exclusivement sur les initiatives des associations locales et que la Foncière, à la fois privée du pouvoir de proposition en matière d'investissement et éloignée des centres d'initiative et de contrainte, s'était progressivement réfugiée dans un rôle de « *garde-fou* » vis-à-vis des associations, cantonnant l'essentiel de son activité à l'édiction de règles et de procédures et au contrôle de leur mise en œuvre, en délaissant largement le champ de la stratégie et des politiques dans des domaines tels que l'analyse des marchés de l'habitat, la formalisation des exigences techniques et fonctionnelles en matière de construction neuve, la politique technique d'intervention en habitat ancien, l'analyse stratégique du parc existant, la formalisation des politiques techniques par grands composants. Ce confinement à des tâches de surveillance et de contrôle était jugé mal ressenti par les personnels des différentes structures. Cet audit a provoqué une réorganisation en 2016.

2.2.2 Les relations de la Foncière avec les autres structures du mouvement

2.2.2.1 Les mandats croisés des dirigeants

Un renforcement des liens entre la Foncière et la Fédération a été opéré. Ainsi, M. Forgues est co-gérant de la Foncière et également administrateur délégué de la Fédération tandis que M. Raulin, l'autre co-gérant de la société, est vice-président de la Fédération et représentant permanent de la Foncière au sein du CA de celle-ci⁷.

2.2.2.2 Les référents bénévoles

Le Mouvement compte des référents bénévoles, dont la fonction de certains d'entre eux est de représenter la Fédération au sein du CA d'une ou plusieurs associations afin de s'assurer du respect par celles-ci des orientations définies par le Mouvement, d'informer la Fédération des problèmes rencontrés par les associations et d'assurer un conseil auprès des présidents de ces associations. Ils disposent d'un mandat émis par la Fédération. Un référent bénévole est par ailleurs à la tête de chacun des six pôles opérationnels du site fédéral de Caluire.

2.2.2.3 La convention entre les instances fédérales

Une convention courante a été signée le 8 février 2017 entre la Fédération, la Foncière, Habitat et Humanisme Gestion, Habitat et Humanisme Service et Vie et Partage afin de constituer trois groupements de fait au sens de l'article 261b du Code du travail correspondant respectivement à des fonctions transversales, techniques et financières. Ces groupements ont pour objectif la mise en commun des moyens en personnel nécessaires à l'exercice des fonctions de direction générale, de ressources humaines, de secrétariat juridique et de comptabilité. Les activités d'animation et de production propres à chaque entité restent assumées individuellement. Une comptabilité distincte pour chaque groupement fait apparaître les coûts mis en commun et leur répartition entre les membres en fonction de clés de répartition permettant d'évaluer la proportion du temps de travail effectif des salariés concernés de chaque partie prestataire au profit de chacune des parties

⁶ « Audit du processus opérationnel de montage et de suivi des opérations immobilières - Diagnostic, propositions et plan d'actions » - Patrice Roland Conseil.

⁷ M. Raulin est également président d'Habitat et Humanisme Développement Immobilier et administrateur d'Habitat & Humanisme Gestion ; M. Forgues est également président d'Habitat et Humanisme Services, représentant permanent de la Fédération Habitat et Humanisme auprès de et administrateur d'Habitat et Humanisme Gestion, La Pierre Angulaire, Entreprendre pour Humaniser la Dépendance.

utilisatrices. Une refacturation est ensuite effectuée à prix coûtant hors TVA sur la base des salaires annuels réels majorés des charges patronales. Un compte définitif est établi en fin d'année pour chaque groupement. La Foncière est le principal prestataire des instances fédérales : en 2017, près de la moitié du montant total des refacturations, qui s'élevait à 630 k€, l'était en sa faveur.

2.2.2.4 Les relations de la Foncière avec les associations et les agences immobilières

Le précédent rapport de la Miilos⁸ relevait que la formalisation des rôles respectifs de la Fédération, des associations locales Habitat et Humanisme et des agences immobilières, consignée dans des conventions tripartites, n'était pas aboutie, seules dix conventions (*soit environ 20 % des 47 associations que comptait alors le Mouvement*) ayant été signées. Les deux associations les plus importantes (*Rhône et Ile-de-France*) n'en disposaient pas. La Foncière avait répondu à cette observation que la signature de ces conventions était considérée comme un objectif prioritaire : les deux dernières conventions tripartites ont été signées en 2018⁹. L'annexe à la convention établit, pour chaque étape du parcours du locataire (*avant la location, à l'entrée dans les lieux, pendant la location et à la sortie des lieux*), les tâches respectives de chacun des cosignataires.

La charte de fonctionnement interne « *Agir ensemble* » publiée en 2017 établit les principes de subsidiarité en faveur des associations de plein exercice, dont les modalités de mises en œuvre sont adaptées au degré de développement et de maturité de chaque association, ainsi que de solidarité et de collaboration (*partage d'expériences et de compétences*) entre la Fédération et les associations. La Fédération s'oblige à informer et impliquer l'association territoriale avant de lancer toute initiative sur le territoire de compétence de celle-ci. Chaque association s'engage à se concerter avec la Fédération pour valider les candidatures à sa présidence. Les associations et la Fédération acceptent de mettre en œuvre toutes les actions nécessaires pour garantir la transparence en termes de risques, de gestion et de fiabilité des informations, ainsi qu'à appliquer les recommandations des audits internes et externes. Ces principes exigent, selon la charte, le respect des règles normatives définies par le CA de la Fédération, de l'utilisation de l'ensemble des outils et méthodes développés et des normes et recommandations édictées dans les procédures et décisions normatives définies au sein du Mouvement. Le président d'une association locale Habitat et Humanisme est mandaté par le président du Mouvement ; il représente localement ce dernier.

Des « *feuilles de route* » ont été élaborées en 2016 et pour l'horizon 2020 pour chaque association locale. Elles permettent notamment de fixer leurs objectifs de mises en service de logements. Afin de rationaliser l'organisation de la gestion opérationnelle au niveau local, La Foncière soutient un mouvement de régionalisation des associations. Un même mouvement de concentration sera engagé pour les agences locatives).

2.3 ACTIONNARIAT ET GOUVERNANCE

2.3.1 Actionnariat

La première émission de capital a eu lieu en 1999. Le prix de l'action est stable (*145 euros*), il a augmenté de 1 euro entre 2012 et 2016. A fin 2016, l'actionnariat est composé à plus de 85 % par deux catégories d'actionnaires : les personnes physiques qui détiennent 56,4 % du capital (*contre 50,8 % en 2012*), et les fonds communs de placement d'entreprise (FCPE) qui possèdent 28,7 % du capital (*contre 19,9 % en 2012*). Pour les particuliers, guidés notamment par l'intérêt fiscal qu'ils trouvent à l'investissement, le placement est considéré comme celui d'un bon père de famille, différent des placements financiers classiques recherchant en priorité la rentabilité. Le reste du capital est détenu à hauteur de 5,3 % par la Fédération et Habitat Humanisme

⁸ n° 2011-033, décembre 2011.

⁹ Avec les associations et les agences de gestion de Drôme-Ardèche et de l'Oise.

Développement, de 4,1 % par les autres personnes morales (*sociétés civiles immobilières, entreprises diverses, mutuelles, coopératives de construction, ...*), de 3,7 % par les associations du mouvement Habitat et Humanisme et de 1,8 % par des congrégations religieuses.

2.3.2 Les risques relatifs au modèle économique

2.3.2.1 Remise en cause d'un avantage fiscal

La loi n° 2017-1837 du 30 décembre 2017 de finances pour 2018 prévoit la suppression de l'impôt de solidarité sur la fortune (ISF) et son remplacement par l'impôt sur la fortune immobilière (IFI). Cette évolution de la fiscalité entraînera des modifications substantielles dans le mode de financement et le modèle économique de la société reposant essentiellement sur la captation d'investissements des personnes physiques et des FCPE, dans la mesure où le dispositif de réduction de l'ISF en raison d'une souscription au capital d'une PME (*ancien article 885-0 V bis du code général des impôts*) est abrogé. La loi de finances introduit un article relatif à la réduction de l'IFI disposant que « le redevable peut imputer sur l'impôt sur la fortune immobilière, dans la limite de 50 000 €, 75 % du montant des dons en numéraire et dons en pleine propriété de titres de sociétés admis aux négociations sur un marché réglementé français ou étranger effectués au profit [...] » (*art. 31 créant l'art. 978 du CGI*). Cependant, le statut de la société ne lui permet pas de recevoir des « *dons IFI* » que seule la fondation Habitat et Humanisme est à même de recevoir. Toutefois, à court terme et exceptionnellement, conformément aux dispositions de l'article 31 de la loi de finances pour 2018¹⁰, tous les versements réalisés jusqu'au 31 décembre 2017 permettant de bénéficier d'avantages fiscaux, y compris le mécanisme TEPA PME, seront imputables sur l'IFI dû au titre de l'année 2018. Les contribuables assujettis à l'ISF qui avaient déjà investi cette année dans les PME en vue de réduire leur ISF de 50% de la somme investie bénéficieront donc d'une réduction. Le tableau ci-après indique la part des titres acquis par des investisseurs dont la motivation réside dans la réduction de l'impôt sur le revenu ou dans l'exonération de l'ISF :

Souscriptions des personnes physiques au capital de Foncière Habitat Humanisme	2014	2015	2016	2017
Total souscriptions personnes physiques 'en euros)	11 840 795	17 833 770	17 958 685	17 944 620
Réduction ISF dispositif TEPA (en %)	56	59	61	58
Réduction IR dispositif MADELIN (en %)	41	39	37	40
Autres	3	2	2	2

Le modèle économique actuel de la société repose en grande partie sur la captation des investissements des particuliers qui, en plus d'un intérêt fiscal à investir, deviennent actionnaires et pourront revendre leurs actions. Les personnes physiques assujetties à l'ISF n'auront plus la possibilité de voir leur imposition diminuer en fonction des investissements réalisés au-delà du 31 décembre 2017. Le prospectus validé en juin 2017 par l'Autorité des marchés financiers (AMF) prévoit une augmentation de capital en bons de souscription d'actions de 11 M€ d'ici à mai 2018. A la suite de résultats inférieurs à l'objectif de souscriptions lors de l'augmentation de capital du premier semestre 2018 (9,8 M€ récoltés contre 11 M€ attendus), la gérance de la société indique dans une communication du co-gérant de la foncière du 29 juin 2018 que les fonds propres investis seront

¹⁰ « Les dons et versements ouvrant droit aux avantages fiscaux prévus aux articles 885-0 V bis, 885-0 V bis A et 885-0 V bis B du code général des impôts, dans leur rédaction en vigueur au 31 décembre 2017, effectués entre la date limite de dépôt des déclarations mentionnées à l'article 885 W du même code, dans sa rédaction en vigueur au 31 décembre 2017, au titre de l'impôt de solidarité sur la fortune dû au titre de l'année 2017, et le 31 décembre 2017, sont imputables, dans les conditions prévues aux articles 885-0 V bis, 885-0 V bis A et 885-0 V bis B précités dans leur rédaction en vigueur au 31 décembre 2017, sur l'impôt sur la fortune immobilière dû au titre de l'année 2018. »

revus à la baisse. L'impact des nouvelles mesures fiscales sur les augmentations de capital de la société est en cours d'analyse. La société indique que plusieurs solutions s'offrent à elle : faire intervenir les FCPE pour remplacer à court terme les défiscalisations TEPA-PME, axer le développement davantage sur la recherche de logements appartenant à des propriétaires solidaires pour compenser la baisse des logements financés par la société, accroître la communication auprès des personnes physiques, offrir une possibilité de souscription en ligne et avoir recours à des solutions moins mobilisatrices de fonds propres (*baux emphytéotiques, usufruit locatif social*).

2.3.2.1.1 Risque de liquidité

Bien que les actions et droits préférentiels de souscription émis par la société ne soient pas admis aux négociations sur un marché de cotation, le risque de liquidité concernant la possibilité de revente des actions de la Foncière est identifié et défini dans le prospectus visé par l'Autorité des marchés financiers (AMF) et destiné à informer le public avant d'effectuer une opération relevant d'un appel public à l'épargne. La procédure suivie en matière de rachat d'actions à des actionnaires souhaitant vendre, et n'ayant pas trouvé par eux-mêmes de contreparties qui, en tout état de cause, devront être agréées par la gérance de la Foncière, prévoit la possibilité pour l'association du domicile de l'actionnaire, et pour la Fédération Habitat et Humanisme, de racheter les titres. Toutefois, la société précise que cette procédure de rachat n'a pas de caractère statutaire ou contractuel et qu'elle « ne peut garantir aux souscripteurs la liquidité du titre et, en particulier, en cas d'afflux massifs éventuels, et non-constatées à ce jour, de titres à céder à l'issue des périodes quinquennales de conservation fiscale des titres souscrits avec le bénéfice des avantages fiscaux TEPA ou Madelin »¹¹.

2.3.2.2 **Risque de diminution des subventions allouées au logement social**

La société bénéficie d'un taux de subventionnement très important (*près de 27 % des investissements réalisés entre 2013 et 2016, cf. 5.2.2.3.2*) en raison du financement de logements très sociaux. Une baisse des subventions d'investissements impacterait l'acquisition et la construction de nouveaux logements.

2.3.3 **Evaluation de la gouvernance**

2.3.3.1 **Les organes dirigeants**

Les organes de gouvernance de la société sont une gérance et un conseil de surveillance. Ceux-ci sont assistés par des comités spécialisés.

2.3.3.1.1 La gérance

Le gérant commandité est la SARL Foncière Gestion Habitat et Humanisme, dont le capital est détenu à plus de 99 % par la Fédération Habitat et Humanisme. Cette société est représentée par ses deux co-gérants : M. Patrice Raulin, depuis 2012 et M. Philippe Forgues, depuis 2016. La Foncière Gestion Habitat et Humanisme, associé commandité qui nomme seule le gérant, exerce la prééminence de ses pouvoirs sur ceux des associés commanditaires, représentés par un conseil de surveillance. Le ou les gérants sont investis des pouvoirs les plus étendus pour agir en toute circonstance au nom de la société (*article 21 des statuts*). Les gérants exercent leur fonction à titre bénévole et des honoraires de gestion sont versés à la SARL (*2 k€ annuel en moyenne sur la période*).

¹¹ Prospectus 2017 visé par l'AMF (p. 37).

2.3.3.1.2 Le conseil de surveillance

Le conseil de surveillance assure le contrôle de la gérance. Pour ce faire, il opère les vérifications et les contrôles qu'il juge opportuns et dispose des mêmes pouvoirs que les commissaires aux comptes pour se faire communiquer les documents qu'il estime nécessaires à l'accomplissement de sa mission. Il examine l'état d'avancement des dossiers immobiliers instruits par la gérance et la situation financière, ainsi que les projections d'activité. Il délibère sur les orientations d'action de la Foncière. Le conseil de surveillance est composé de trois membres au moins et de douze membres au plus, nommés parmi les personnes physiques ou morales actionnaires, par l'assemblée générale ordinaire et mandatés pour une durée de six ans. Il est actuellement composé de onze membres, dont six présidents d'association (cf. *annexe 6.1*). Sa présidence est assurée depuis 2012 par M. Pierre Jamet. Le conseil de surveillance se réunit trimestriellement. Les procès-verbaux de ses séances témoignent d'une assiduité très forte de ses membres et de la bonne qualité des débats qui y sont menés. Depuis 2015, des tableaux de bord des indicateurs de suivi d'activité sont présentés à chaque séance du conseil. Ces tableaux retracent l'activité en matière de maîtrise d'ouvrage, de travaux d'amélioration inscrits au plan stratégique de patrimoine (PSP) et de suivi des conventions tripartites. Les indicateurs relatifs à la maîtrise d'ouvrage ne comportent pas de données sur les coûts des opérations de développement de l'offre nouvelle. Aucune donnée n'est remise au conseil de surveillance sur le niveau des loyers pratiqués, les caractéristiques de la demande de logements ou de l'occupation du parc, les indicateurs ne couvrant que *stricto sensu* le domaine d'activité de la Foncière.

2.3.3.2 Les comités spécialisés

Suite à la réorganisation opérée en 2016 et à la coexistence dans les mêmes services de personnels attachés à la Fédération et à la Foncière, les comités chargés d'assurer les liens entre ces deux structures (*comité de gestion, comité de liaison*) ont été dissous. Plusieurs comités internes à la Fédération ont simultanément été créés. Ils ont pour fonction d'apporter au conseil de surveillance, aux gérants et à la direction les avis et les éléments d'information nécessaires à la prise de décision en matière de politique d'investissement et d'engagement opérationnel.

Le comité de lancement et d'opportunité a été créé en 2017. Il est composé de représentants des associations, du responsable du service « Immobilier » et du secrétaire général de la Foncière. Il étudie les nouvelles orientations de développement, les opérations complexes. Il valide collégialement l'intérêt pour le Mouvement de s'engager dans un projet et/ou les conditions dans lesquelles ce projet peut être réalisé.

Le comité de faisabilité, animé par la directrice de la Foncière, est constitué de diverses personnes membres des services de la Fédération et de l'association concernée. Il exerce une fonction technique. Il examine avec l'association et le chargé d'opérations chaque projet sous tous ses aspects (*opérationnel, financier, social*) sur la base de la fiche d'opportunité et de l'analyse financière qui ont été établies au préalable. Il prépare un dossier soumis à l'examen du comité d'engagement. Le comité de faisabilité restreint est constitué du représentant du secrétariat général, d'un chargé d'opérations et d'un représentant de l'association concernée. Il intervient pour les opérations d'un ou deux logements ou en acquisition-amélioration/rénovation (*lorsque le montant de travaux n'excède pas 50 k€ HT*).

Le comité d'engagement est constitué de 5 à 9 membres désignés par le conseil de surveillance avec l'accord de la gérance pour une durée maximale de 3 ans (*renouvelable 2 fois*) et n'exerçant pas de fonction exécutive au sein du Mouvement. Il étudie, avant de rendre une décision quant à leur engagement, l'acquisition ou la réhabilitation de biens immobiliers, la conclusion d'un bail à réhabilitation ou à construction et tout autre projet présenté par la Foncière, à l'exception des opérations d'un ou deux logements représentant un montant de travaux inférieur à cinquante mille euros, qui ne font l'objet que d'une information a posteriori. Les projets sont examinés sous l'angle de leur pertinence au regard des objectifs sociaux du Mouvement, de leurs qualités techniques (*programme de travaux*) et de leur compatibilité avec les critères financiers de la Foncière. Une fiche de présentation de l'opération, un bilan d'investissement (*prix de revient, financement, compte*

d'exploitation), un plan de situation et un plan de logement, une note de synthèse explicitant les objectifs de l'association locale à travers l'opération envisagée sont soumis obligatoirement avant toute signature de compromis et pour chaque acquisition. De plus, les intervenants en matière de gestion locative et d'accompagnement social doivent être précisés. L'avis de chaque membre du comité est consigné dans la fiche de présentation. Un tableau de synthèse est dressé, comportant les caractéristiques techniques de l'opération, ainsi que certains éléments financiers (*montant des fonds propres, prix de revient et ratios relatifs à celui-ci*). Cependant, ni la fiche de présentation, ni le tableau de synthèse ne font apparaître l'équilibre financier prévisionnel des opérations.

381 opérations (*pour un total de 1 589 logements*) ont été présentées au comité d'engagement de 2014 à 2017, soit une moyenne de 95 opérations par an. 92 % d'entre elles ont reçu un avis favorable sans réserve de la part du comité d'engagement ; 4 % un avis favorable limité ; 3 % un avis réservé. La proportion de projets recevant un avis défavorable a été très faible (1 %), le comité formulant le plus souvent des observations visant à apporter des améliorations d'ordre technique ou financier. Les réserves et avis défavorables concernent le plus souvent les aspects financiers de l'opération (*prix de revient trop élevé et en inadéquation avec le marché local, fonds propres trop importants...*), mais également parfois le projet social, jugé insuffisamment abouti. Des procès-verbaux des comités d'engagement sont dressés. L'avis favorable du comité n'engage pas la gérance à effectuer l'opération, une situation de non-réalisation malgré un avis favorable ne se produisant toutefois que très rarement.

Le comité de stratégie financière des investissements a été créé en 2016 par décision de la Foncière. Piloté par le secrétariat général, puis, après sa suppression, par le directeur administratif et financier sous l'autorité d'un administrateur, ce comité, composé de représentants des associations Habitat & Humanisme, de la Fédération, de la Foncière et de personnes qualifiées, se réunit deux fois par an. Il émet des recommandations au conseil d'administration (CA) de la Fédération et à la gérance de la Foncière quant à la stratégie financière du Mouvement et, en particulier, quant aux sujets suivants : détermination des paramètres et critères financiers applicables au choix des investissements immobiliers ; détermination du prix d'émission de l'action de la Fédération et du montant de l'augmentation annuelle de capital ; réflexions prospectives sur les modèles de financement des opérations en fonction des évolutions légales et réglementaires. Le comité de stratégie financière émet des propositions soumises au CA de la Fédération. Il a été notamment chargé de clarifier les critères de sélection des projets immobiliers. De nouveaux critères pour les investissements immobiliers ont ainsi été définis en 2017 avant validation par la gérance et le conseil de surveillance.

Le comité des risques a été créé en 2015 et intervient dans l'ensemble des structures du Mouvement. Il est chargé de la mise à jour annuelle de la cartographie des risques, de l'analyse des « *reportings* » des « *propriétaires des risques* », du recensement et de l'étude des nouveaux risques émergents, de la création d'une base de données « *risques majeurs* ».

Le comité d'audit est constitué de 12 membres bénévoles. Ses missions concernent essentiellement les associations, dont 19 ont été auditées en 2017. L'objectif est de réaliser un audit de chaque association tous les trois ans. Ses travaux sont conduits sur la base d'un programme de travail annuel prenant en compte la cartographie des risques, les orientations stratégiques du Mouvement et les contraintes légales et réglementaires.

La Foncière est par ailleurs membre du comité de lancement de la Fédération, dont l'objet est d'examiner la faisabilité et la pérennité du projet social des grosses opérations ou des opérations complexes ou innovantes proposées par les associations du Mouvement, avant de les soumettre le cas échéant au comité d'engagement.

2.3.4 Evaluation de l'organisation et du management

2.3.4.1 La direction de la Foncière

2.3.4.1.1 Organisation globale

La direction de la société est opérée par les co-gérants, la directrice et les chefs des six pôles, référents bénévoles attachés à la Fédération, qui constituent un comité de direction. Un bureau, composé des membres

du comité de direction des présidents des associations Habitat et Humanisme du Rhône, d'Ile-de-France et de trois autres présidents d'association tournants se réunit mensuellement et prépare les séances du CA de la Fédération.

2.3.4.1.2 Direction

Pour assurer la cohérence du fonctionnement et de l'action de l'ensemble des services fédéraux, une gouvernance et une direction communes ont été instaurées, avec notamment la création d'un poste de directrice générale. Mme Céline Beaujolin est, depuis le 7 novembre 2016, directrice de la Foncière et directrice générale de l'ensemble des structures fédérales¹² (*y compris la Fédération*) situées sur le site de Caluire-et-Cuire, dans la métropole lyonnaise, ainsi que de l'ensemble des entités qui leur sont rattachées¹³. Elle est rattachée hiérarchiquement à l'administrateur délégué désigné par le CA de la Fédération Habitat et Humanisme et co-gérant de la Foncière. Ses missions sont de diriger sur le plan opérationnel les pôles-métiers constituant l'organisation fédérale du Mouvement en coordination avec les dirigeants bénévoles ; de piloter l'ensemble des services en s'appuyant sur leurs responsables, qui sont des agents salariés ; de définir et faire appliquer les politiques de ressources humaines ; d'assurer la qualité du suivi comptable et du contrôle de gestion ; de définir la politique budgétaire et financière ; de garantir l'efficacité et la qualité des services et de s'assurer de la bonne prise en main des besoins exprimés par les associations. Elle est la responsable hiérarchique de l'ensemble des salariés du site. La directrice dispose d'une délégation de pouvoir d'un des co-gérants, avec faculté de subdélégation, qu'elle a accordée aux responsables des services « *Immobilier* », « *Gestion locative adaptée/patrimoine* » et « *Comptabilité et services généraux* ».

2.3.4.2 Organisation

2.3.4.2.1 La réorganisation de 2016

La « *Feuille de route 2020* » retenait le besoin exprimé par les associations d'une meilleure lisibilité des services centraux et d'une amélioration de l'efficacité collective, ainsi que la nécessité d'une réforme de la maîtrise d'ouvrage, pour pouvoir atteindre les objectifs de développement fixés et d'une amélioration des relations avec les associations (*développement de l'assistance, de l'animation*). La réorganisation a provoqué la structuration des services du site de Caluire-et-Cuire autour de trois métiers (*habitat, accompagnement social, ressources financières*) intégrés au sein de six pôles opérationnels (*cf. infra*) placés sous la responsabilité d'un bénévole. Le pôle « *Habitat* » concentre l'essentiel de l'activité de la société. Il est constitué pour la plus grande partie par les quatre services attachés à la Foncière (*cf. infra*). L'organisation fonctionnelle de la Foncière n'est pas calquée sur l'organisation juridique, du fait de la coexistence au sein de mêmes services de salariés attachés soit à la Foncière, soit à la Fédération. Si les différentes structures ont été juridiquement maintenues, les équipes les composant ont été unifiées. Une union économique et sociale (UES) a été créée sans la Foncière en juin 2014 entre la Fédération, Habitat et Humanisme Gestion, Habitat et Humanisme Service et Vie & Partage. La Foncière n'a rejoint cette UES qu'en 2017, à l'issue d'une démarche de convergence dans la gestion des ressources humaines, le management et l'organisation. De plus, les agents de la Foncière disposaient d'une convention collective différente des agents des autres structures.

¹² Fédération Habitat & Humanisme, Foncière d'Habitat et Humanisme, Habitat et Humanisme Gestion, Habitat et Humanisme Services, Vie & Partage.

¹³ Trois sociétés civiles immobilières, Habitat et Humanisme Développement, Habitat et Humanisme Développement Immobilier (*cf. § 2.2.1, 2.3.1 et annexe 6.2*).

2.3.4.2.2 L'organisation actuelle des services

Les six pôles issus de la réorganisation correspondent aux différents métiers exercés : « *Habitat* », « *Accompagnement* » (*soutien aux associations dans leur action d'accompagnement social ; production de documents de référence et d'outils méthodologiques*), « *Ressources* » (*assistance notamment aux associations dans leur recherche de fonds*), « *Administration et finances* », « *Vie associative* » (*aide aux associations et à leurs présidents pour le recrutement et l'animation des bénévoles*) et « *Système d'informations* ». Ces six pôles, auxquels il faut ajouter « *l'École du Mouvement* », centre de formation de celui-ci, regroupent quinze services, ce qui témoigne de la complexité de l'organisation et du fonctionnement du site fédéral.

Le pôle « *Habitat* » du site de Caluire-et-Cuire, composé de 43 agents (*y compris ses deux co-responsables*), regroupe cinq services :

- le service « *Immobilier* » (*17 agents*) est en charge de la maîtrise d'ouvrage, déléguée partiellement à certaines associations (*cf. § 3.5.1*) ; il étudie, sécurise et optimise les investissements immobiliers.
- le service « *Gestion locative adaptée et patrimoine* » (*13 agents*) assiste les associations pour les logements occupés (*Foncière et « Propriétaires solidaires »*) ; il soutient les associations sur les problématiques de gestion locative et leur fournit les modèles de documents administratifs (*mandats, baux...*) ; il élabore la programmation des travaux ; il gère le parc immobilier à distance pour les associations ne disposant pas d'un gestionnaire local ;
- le service « *Développement, nouveaux projets, promotion immobilière* » (*7 agents*) soutient la conception de nouveaux produits immobiliers (*étude des besoins, définition des projets sociaux et du programme immobilier*) en amont du service chargé de la maîtrise d'ouvrage, accueille et conseille les associations au sujet du dispositif « *Propriétaires solidaires* » et anime la société Habitat & Humanisme Développement Immobilier ;
- le service « *Politique de l'habitat* » (*2 agents*) assure la veille législative et réglementaire sur le thème du logement ; il met à disposition des associations des fiches pratiques sur la problématique du logement ;
- le service « *Juridique habitat* » (*2 agents*) gère le suivi des captations (*acquisitions, baux à réhabilitation...*) ; il conseille et produit des analyses juridiques pour les associations ; il assure le suivi du précontentieux et des contentieux de la construction et du patrimoine ; il met en place la procédure de passation des marchés et accompagne sa déclinaison opérationnelle ; il assure le suivi des sinistres dommages ouvrages.

Les services « *Immobilier* », « *Gestion locative adaptée et patrimoine* », « *Développement, nouveaux projets, promotion immobilière* » et « *Juridique habitat* » sont attachés à la Foncière, dont ils forment les services opérationnels. Ils constituent la plus grande partie des effectifs du pôle « *Habitat* » du site de Caluire, à l'exception du service « *Politique de l'habitat* », attaché quant à lui à la Fédération.

2.3.4.2.3 Le système d'information

L'organisation opérationnelle du Mouvement Habitat et Humanisme est marquée par la multiplicité et la dispersion géographique des décideurs et des intervenants, qui sont aussi producteurs de données : Foncière, associations locales, agences gestionnaires dont certaines ne sont pas affiliées au Mouvement. Ces caractéristiques imposent la nécessité d'un système d'information permettant de collecter, traiter et diffuser auprès de ces intervenants les données nécessaires à leur connaissance partagée de la situation de la société et de son évolution, afin de pouvoir exercer un pilotage efficient des activités.

L'organisation actuelle du système d'information souffre de plusieurs limites et insuffisances, malgré l'implantation de nouveaux outils. Le cloisonnement des services, prégnant avant la réorganisation opérée en 2016, n'a pas favorisé la circulation et la consolidation des données opérationnelles. Les outils de gestion n'offrent pas une organisation optimale, notamment dans leurs interfaces, et n'ont pas été développés de

manière à favoriser la production de données. Ils sont cependant en voie de renouvellement et de rationalisation. L'outil permettant de dresser le bilan financier des opérations d'investissement, conçu en interne, a été remplacé en 2017 par un nouveau progiciel très utilisé par les bailleurs sociaux. Un progiciel transverse de gestion et suivi des projets immobiliers a été installé en 2016, en remplacement de deux systèmes distincts, sans communication entre eux, utilisés par les services responsables de la maîtrise d'ouvrage et de la gestion locative. Un groupe de travail a par ailleurs pour mission d'intégrer dans le logiciel de gestion toutes les informations contenues dans les conventions APL. A la date du contrôle, cette tâche n'est pas réalisée systématiquement, ce qui prive Habitat et Humanisme d'une connaissance fine des caractéristiques de son parc et des niveaux de loyers pratiqués. Les données de gestion financière sont également incomplètes : la société n'est ainsi pas en mesure d'établir le ratio du coût de gestion par logement. La fiabilité de certaines données semble encore incertaine. A titre d'exemple, les coûts des opérations d'investissement se révèlent parfois différents selon que la source est le service chargé de la maîtrise d'ouvrage ou celui chargé du contrôle interne. Le contenu des données de référence n'est pas toujours unifié : ainsi, le service comptable et le service maîtrise d'ouvrage n'ont pas la même définition de certains termes (*par exemple, celui de « logements livrés »*), ce qui complique les agrégations de données.

La Foncière reste par ailleurs dépendante, pour la collecte des données relatives à la gestion locative, des gestionnaires locaux, dont certains ne sont pas affiliés au Mouvement. Cette tâche de production de données, pourtant essentielle, n'est pas menée par certains d'entre eux avec toute la rigueur nécessaire en l'absence de conséquences dommageables pour eux-ci. Ainsi, certaines des données collectées par la Foncière au titre des enquêtes d'occupation du parc social (OPS) souffrent d'un manque évident de fiabilité. Par exemple, la proportion de ménages bénéficiaires d'une aide au logement (APL ou AL) enregistrée par la société pour 2016 s'élevait à 23,4 %, ratio manifestement sous-évalué au vu du profil des ménages occupant le parc de la Foncière (cf. § 4.1). Les fichiers constitués ne sont par ailleurs exploités que pour produire les réponses aux enquêtes réglementaires et la société ne réalise pas d'analyses spécifiques qui lui permettraient d'affiner sa connaissance des ménages et du patrimoine : ainsi, l'adéquation des loyers aux ressources des ménages par types de financement des logements ne peut pas être évaluée. Ces dernières informations sont pourtant cruciales pour que le Mouvement, dont la vocation est de loger des ménages aux revenus particulièrement faibles, puisse évaluer l'impact de son action, tâche qui constitue une des priorités du document stratégique « *Vision Habitat et Humanisme 2020* » (cf. § 2.2.2).

Le système d'information reste éclaté. Une dizaine de bases de données coexistent, mais sans que des interfaces aient été créées entre elles. La centralisation des informations est mal assurée (*elle ne l'est, par exemple, qu'une fois par an entre le service chargé de la maîtrise d'ouvrage et le contrôle de gestion*). Le service chargé de la communication est actuellement le seul lieu où s'opère une agrégation des données issues des différents outils de gestion. Aucune agrégation des données n'est réalisée dans un outil unique à disposition directe de la direction. Cette tâche est une des missions spécifiques affectées au nouveau directeur administratif et financier, en poste depuis mi-2018. Les données produites par le système d'information restent donc insuffisantes, tant qualitativement que quantitativement, pour assurer un bon pilotage de l'activité de la Foncière, ce qui constitue un facteur limitant l'efficacité du contrôle de gestion.

2.3.4.3 Management

Des tableaux de bord des indicateurs d'activité et de gestion sont produits régulièrement, accessibles à l'encadrement et présentés en conseil de surveillance. Les indicateurs remis en conseil de surveillance restent limités stricto sensu à l'activité de la Foncière.

La Foncière a diffusé en 2014 aux associations un recueil des « *procédures patrimoine* ». Ce document couvre les mandats de gestion, la convention tripartite, les règles de location et de sous-location, les loyers (*encaissement, impayés, mise à jour des loyers conventionnés, révision des loyers non conventionnés, supplément*

de loyer solidarité, commission d'attribution des logements, définition et gestion des demandes de travaux, paiement des factures, répartition des obligations de réparation entre propriétaire et locataire-gestionnaire, consignes générales de vote aux assemblées de copropriété). Les procédures mises en place en 2012 dans le cadre du programme « *Chrysalide* » et relatives au fonctionnement des comités, au financement des opérations, à la maîtrise d'ouvrage, à la gestion technique du patrimoine et à la gestion locative ont fait l'objet d'une actualisation en 2018.

2.3.4.4 Contrôle interne

Selon le « *guide d'audit* » publié en 2013, la Fédération est légitimement amenée à exercer son droit de supervision au nom du Mouvement, car c'est elle qui bénéficie de l'appellation « *reconnue d'utilité publique* ». Les thèmes listés dans ce guide sont l'organisation générale, la gestion du personnel salarié et des bénévoles, la gestion locative, la gestion comptable et budgétaire, mais la maîtrise d'ouvrage et la gestion patrimoniale ne sont pas énumérées. Une charte d'audit interne du Mouvement a été publiée en 2016, afin d'évaluer à quels risques sont exposées ses différentes entités. Le service d'audit agit pour le compte de la Fédération auquel il est attaché. Il rend compte de ses travaux au CA de la Fédération et la synthèse des audits réalisés est présentée en Assemblée générale. Le comité d'audit, réunissant l'ensemble des auditeurs et placé sous la responsabilité d'un président et du coordonnateur trésorier de la Fédération, est un lieu d'échange des bonnes pratiques et de coordination des travaux d'audit et de planification. Il se réunit deux fois par an. Le programme d'activités est arrêté en concertation avec le bureau de la Fédération. Un rapport d'audit définitif est remis au président de l'entité auditée, et au sein de la Fédération au coordinateur trésorier, au responsable de la vie associative, au référent de l'association, au président du comité d'audit et au responsable du service comptabilité. Les recommandations acceptées par l'audit font l'objet d'une mise en œuvre par celui-ci. L'audit interne peut, à son initiative, réaliser des vérifications régulières sur la réalité de leur mise en œuvre.

Une cartographie générale des risques a été initiée en 2014, afin de pouvoir formaliser un contrôle interne et instaurer une gestion des risques structurée. Elle a permis d'identifier 55 risques (*voir également § 2.3.2*), dont 32 majeurs, parmi lesquels :

- risques d'images : absence de lien entre la Foncière et le Mouvement ; la moitié des ménages ne disposent pas d'un accompagnement social ;
- risques financiers : difficulté à équilibrer le modèle économique des AIVS ; effritement du résultat d'exploitation ; retard des conventionnements APL ;
- risques juridiques : non-respect de la réglementation des travaux par les bénévoles ;
- risques opérationnels : manque d'outils de mesure et de gestion ; mauvaise attribution de la délégation de maîtrise d'ouvrage ;
- risques stratégiques : absence d'unité de stratégie dans le Mouvement ; non-application de la Charte.

Cette cartographie n'est à ce jour pas achevée. La démarche a en effet dû être durablement suspendue suite au départ et au non-remplacement de la personne bénévole en charge de la supervision de celle-ci. Un nouveau bénévole a repris cette mission en 2018. La production assurée par le contrôle interne est surtout destinée aux partenaires extérieurs, notamment financiers, de la Foncière plutôt qu'à ses propres services (*cf. supra*). La Foncière ne procède que très peu à l'analyse comparative de ses activités, à laquelle les opérateurs sociaux ont fréquemment recours pour identifier des pistes d'amélioration et mettre en œuvre des actions de progrès. Le contrôle interne reste donc perfectible et ne dispose pas encore des moyens assurant son efficacité.

2.3.4.5 Politique d'achat

L'obtention en 2011 de l'agrément relatif à l'activité de maîtrise d'ouvrage au titre de l'article L. 365-2 du CCH a conféré à la Foncière le statut de pouvoir adjudicateur. La société est donc soumise aux règles de publicité

et de mise en concurrence pour la passation de ses marchés. En application de la loi n° 2011-525 du 17 mai 2011, les marchés de la société étaient soumis aux dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005. L'ordonnance n° 2015-899 du 3 juillet 2015 et son décret d'application n° 2016-360 du 25 mars 2016 sont applicables aux consultations engagées à compter du 1er avril 2016. La Foncière a pris en compte les nouvelles dispositions issues du décret n° 2017-516 du 10 avril 2017 concernant notamment la composition de la commission d'appel d'offres et imposant le recours au concours pour les marchés de maîtrise d'œuvre d'un montant supérieur aux seuils de procédure formalisée. Le conseil de surveillance a examiné en décembre 2011 un corps de procédures pour les procédures adaptées et en avril 2012 pour les procédures formalisées. Des documents-types ont été élaborés en 2012 et diffusés aux associations, pour lesquelles des formations ont été organisées. Les engagements d'un montant égal ou supérieur à 2 millions d'euros font l'objet d'une cosignature d'un des co-gérants. Chaque service de la Foncière prépare ses dossiers de consultation, avec l'appui si nécessaire du service « Immobilier », chargé de la maîtrise d'ouvrage et principal initiateur de marchés. La réorganisation opérée en 2016 a provoqué la création d'un service juridique au sein du pôle « Habitat », qui assure le suivi et le traitement des contentieux liés aux opérations de construction, ainsi que l'appui et le conseil aux services impliqués dans le montage des opérations, mais ne participe pas à l'organisation des consultations ni au contrôle de celles-ci. L'Agence a procédé à l'examen de la passation de trois marchés de travaux¹⁴. Les dossiers consultés comportent l'ensemble des pièces réglementaires relatives à la consultation des entreprises, les offres des soumissionnaires, les rapports d'analyse des offres, les avis d'attribution, CCAP, CCTP¹⁵ et actes d'engagement. L'organisation de la commande publique n'appelle pas de remarque de la part de l'Agence.

La Foncière a accordé la délégation de maîtrise d'ouvrage à certaines associations d'Habitat et Humanisme (cf. § 3.5.1). Cette délégation s'appuie sur une convention fixant la rémunération du mandataire (l'association) effectuant la prestation pour le compte de la Foncière sur la base d'une fraction définie du coût prévisionnel hors taxe de l'opération, variant de 0,5 à 5,0 % suivant la nature de celle-ci.

2.3.4.6 Ressources humaines

2.3.4.6.1 Effectifs

La Foncière employait 29 salariés au 31 décembre 2017, dont 4 salariés attachés à la Fédération, pour 27,8 équivalents temps plein (ETP). Ces effectifs sont en forte augmentation depuis 2012 (5 agents supplémentaires, soit plus de 20 %). Les effectifs salariés sont complétés par deux agents en mécénat d'entreprises.

Effectifs salariés au 31/12/..	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Total agents	22	20	25	25	27	29
dont agents d'encadrement	n.c.	n.c.	16	16	16	14
Equivalents temps plein	n.c.	n.c.	24,1	23,8	24,4	27,8

Source : Foncière d'Habitat et Humanisme

Dix départs d'agents ont été enregistrés en 2016-2017, soit plus du tiers d'entre eux. Cette forte rotation du personnel a coïncidé avec la mise en place de la nouvelle organisation de la société. Une base de données économique et sociale à destination de l'ensemble du personnel du site fédéral a été créée en 2017. Une convention collective unique (Soliha) régit l'ensemble du personnel du site de Caluire depuis la même année,

¹⁴ Dôle (Jura) - 1, rue de la Monnaie : réhabilitation de 8 logements pour un montant de 681 k€, ordre de service délivré en octobre 2018 ; Draguignan (Var) - 63, Vieille route de Grasse : construction de 39 logements pour un montant de 3 100 k€, ordre de service délivré en mai 2017 ; Amiens (Somme) - 113, rue Lescouvé : construction de 8 logements pour un montant de 493 k€, ordre de service délivré en septembre 2018.

¹⁵ CCAP : cahiers des clauses administratives particulières ; CCTP : cahier des clauses techniques particulières

mais chacune des cinq structures présentes sur ce site reste employeur. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) n'a pas été mise en place.

2.3.4.6.2 Formation

La Foncière n'a à ce jour pas instauré de politique de formation de ses salariés. Il n'existe pas de programme pluriannuel de formation, la société répondant aux demandes individuelles. En 2017, seuls huit salariés de la société ont bénéficié d'un total de 11,5 jours de formation, soit moins d'un tiers des agents et pour une faible durée totale moyenne par agent (*environ 1,5 jour*). L'effectif salarié de la Foncière est inférieur au seuil réglementaire rendant la mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) obligatoire.

L'École de formation de la Foncière a été créée en 2010 afin de professionnaliser les bénévoles œuvrant dans les associations locales. Avant la création de cette structure, chaque service ou association organisait ses propres formations, sans coordination. En 2017, l'École a organisé 135 formations, toutes d'une durée d'une journée, consacrées à l'intégration des nouveaux arrivants, l'écoute des personnes fragilisées, l'accompagnement des ménages, l'interculturalité et les dépendances et maladies psychiatriques. Ces formations ont rassemblé 1 045 participants, salariés et bénévoles. Depuis 2015, l'école organise des sessions de formation des nouveaux présidents d'association.

2.4 CONCLUSION

Le Mouvement Habitat et Humanisme a pour objectif l'insertion par l'habitat et l'accompagnement social des familles en difficulté. Ses orientations stratégiques visent à augmenter significativement sa capacité à loger et accompagner des ménages (*2 000 nouveaux ménages par an à partir de 2020*), améliorer la qualité, notamment la performance énergétique de son parc, et optimiser la gestion locative de ce patrimoine. La réalisation de ces objectifs a conduit le Mouvement à engager le renforcement des synergies entre les entités fédérales (*Fédération et Foncière*) et les associations et agences immobilières intervenant localement.

La société en commandite par action « *Foncière d'Habitat et Humanisme* », créée en 1994, est l'outil patrimonial du Mouvement Habitat et Humanisme. Elle réalise des opérations de construction, d'acquisition, d'amélioration, d'entretien et de réhabilitation de logements sociaux, de foyers et de résidences sociales. Elle assure la gestion de son patrimoine par mandat de gestion, en s'appuyant essentiellement sur des agences immobilières à vocation sociale et les associations membres du Mouvement assurant l'accompagnement social des ménages. La société employait 29 salariés au 31 décembre 2017. Ces effectifs sont en augmentation de plus de 20 % depuis 2012.

La Foncière a été agréée par l'État en 2011 au titre de l'article L. 365-2 du CCH relatif à l'activité de maîtrise d'ouvrage. Elle a également obtenu le statut de Sieg (*service d'intérêt économique général*) du logement social en 2012. Ce statut lui permet d'accorder divers avantages fiscaux sur l'ensemble des titres qu'elle émet. L'évolution de la fiscalité va entraîner des modifications substantielles dans le mode de financement et le modèle économique de la Foncière, dans la mesure où le dispositif de réduction de l'ISF en raison d'une souscription au capital d'une PME (*ancien article 885-0 V bis du code général des impôts*) est abrogé par la loi de finances 2018.

Les organes de gouvernance de la société sont une gérance et un conseil de surveillance. Ceux-ci sont assistés par des comités spécialisés. La directrice de la Foncière assure également depuis 2016 la direction générale de l'ensemble des services fédéraux, afin d'assurer la cohérence de leur fonctionnement. Une union économique et sociale a été créée entre la Foncière et plusieurs autres services fédéraux.

La « *Feuille de route 2020* » fixant les orientations stratégiques du Mouvement a identifié des besoins d'évolution de l'organisation : amélioration des relations avec les associations et de l'efficacité collective des services, réforme de la maîtrise d'ouvrage, afin de pouvoir atteindre les objectifs de développement fixés.

La Foncière, outil opérationnel principal du Mouvement agissant en relations constantes avec ses acteurs locaux (*associations et agences de gestion*) est particulièrement impliquée dans les mesures de réorganisation concernant aussi bien la gouvernance et l'organisation des services, le développement et l'amélioration du parc de logement, la gestion locative du patrimoine.

La formalisation des rôles respectifs de la Fédération, des associations locales Habitat et Humanisme et des agences de gestion locative a été aboutie, les deux dernières conventions tripartites ayant été signées en 2018.

Une réorganisation des services fédéraux a été entreprise en 2016. Ceux-ci sont désormais organisés en six pôles correspondant aux différents métiers exercés au sein de la Fédération. Le pôle « *Habitat* » est essentiellement composé de services attachés à la Foncière, dont ils forment les services opérationnels.

Le système d'information est insuffisamment développé et structuré. Son organisation actuelle souffre de plusieurs limites et insuffisances, malgré l'implantation de nouveaux outils. Les outils de gestion n'offrent pas une organisation optimale, notamment dans leurs interfaces, et n'ont pas été développés de manière à favoriser la production de données. Ils sont cependant en voie de renouvellement et de rationalisation. Ce système d'information reste éclaté en une dizaine de bases de données coexistant, mais sans que des interfaces aient été créées entre elles. Les données produites par le système d'information restent donc insuffisantes, tant qualitativement que quantitativement, pour assurer pour un bon pilotage de l'activité de la Foncière, ce qui constitue un facteur limitant de l'efficacité du contrôle interne. L'organisation d'un système d'information constituant un véritable outil d'aide à la décision et permettant d'évaluer l'impact de l'action du Mouvement est un des objectifs fixés au nouveau directeur administratif et financier de la Foncière, qui a pris ses fonctions mi-2018. La fiabilité de certaines données demeure par ailleurs incertaine et la Foncière reste très dépendante pour la collecte, l'agrégation et le traitement des données relatives à la gestion locative de la qualité des déclarations des gestionnaires locaux.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31 décembre 2017, le patrimoine de la Foncière était composé de 2 536 logements individuels en diffus et de 1 227 logements en structures d'hébergement collectif (*résidences pour étudiants, résidences sociales, foyers de jeunes travailleurs, pensions de famille et maisons-relais*) répartis dans 76 établissements. Ce patrimoine était localisé dans 65 départements.

Composition du patrimoine au 31/12/2017	Nombre de logements	Nombre d'établissements
Logements individuels en diffus	2 536	sans objet
Hébergement collectif - résidences sociales	273	26
Hébergement collectif - pensions de famille et maisons-relais	735	45
Hébergement collectif - foyers de jeunes travailleurs	124	4
Hébergement collectif - logements pour étudiants	95	1
Total	3 763	76

Source : Foncière d'Habitat et Humanisme - à la même date, il faut ajouter 360 places d'accueil d'urgence.

Les logements très sociaux, PLAI ou logements financés par l'Agence nationale pour l'amélioration de l'habitat (*Anah*), représentent les deux tiers du parc en diffus de la Foncière, ce qui constitue une des particularités de la société. Le parc conventionné (*APL ou Anah*) constitue 90 % de ce patrimoine.

Modes de financement du patrimoine diffus au 31/12/2017	Logements en diffus	%	Logements en collectif	%
PLAI	1 434	56,4	1 132	92,3
Anah très social	47	1,9	0	0,0
Programmes socio-thématiques (Anah)	199	7,8	0	0,0
Sous-total logements très sociaux	1 680	66,1	1 132	92,3
Plus	62	2,5	0	0,0
PLS ou équivalents	245	9,7	55	4,5
Sous-total logements sociaux	307	12,2	55	4,5
Autres financements	298	11,8	45	3,2
Logements non conventionnés	251	9,9	0	0,0
Total général	2 536	100,0	1 227	100,0

Source : Foncière d'Habitat et Humanisme

Les logements mis en service en 2017 ont bénéficié d'un financement très social pour 65 % d'entre eux, social pour 25 % et non conventionné « à loyer maîtrisé » (*niveau PLAI ou Plus*) pour 10 %. Pour l'ensemble des logements locatifs sociaux financés en France la même année, ces proportions étaient respectivement de 21 %, 60 % et 19 %. Ces données illustrent la vocation très sociale du parc de la Foncière.

Les trois-quarts du parc de logements de la Foncière sont situés en zones tendues. Le patrimoine de la Foncière est caractérisé par sa concentration géographique dans quelques associations. Au 31 décembre 2016, deux d'entre elles géraient 40 % de son patrimoine : celles du Rhône (*944 logements, soit 27 % du patrimoine de la Foncière*) et d'Ile-de-France (*451 logements, soit 13 %*). Moins de 20 % des associations détenaient plus de 60 % du patrimoine et plus de 60 % de celles-ci détenaient moins de 20 % du patrimoine (*cf. annexe 6.2*)

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Selon l'enquête RPLS, la vacance au 1^{er} janvier 2017 est supérieure à 5 %, que ce soit pour l'ensemble du parc ou les seuls logements conventionnés. La vacance de plus de trois mois est faible, ce qui témoigne d'une bonne adaptation globale du parc à la demande.

Vacance locative au 01/01/2017 (%)	Ensemble du parc	Parc conventionné
Vacance totale	5,4	5,3
dont vacance technique	2,9	2,9
dont vacance commerciale	2,5	2,4
Vacance de plus de 3 mois	1,2	1,1

Source : enquête RPLS

Dans le parc diffus, la proportion de logements vacants depuis plus de trois mois a nettement diminué en 2017. Cette forte réduction est notamment due à la vente de quelques ensembles résidentiels inadaptés à la demande.

Logements diffus - vacance supérieure à 3 mois au 31/12/20..	2014	2015	2016	2017
Nombre de logements vacants	70	105	87	45
% du parc	3,7	5,0	3,9	1,2

Source : Foncière d'Habitat et Humanisme

La société procède à une édition hebdomadaire de la liste des logements qui seront libérés dans le mois à venir et en avertit les gestionnaires concernés, ceci afin d'en prévenir la vacance. Depuis septembre 2017, une vacance injustifiée de plus de 3 mois rend l'association locataire principal du logement, qui règle alors le loyer à la Foncière et assume ainsi le risque financier.

Les taux de rotation s'élevaient en 2018 à 9,8 % dans le parc de logements dits « *pérennes* » (c'est-à-dire faisant l'objet d'un contrat de location) et à 13,1 % dans les pensions de famille.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

La Foncière fixe les loyers appliqués dans chaque opération. Les augmentations annuelles des loyers ont été égales du 1^{er} janvier 2012 au 1^{er} janvier 2017 au maximum légal défini pour l'évolution de l'indice de référence des loyers.

Si le mode de conventionnement fait apparaître une très forte surreprésentation du parc conventionné à loyer très social par rapport à l'ensemble du parc social de France métropolitaine (68 % contre 21%), cette situation doit être corrigée par le niveau réel des loyers pratiqués. La Foncière n'est pas en mesure de fournir cette donnée bien qu'elle fixe le niveau des loyers, mais l'application quasi-systématique des loyers plafonds et l'importante proportion de logements récents dans le parc de la société, alors que de nombreux bailleurs sociaux disposent d'un parc plus ancien dont les loyers réels sont nettement inférieurs aux loyers plafonds, eux-mêmes souvent inférieurs à ceux des logements récents, sont autant de facteurs atténuant cette première impression.

Modes de conventionnement en 2017	% du parc
Logements conventionnés à loyer très social	68
Logements non conventionnés à loyer très social	7
Logements conventionnés à loyer social	25
Total	100

Source : Foncière d'Habitat et Humanisme

Le niveau moyen des loyers constaté est faible : il est à peine supérieur à 300 euros en moyenne en 2017. Cette donnée est cependant à rapprocher la petite taille d'une part importante des logements.

Niveau des loyers au 01/01/2017	1 ^{er} quartile	médiane	3 ^e quartile	moyenne
Loyers des logements conventionnés loués avec un contrat de location (en euros)	199	287	338	305

Source : RPLS

3.2.2 Charges locatives

Un observatoire des charges dans les copropriétés au sein desquelles des logements sont détenus par la Foncière est en cours d'élaboration. Les données disponibles (*dont celles concernant les 152 copropriétés situées dans la métropole de Lyon*) seront intégrées au logiciel utilisé pour le suivi de la gestion locative. Les informations issues des décomptes de charges permettront d'identifier les copropriétés dont le niveau de charges est exceptionnellement élevé avant une prise de décision quant à l'intervention à réaliser (*travaux, vente...*). Le suivi comptable des charges récupérables doit faire l'objet d'une amélioration (cf. § 5.1.2).

3.3 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

3.3.1 Politique générale

Afin de favoriser l'insertion sociale à long terme de ménages en grande difficulté, la société réalise des logements sociaux et très sociaux situés, selon les principes du Mouvement Habitat et Humanisme, dans des zones non sensibles et dans des secteurs urbains centraux plutôt que dans les quartiers périphériques ou des quartiers prioritaires de la politique de la ville. Elle développe également depuis 2004 des types d'habitat collectif (*pensions de familles ou résidences sociales*) destinés à des personnes en cours de resocialisation et qui ne sont pas aptes à entrer directement dans un logement de type classique. Les résidences intergénérationnelles constituent une nouvelle orientation de développement : sept résidences, totalisant 119 logements, ont été mises en service en 2017.

Les opérations sont effectuées pour l'essentiel sur des biens lui appartenant en propre, ainsi que sur des logements reçus en legs ou donation¹⁶ par la Fédération, par des baux de longue durée (*baux emphytéotiques, baux à réhabilitation*) et des acquisitions de biens par vente aux enchères. Des logements peuvent également être mobilisés par le biais de la médiation locative avec mandat de gestion (*par l'intermédiaire d'une AIVS*), ou de la donation temporaire d'usufruit (*le propriétaire procède, par acte notarié, à une donation temporaire d'usufruit de son bien au bénéfice d'Habitat et Humanisme, qui le met en location*).

En 2015, la Foncière a procédé à la délégation d'une partie de ses compétences relevant de la maîtrise d'ouvrage à des associations d'Habitat et Humanisme dotées de moyens et de compétences suffisants pour les exercer, pour le montage des opérations de construction de nouveaux logements, ainsi que pour la mise en œuvre des travaux d'amélioration du parc inscrits au PSP.

3.3.2 Le développement de l'offre nouvelle

L'objectif de développement de l'offre nouvelle affiché par la Foncière résulte du cumul des feuilles des objectifs des associations. L'objectif de livraisons de 3 000 logements pour la période 2017 à 2020 (*soit*

¹⁶ Les legs et donations sont reçus par la Fédération, qui en assure la « cession » à la Foncière suivant un montant calculé en fonction de l'équilibre financier de l'opération et en échange de parts de capital de la Foncière. Ces parts sont ensuite cédées par la Fédération à des investisseurs institutionnels. Un bien peut être accepté dans la perspective de sa revente en accord avec le donateur, afin d'utiliser le produit de la vente pour l'acquisition d'un bien correspondant aux besoins de l'association. En amont de l'acceptation de la donation, les associations doivent obtenir un accord du comité de faisabilité ou du comité d'engagement concernant le bien qui sera apporté, celle-ci s'assurant de l'équilibre financier de l'opération.

annuellement 750 logements Foncière et 250 logements « Propriétaires solidaires »), soit une moyenne de 750 logements par an, a pu ainsi être établi sur cette base.

Les « plans de production », établis pour une période quadriennale glissante par le responsable de la maîtrise d'ouvrage et basés sur du prévisionnel adossé à de l'encours, affichent cependant des objectifs nettement inférieurs. Ainsi, le plan 2015-2018 fixait un objectif annuel moyen de livraison de 450 logements. Le plan 2016-2019 fixait pour objectif la livraison de 424 logements par an en moyenne ; celui pour la période 2017-2021 fixait un objectif de 525 logements par an en moyenne. Ce dernier objectif s'avère très ambitieux ; il correspond en effet à un rythme de croissance annuelle d'environ 15 %.

Afin d'accélérer le rythme de mise en service de nouveaux logements pour répondre à son orientation stratégique, le Mouvement Habitat et Humanisme développe la production de logements en Vefa (*vente en l'état futur d'achèvement*) (cf. § 3.4.1).

Le mode de financement des opérations est caractérisé par un recours massif aux fonds propres. Ainsi, sur la période 2015-2017, ceux-ci ont constitué en moyenne 45 % du prix de revient des opérations, soit 60 k€ par logement¹⁷. Au cours des prochaines années, ce ratio devrait, après validation par le conseil de surveillance de la Foncière et le CA de la Fédération, être ramené en moyenne à 35 % et à 45 k€ par logement. La Foncière doit en effet faire face d'une part à une baisse des fonds mobilisables pour ses opérations immobilières causée par l'évolution de la fiscalité (cf. § 2.3.2) et d'autre part au relèvement du taux de la TVA pour les opérations immobilières dans le secteur du logement social de 5,5 à 10 % à partir de 2018. La société aura donc un recours accru à l'emprunt.

3.3.3 L'amélioration et l'entretien du parc existant

Un premier « plan stratégique de patrimoine » (PSP) a été mis en œuvre en 2014. Celui-ci n'intégrait pas le développement de l'offre nouvelle, à l'initiative des associations locales, et se cantonnait à un programme annuel de travaux d'amélioration du patrimoine, sur la base des besoins de travaux identifiés par les associations et sans formulation d'orientations stratégiques. Il constituait donc un catalogue plutôt qu'un document prévisionnel à moyen terme et ne permettait pas à la Foncière de disposer d'une vision stratégique pour l'amélioration et le gros entretien du parc existant

Un nouveau document est en cours d'élaboration pour la période 2019-2025. Sur la base d'un diagnostic général du patrimoine (*état technique, performance énergétique, attractivité*), il a pour objectif d'établir une connaissance du patrimoine commune par la Foncière et les associations, de développer une stratégie d'intervention pour une période de sept ans et de constituer un outil d'aide aux choix d'investissement. La phase de diagnostic a permis d'établir qu'environ 6 % du parc pâtit à la fois d'un mauvais état technique et d'un manque d'attractivité et 20 % d'un état technique plutôt satisfaisant mais d'un manque d'attractivité. Le PSP déterminera les choix stratégiques (*vente, réhabilitation lourde*) à opérer pour ces logements. En outre, 12 % des logements environ nécessitent des investissements afin d'améliorer leur état technique, leur attractivité restant par ailleurs favorable. Plus de 60 % du parc est considéré comme bénéficiant à la fois d'un bon état technique et d'une attractivité favorable.

Les budgets des opérations de réhabilitation lourde sont établis annuellement. Leur pluri-annualisation est à l'étude, dans une optique de baisse de la part des fonds propres et de recours accru à l'emprunt, ceci dans le cadre du futur « PSP ». Un travail de diagnostic technique de l'état du parc, en cours, précède une relance du plan, qui sera complété par la définition d'une politique d'entretien du parc.

¹⁷ A titre de comparaison, les opérations de production de logements locatifs sociaux pour l'ensemble des bailleurs ont été financées en 2017 à hauteur de 77,5 % par l'emprunt, 12,5 % par les subventions et 10,0 % par les fonds propres (source : Caisse des dépôts et consignations).

3.4 EVOLUTION DU PATRIMOINE

3.4.1 Offre nouvelle

Entre 2011 et 2017, le patrimoine de la Foncière a fortement progressé (*plus de 65 %*), avec une progression pour le logement en structure d'hébergement collectif encore supérieure (*près de 70 %*). Le rythme important de livraison (*200 logements par an en moyenne pour la période entre 2011 et 2016*), permis par un recours accentué à la vente en l'état futur d'achèvement, s'est encore accru en 2017 (*livraison de 280 logements*). Le taux de croissance annuel moyen atteint 8,8 % entre 2011 et 2017, ce qui s'avère très élevé, bien que nettement inférieur à celui défini dans les orientations stratégiques retenues par le Mouvement (*cf. § 3.3.2*).

Patrimoine au 31/12	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Evolution 2013-2017 (%)
Logements en diffus	1 545	1 636	1 786	1 863	2 076	2 256	2 536	+ 64,1
Logements en collectif	723	820	837	936	1 143	1 209	1 227	+ 69,7
Total logements	2 268	2 456	2 623	2 799	3 219	3 465	3 763	+ 65,9

Source : Foncière d'Habitat et Humanisme

Le rythme de développement est élevé en Ile-de-France, ainsi que dans les métropoles de Lyon, Marseille et Nice. Ailleurs, le rythme de développement est nettement inférieur. L'acquisition-amélioration reste le mode de développement majoritaire. Pour la livraison de logements neufs, la Vefa est privilégiée par rapport à la construction en régie, afin de maintenir un rythme de développement élevé sans solliciter de manière excessive les équipes de maîtrise d'ouvrage, encore principalement localisées sur le site des instances fédérales.

Modes de développement du patrimoine (en %)	2015	2016	2017
Acquisitions-améliorations	49	56	65
Constructions neuves	9	11	13
VEFA	42	33	22
Total	100	100	100

Source : Foncière d'Habitat et Humanisme

En 2017, le comité d'engagement a validé 112 opérations représentant 533 logements. 15 de ces opérations, totalisant 148 logements (*soit plus du quart du total des logements*), sont prévues en Vefa. La validation d'une opération par le comité d'engagement n'entraîne cependant pas la certitude que celle-ci sera effectivement menée à son terme.

3.4.2 Réhabilitations

Un programme de réhabilitation du patrimoine a été engagé en 2015. D'une durée de quatre ans et doté d'un budget de huit millions d'euros, il est consacré en partie à l'amélioration de la performance énergétique des logements. Le montant des travaux de réhabilitation lourde programmés s'est élevé à 2,4 millions d'euros en 2015, 3,4 millions en 2016 et 3 millions en 2017.

La programmation du PSP pour 2018 définit les priorités suivantes :

- réhabilitations lourdes : interventions globales sur un patrimoine âgé de plus de 15 ans ou acquis depuis plus de 10 ans subissant des désordres récurrents et/ou des coûts de gestion élevés : montant de travaux de 15 à 22 k€ par logement ;
- travaux d'économie d'énergie pour des logements dont les consommations sont trop élevées et qui disposent d'un potentiel d'évolution (*travaux d'isolation, changement de fenêtres, VMC, chauffage*) : montant de travaux de 5 à 10 k€ par logement ;

- travaux dans les logements : traitement de la vétusté, remise en état autre que suite à la rotation locative, travaux non locatifs en donnant la priorité au traitement des pièces humides (2 à 6 k€ par pièce humide) ;
- travaux de gros œuvre dans les monopropriétés collectives (*pensions de familles, résidences sociales*) : toiture, ravalement, contrôle par un bureau technique des équipements techniques collectifs (*ascenseurs, chaufferie, dispositifs de sécurité incendie*).

3.5 EXERCICE DE LA MAÎTRISE D'OUVRAGE

3.5.1 Organisation de la maîtrise d'ouvrage

Par arrêté de la ministre de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement en date du 20 janvier 2011, la Foncière a reçu l'agrément ministériel pour l'exercice de son activité de maîtrise d'ouvrage sur le territoire de toutes les régions françaises, excepté la Corse, région dans laquelle aucune association Habitat et Humanisme n'est présente.

En 2015, un audit du processus opérationnel de montage et de suivi des opérations immobilières a été initié par la Foncière afin d'évaluer, dans un contexte de développement de l'offre nouvelle de logements et des travaux de réhabilitation du patrimoine, l'efficacité de sa maîtrise d'ouvrage et plus particulièrement celle de la délégation d'une partie de ses compétences à certaines associations. Cet audit révélait les faiblesses d'une « *maîtrise d'ouvrage de bureau* », sans déplacement sur le lieu des opérations, ou d'une « *maîtrise d'ouvrage mille-feuilles* », dans laquelle les responsabilités des différents intervenants étaient mal définies. Les caractéristiques de l'activité immobilière de la Foncière, la multiplicité de ses interlocuteurs distants comme la spécificité de ses modes de production ne permettaient pas à l'équipe de maîtrise d'ouvrage basée au siège de remplir sa mission avec efficacité. Le nombre d'opérations pilotées ou supervisées en moyenne par les chargés d'opérations en 2015 était 3,5 fois supérieur à celui constaté dans la promotion privée ou le secteur HLM. Les chargés d'opérations limitaient pour l'essentiel leur intervention à l'encadrement administratif et financier des opérations et n'investissaient que très marginalement le champ technique, délaissant ainsi le terrain et le dialogue opérationnel. La fragmentation des tâches empêchait ces derniers de jouer pleinement leur rôle de « *chef de file* » opérationnel et d'interlocuteur des associations locales, qui déploraient le manque de réactivité de la Foncière, l'insuffisante présence des chargés d'opérations sur le terrain et la multiplicité des interlocuteurs (*chargés d'opérations, gestionnaires de marchés, assistants juridiques*). La Foncière ne disposait ni de l'autorité ni des moyens nécessaires à l'évaluation des compétences des salariés et bénévoles désignés nominativement dans les conventions définissant les tâches leur incombant et dévolues aux associations. Le dispositif de maîtrise d'ouvrage générait des coûts cachés significatifs : délais de production plus longs de 6 à 7 mois pour les opérations d'acquisition-amélioration que les opérations similaires menées par les bailleurs sociaux ; enchevêtrement et superposition des tâches élémentaires relevant de la Foncière et des associations nécessitant de nombreux contrôles a priori et a posteriori pour s'assurer de la conformité des actes ; dilution des responsabilités aux différents stades d'avancement des opérations. Le logiciel développé sous Excel par une des chargés d'opérations de la Foncière permettait d'établir le bilan et le compte d'exploitation prévisionnels des opérations, mais il n'était pas sécurisé et les modalités de sa mise à jour périodique étaient aléatoires. La période couverte par le plan prévisionnel élaboré et mis en œuvre par le service comptable et financier (4 ans) était trop courte, compte tenu du type d'activité de la société. Elle ne permettait pas de mesurer l'impact financier de la conjonction éventuelle, sur une longue durée, de certains phénomènes (*fin d'exonération de la taxe foncière sur la propriété bâtie, sortie des différés d'amortissement des prêts Action Logement, renouvellement des composants...*).

La réforme de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage inscrite dans la « feuille de route 2020 » des services de la Fédération à la suite de cet audit a eu pour objet de l'adapter à la production de 450 à 500 logements par an, d'en améliorer l'efficacité et de garantir la qualité des logements produits. Lors de sa séance du

24 mars 2016, le conseil de surveillance a décidé de modifier les rôles respectifs de la Foncière et des associations dans les quatre phases de montage des opérations (*1-études de faisabilité jusqu'au passage en comité d'engagement, 2-montage jusqu'au démarrage des travaux, 3-travaux jusqu'au parfait achèvement, 4- livraison/mise en location*). L'association devenait responsable du pilotage des phases 1 et 4, la Foncière des phases 2 et 3. Cette réforme a conduit la Foncière à retirer la délégation de maîtrise d'ouvrage qu'elle avait accordée à certaines associations. La feuille de route de la maîtrise d'ouvrage validée en mars 2017 mentionne l'affichage d'objectifs de développement par produit et par public sur la base des estimations des associations, le développement de partenariats avec les opérateurs immobiliers, l'introduction d'une étude de marché dans l'analyse des projets (*à fournir dans le dossier de faisabilité et du comité d'engagement*) et la vérification de la correspondance avec les besoins du territoire et les objectifs et le projet social de l'association.

Un responsable de la maîtrise d'ouvrage a été recruté à temps plein en 2016, en parallèle à la création du service « *Immobilier* ». Auparavant, la responsabilité de la maîtrise d'ouvrage était assurée par la direction de la Foncière. Le service exerce également un rôle de pédagogie, de diffusion des bonnes pratiques auprès des associations, notamment par l'élaboration d'outils et de documents-types communiqués aux associations au moyen du portail intranet du Mouvement. La création du service a provoqué le renforcement des effectifs se consacrant à la maîtrise d'ouvrage, passés de 7 ETP fin 2015 à 14 en 2016, auxquels il faut ajouter les 10 ETP des équipes « *déconcentrées* » dans le Rhône et en Ile-de-France. Des binômes assistant/chargé d'opérations, assistés par des bénévoles, ont été constitués par secteurs géographiques.

Les associations du Rhône et d'Ile-de-France disposent depuis janvier 2017 des attributions les plus larges possibles en matière de maîtrise d'ouvrage et comptent chacune quatre salariés affectés à cette fonction. Les aspects financiers et juridiques des opérations restent traités par les services situés au siège. Une convention-cadre décrit l'environnement juridique et le schéma dans lequel s'inscrit cette distribution des tâches. La signature de cette convention par la Foncière est conditionnée à la justification par l'association de son organisation interne, de ses compétences et moyens disponibles. La dévolution s'exerce sous contrainte du respect de réalisation de l'opération telle qu'elle est présentée dans le dossier soumis au comité d'engagement (*ou au comité d'investissement pour les opérations de réhabilitation lourde*), notamment le programme, le coût et les financements. Toute évolution de l'opération doit être soumise à l'accord de la Foncière. La dévolution doit également s'exercer dans le respect des règles du pouvoir adjudicateur auquel se trouve soumis la Foncière. La mise en concurrence et l'attribution des marchés passés au-dessus des seuils légaux fixés pour les procédures formalisées restent à la charge de la Foncière. La convention-cadre fixe également la rémunération de l'association ; pour les opérations de production et de grosse réhabilitation, le mandataire perçoit une rémunération totale variant de 0,5 % à 2 % du coût total prévisionnel HT de l'opération validé par la Foncière ; pour les opérations relevant du plan stratégique de patrimoine (*PSP*), le mandataire perçoit une rémunération égale à 5 % du montant HT du programme. Quatre associations¹⁸ bénéficient en outre d'une dévolution plus partielle sur des opérations ciblées. En 2016, avant la réorganisation, la Foncière assurait directement la maîtrise d'ouvrage d'environ 80 % des opérations. Depuis la mise en place de la nouvelle organisation, elle en assure environ 60 %.

La faible taille moyenne des opérations (*40 % des opérations de développement de l'offre ne concernent qu'un ou deux logements et ne représentent que 5 % des investissements correspondants*) induit une faible productivité de la maîtrise d'ouvrage, compensée par un recours accru à la Vefa.

Les services chargés de la maîtrise d'ouvrage et de la gestion du patrimoine ont engagé conjointement la réalisation de cahiers des charges pour la construction et la réhabilitation des structures d'hébergement collectif, ainsi que pour l'amélioration des standards de qualité des logements. En parallèle, deux bases de

¹⁸ Alsace Nord, Lorraine, Provence, Gard.

données sont en cours de constitution : l'une sur l'état technique du patrimoine, par capitalisation des diagnostics réalisés pour les bâtiments acquis ; l'autre établissant le recensement des opérations en cours et leur état d'avancement.

Le service « *Gestion locative adaptée et patrimoine* » conduit les travaux d'amélioration du patrimoine, à l'exception des réhabilitations lourdes et des travaux nécessitant une autorisation administrative ou menés dans le cadre d'un conventionnement, conduits par le service « *Immobilier* ». La priorisation de ces travaux repose sur une analyse fondée sur l'état des logements, leur performance énergétique, leur localisation et la pertinence sociale du projet. Un audit énergétique est réalisé pour toute opération de réhabilitation lourde.

3.5.2 Les opérations de développement de l'offre nouvelle

L'analyse des opérations de construction, d'acquisition ou d'acquisition-amélioration de 1 102 logements livrés entre 2012 et 2016 révèle une taille moyenne des opérations faible (6 *logements*), particulièrement pour les opérations d'acquisition-amélioration (4 à 5 *logements*), qui constituent un peu plus de la moitié des livraisons. Les opérations en Vefa ont représenté environ 30 % des livraisons et les opérations de construction neuve moins de 20 %. La taille moyenne des logements est assez faible (39 *m*²) et se réduit encore pour les logements en Vefa (35 *m*²).

Caractéristiques des opérations livrées 2012-2016	Neuf	Acquisition-amélioration	Vefa	Total
Nombre d'opérations	17	129	30	176
Nombre de logements	186	572	344	1 102
Nombre moyen de logements par opération	11	4	12	6
Surface moyenne par logement (<i>en m</i> ²)	38	42	35	39
Prix de revient par logement (<i>en euros TTC</i>)	119 890	109 442	103 256	109 274
Prix de revient par <i>m</i> ² (<i>en euros</i>)	3 124	2 584	2 954	2 775

Source : Foncière d'Habitat et Humanisme

Le mode de financement de ces opérations fait apparaître le recours important aux fonds propres, particulièrement pour les opérations en VEFA.

Structure de financement des opérations (%)	Subventions	Fonds propres	Emprunts
Opérations en acquisition-amélioration	38,6	32,0	29,4
Opérations en construction neuve	44,1	24,3	31,6
Opérations en VEFA	26,9	38,5	34,6
Ensemble	36,2	32,5	31,3

Source : Foncière d'Habitat et Humanisme

L'analyse du prix de revient de ces opérations, menée à partir des données fournies par la Foncière, révèle un coût moyen très élevé : 2 600 euros HT par *m*² en moyenne, alors que le coût moyen pour l'ensemble des bailleurs sociaux s'élevait en 2017 à 2 065 euros HT par *m*² en France métropolitaine¹⁹, soit un écart de 26 %. Les écarts par rapport au coût moyen national varient de + 8 % pour les opérations d'acquisition-amélioration en province à plus de 90 % pour les opérations réalisées en Vefa en Ile-de-France. Même si les périodes de référence utilisées ici, en l'absence de données comparables sur une période identique, sont différentes pour la Foncière et l'ensemble des bailleurs sociaux, leur proximité, ainsi que l'importance des écarts constatés, permettent d'attester l'importance de ces derniers.

¹⁹ Source : CDC

Coûts de construction par types d'opérations	Acquisition-amélioration province	Neuf province	Vefa province	Acquisition-amélioration Ile-de-France	Neuf Ile-de-France	Vefa Ile-de-France	Toutes opérations
Foncière 2012-2106 (en €/m ² HT)	2 245	2 584	2 603	4 237	4 719	5 875	2 600
Ensemble des bailleurs sociaux 2017 (en €/m ² HT) (*)	2 070*	2 070*	2 100	2 957*	2 957*	3 056	2 065
Ecart Foncière / ensemble des bailleurs sociaux (%)	+ 8	+ 25	+ 24	+ 43	+ 60	+ 92	+ 26

* : données communes pour l'acquisition-amélioration et le neuf

Sources : Foncière d'Habitat et Humanisme ; DGALN

On notera en particulier le prix de revient des quelques opérations suivantes (voir la liste exhaustive en annexe 6.3)²⁰ :

Opérations neuves	Nombre de logements	Prix de revient au m ² (TTC)
12 rue Paul Vaillant-Couturier - Clamart (Hauts-de-Seine)	18	7 698
16 avenue Paul Cézanne - Aix-en-Provence (Bouches-du-Rhône)	25	3 154
300 avenue Jean Jaurès - Lyon 7 ^e (Rhône)	12	3 013

Source : Foncière d'Habitat et Humanisme

Opérations en Vefa	Nombre de logements	Prix de revient au m ² (TTC)
5-7 Villa de Saxe (Paris 7 ^e)	27	6 725
44 rue Hoche - Montreuil (Seine-Saint-Denis)	1	4 087
44 rue du Petit Clora - Chamalières (Puy-de-Dôme)	4	3 587
13 bis, rue Delandine - Lyon 2 ^e (Rhône)	95	3 378
89 avenue Charles Dupuy - Brives Charensac (Haute-Loire)	6	2 405

Source : Foncière d'Habitat et Humanisme

Opérations en acquisition-amélioration	Nombre de logements	Prix de revient au m ² (TTC)
12 avenue Daumesnil - Vincennes (Val-de-Marne)	1	5 967
21 rue des Balkans (Paris 20 ^e)	4	5 694
8 avenue Massenet - Eaubonne (Val d'Oise)	2	5 077
83 rue Lachassaigne - Bordeaux (Gironde)	23	4 794
11 bd. Ch. De Gaulle - La Trinité (Alpes-Maritimes)	5	4 200
64 avenue de Castelnau - Montpellier (Hérault)	32	3 865
5 impasse du Bon Pasteur - Lyon 1 ^{er} (Rhône)	1	3 348
9 avenue de Rouen - Vernon (Eure)	18	3 283
16 avenue F. Mitterrand - Voiron (Isère)	5	3 101

Source : Foncière d'Habitat et Humanisme

²⁰ Les prix de revient sont exprimés ici TTC, selon les données fournies par la Foncière, contrairement au tableau précédent, où ils sont exprimés HT afin de permettre la comparaison avec les données relatives à l'ensemble des bailleurs sociaux, publiées HT.

Selon la Foncière, le surcoût moyen, estimé à environ 30 % (*hors Vefa*) pour les opérations par rapport au coût moyen pour l'ensemble des bailleurs sociaux est dû à plusieurs facteurs : petite taille des opérations, localisation dans les zones centrales des agglomérations, caractéristiques des logements anciens (*taille, hauteur sous plafond...*), nombre important de projets hors normes, faible duplication des processus permettant de limiter les coûts d'opération, faible culture de négociation par les bénévoles avec les prestataires et les entreprises, pluralité des lieux de décision et absence de ratios de référence diffusés au sein du Mouvement, faiblesse des échanges sur les bonnes pratiques. Les opérations les plus chères (*par exemple, celle de la villa de Saxe, Paris 7^e*) sont justifiées par le Mouvement par un projet social fort. Les pensions de famille (*opérations de Lyon 7^e, Lyon 2^e, Paris 7^e, Clamart, Aix-en-Provence et Vernon*) mentionnées dans les tableaux ci-dessus) comportent par ailleurs des espaces de vie collective représentant, selon la Foncière, environ 15 % de la surface corrigée et constituant un facteur de renchérissement de leur coût et d'augmentation de celui-ci rapporté au m² de surface habitable.

Si ces caractéristiques constituent des facteurs de renchérissement des coûts d'opération, il n'en reste pas moins que le prix de revient de certaines acquisitions en Vefa semble difficilement justifiable : ainsi, six logements ont été acquis selon ce mode à Brives-Charensac, commune de l'agglomération du Puy-en-Velay en Haute-Loire, secteur où la demande est particulièrement détendue, au prix de 2 405 €/m². A Paris 7^e, les 27 logements de l'avenue de Saxe ont été acquis à un prix (6 725 €/m²) supérieur de 85 % au prix maximum défini par la Ville de Paris pour les opérations en Vefa des bailleurs sociaux (3 650 €/m²). Le recours massif aux fonds propres, qui sera cependant réduit au cours des prochaines années, amoindrit le coût des emprunts et contribue à diminuer en conséquence le coût final des opérations ; il n'en reste pas moins que les opérations les plus coûteuses semblent très difficiles, voire impossibles à équilibrer financièrement et qu'elles sont consommatrices de ressources financières qui pourraient être employées pour la réalisation d'opérations supplémentaires de développement de l'offre nouvelle, en conformité avec l'orientation stratégique du Mouvement.

3.6 MAINTENANCE ET EXPLOITATION DU PATRIMOINE

3.6.1 Entretien du patrimoine

L'effort de maintenance comprend les dépenses d'entretien courant et les dépenses relatives au gros entretien (*la société n'utilisait pas de compte de gros entretien en 2012*), sans distinction entre les charges récupérables et celles non récupérables.

Effort de maintenance	2012	2013	2014	2015	2016
En k€	1 024	1 112	1 175	1 304	1 457
<i>Dont entretien courant</i>	1 024	592	797	852	910
<i>Dont gros entretien</i>	0	520	377	452	547
En % des loyers	13,1 %	13,2 %	13,0 %	13,3 %	13,8 %
<i>En % des loyers (médiane SA d'hlm de province)²¹</i>	12,2 %	11,7 %	12,0 %	11,6 %	nc

Les dépenses de maintenance sont stables sur l'ensemble de la période ; elles représentent en moyenne 13,3 % des loyers par an.

²¹ Seules les charges non récupérables auprès des locataires sont prises en compte dans la médiane des SA d'HLM de province.

3.6.2 Exploitation du patrimoine

3.6.2.1 Amiante

Les caractéristiques des opérations d'acquisition-amélioration, renseignées souvent de manière incomplète par la maîtrise d'ouvrage (*la date de construction est manquante ou erronée*) ne permettent pas toujours de savoir si le bâtiment doit faire l'objet d'un diagnostic ou non. Ainsi, à fin 2017, seule la situation d'environ la moitié du parc en matière de diagnostics amiante était connue, le recensement alors en cours devant permettre de dresser un état des lieux complet au cours de l'année 2018. Les diagnostics avant travaux sont réalisés dans la plupart des cas, car la Foncière réalise très peu d'acquisitions sans amélioration. Les diagnostics techniques amiante (DTA) et dossiers amiante parties privatives (DAPP) sont réalisés pour les logements construits - ou acquis - avant 2000, une seconde phase, dont l'achèvement est prévu fin 2018, étant en cours pour les autres biens.

3.6.2.2 Sécurité dans le parc

Le gestionnaire assure le contrôle des logements et des parties communes des ensembles résidentiels en pleine propriété de la Foncière. Le PSP pour l'année 2018 prévoit le développement d'un contrôle régulier des équipements collectifs (*chaudières, ascenseurs, équipements de sécurité incendie...*), en plus des contrôles réglementaires, par des prestataires externes. Ces contrôles permettront d'améliorer la connaissance de l'état technique du patrimoine et d'établir des programmes d'intervention pluriannuels. Cinquante prestataires environ effectuent actuellement l'entretien des équipements de la Foncière. Afin de rationaliser cette fonction, la société envisage de réduire fortement le nombre de ces prestataires, avec lesquels elle établirait des contrats à l'échelle nationale et des prestations unifiées afin de faciliter la tâche des gestionnaires locaux et de réduire les coûts.

3.7 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITÉ

La Foncière n'a pas mis en place de politique de ventes de logements à l'unité. Le niveau de revenus des locataires rend en effet l'accession à la propriété impossible pour la quasi-totalité d'entre eux. La société procède à des ventes occasionnelles de logements durablement vacants et ne correspondant plus à la demande. Une réflexion est en cours pour inscrire dans les documents officiels relatifs aux legs et donc la possibilité de revente de biens ne s'avérant pas compatibles avec les besoins du Mouvement.

3.8 CONCLUSION

Les logements très sociaux constituent les deux tiers du parc en diffus de la société. Celui-ci est situé au trois-quarts en zones tendues et pour 40 % dans le département du Rhône, qui a vu naître la première association du Mouvement, et la région Ile-de-France. Les loyers pratiqués sont faibles. Cette situation est cependant à mettre en regard de la taille moyenne, également faible, des logements. L'Agence n'a pu obtenir les données permettant de déterminer des niveaux de loyer rapportés à l'unité de surface.

La vacance locative est faible. Le taux de rotation sur l'ensemble du *parc « pérenne »* (*c'est-à-dire faisant l'objet d'un contrat de location*) de la société est comparable à celui constaté pour l'ensemble du parc locatif social

Entre 2011 et 2017, le patrimoine de la Foncière a progressé de plus de 65 %. Les dynamiques de développement résultent des initiatives et des capacités des associations locales, la Foncière ne pouvant que fixer des objectifs. Le rythme important de livraison (*200 logements par an en moyenne pour la période entre 2011 et 2016*) est le plus élevé en Ile-de-France, ainsi que dans les métropoles de Lyon, Marseille et Nice et s'est encore accru en 2017 (*livraison de 280 logements*). Le rythme de développement annuel moyen du parc a atteint près de 9 % entre 2011 et 2017 : bien que très élevé, il est nettement inférieur aux objectifs retenus par le Mouvement. Afin d'accélérer le rythme de mise en service de nouveaux logements pour répondre à son

orientation stratégique, le Mouvement Habitat et Humanisme développe la production de logements en Vefa. Le mode de financement des opérations est caractérisé par un recours massif aux fonds propres (*en moyenne 45 % du prix de revient des opérations, sur la période 2015-2017*). Au cours des prochaines années, ce ratio devrait être ramené en moyenne à 35 %. La Foncière doit en effet faire face d'une part à une baisse des fonds mobilisables pour ses opérations immobilière causée par l'évolution de la fiscalité ainsi qu'au relèvement du taux de la TVA pour les opérations immobilières dans le secteur du logement social à partir de 2018. La société aura donc un recours accru à l'emprunt. La réforme de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage achevée en 2017 a eu pour objectif d'en améliorer l'efficacité, afin de produire 450 à 500 logements par an, et de garantir la qualité des logements produits. Cette réforme s'est notamment concrétisée par une délégation accordée aux associations du Rhône et d'Ile-de-France, ainsi que d'une manière plus partielle à quatre autres associations, tandis que d'autres associations du Mouvement se la voyaient retirer. L'acquisition-amélioration reste le mode de développement majoritaire. Pour la livraison de logements neufs, la Vefa est privilégiée par rapport à la construction neuve, afin de maintenir un rythme de développement élevé. Les surcoûts pour les opérations de développement de l'offre nouvelle réalisées par la Foncière par rapport aux coûts moyens pour l'ensemble des bailleurs sociaux sont dus à plusieurs facteurs, parmi lesquels la petite taille des opérations, leur localisation dans les zones centrales des agglomérations, les caractéristiques des logements anciens faisant l'objet d'une acquisition-amélioration et le nombre important de projets hors normes. Les prix de revient de certaines opérations et particulièrement de certains programmes acquis en Vefa sont trop élevés et semblent parfois difficilement justifiables au regard de l'efficacité économique. Les surcoûts les plus importants sont justifiés, selon la Foncière, par un projet social fort.

Un programme de réhabilitation du patrimoine, d'une durée de quatre ans et doté d'un budget de huit millions d'euros, a été engagé en 2015. Il est consacré en partie à l'amélioration de la performance énergétique des logements les plus anciens. Ce programme constitue une première initiative d'élaboration d'une politique patrimoniale pour le parc existant, la société ne disposant pas jusqu'à présent d'une vision stratégique pour l'amélioration et l'entretien de son patrimoine. Un « *plan stratégique de patrimoine* », ne concernant que le développement du parc, est en cours d'élaboration pour la période 2019-2025.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

Le recouvrement des loyers et les relations avec les locataires sont confiés, dans le cadre de mandats de gestion, aux agences immobilières. Les liens entre la Foncière, les associations locales et les agences immobilières sont désormais partout formalisés par des conventions tripartites qui définissent le rôle de chacune des structures dans l'attribution et la gestion des logements (*cf. § 2.3.2.4*). La Foncière dispose d'un outil de suivi de sa base locataires et de ses données financières de gestion locative (*loyers et charges*) qui lui permet en théorie de superviser l'action des mandataires de gestion. Cependant, le caractère incomplet des informations intégrées dans la base de données ne permet pas à ce jour à la Foncière de disposer d'une information complète et fiable dans ces domaines. L'ensemble des informations contenues dans les conventions APL fait actuellement l'objet d'une intégration dans la base de données de l'outil de gestion locative et patrimoniale.

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

La proportion de ménages résidents dont les revenus sont inférieurs à 20 % des ressources plafonds définies pour l'accès aux logements Plus (44 %) est deux fois supérieure à celle de l'ensemble des bailleurs sociaux (21,5 %) ; ces ratios sont également nettement supérieurs pour les personnes isolées et les familles monoparentales.

	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles mono- parentales	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Revenu > 100%*
Foncière 2016 (1)	47,0	13,7	24,4	44,0	83,4	3,0
France 2016	38,3	7,9	20,9	21,5	59,6	11,2
Foncière 2014	58,8	n.c.	29,1	37,3	73,1	3,5
France 2014	37,8	10,1	20,1	19,8	59,7	10,8

(1) : logements individuels en diffus uniquement ; hors résidences sociales et logements-foyers

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

Source : enquête OPS

80 % des ménages logés dans le parc de la Foncière vivaient sous le seuil de pauvreté au 31 décembre 2017 (32 % dans l'ensemble du parc social). 15 % des adultes logés étaient âgés de moins de 30 ans (8 % dans l'ensemble du parc social).

La société ne dispose pas d'une connaissance fine des populations logées dans son parc. Certaines des données produites par la Foncière au titre des enquêtes d'occupation du parc social (OPS) souffrent d'un manque de fiabilité. Ainsi, la proportion de ménages bénéficiaires d'une aide au logement (APL ou AL) annoncée pour 2016 s'élevait selon les données collectées par l'Agence, à 23,4 %, ratio manifestement sous-évalué au vu du profil des ménages logés dans le parc de la société. Dans sa réponse à l'observation, la Foncière explique que les données transmises à l'Agence sont erronées du fait d'une méthode inadaptée de collecte et de traitement des données et avance une proportion de ménages bénéficiaires de l'APL atteignant 79 %, chiffre qui semble bien plus cohérent avec le profil des ménages occupants.

La Foncière dépend des gestionnaires locaux pour la collecte des données nécessaires à l'enquête OPS, et cette tâche, pourtant essentielle, n'est pas menée par certains d'entre eux avec la rigueur nécessaire. Les fichiers constitués ne sont exploités que pour produire les réponses aux enquêtes réglementaires et la société ne réalise pas d'analyses spécifiques qui lui permettraient d'affiner sa connaissance des ménages logés : par exemple, l'adéquation des loyers aux ressources des ménages par types de financement des logements n'est pas connue. Un groupe de travail a pour mission d'intégrer dans le logiciel de gestion toutes les informations contenues dans les conventions APL, mais cette tâche n'était pas réalisée systématiquement jusqu'à présent, ce qui mettait la société dans l'impossibilité d'une connaissance fine des caractéristiques de son parc et des niveaux de loyers pratiqués. Ces informations sont pourtant cruciales pour le Mouvement Habitat et Humanisme, dont la vocation est de loger des ménages aux revenus particulièrement faibles.

4.2 GESTION DES ATTRIBUTIONS ET DES RESERVATIONS

Les attributions sont réalisées par les associations locales avec avis de l'agence de gestion. La gestion des contingents et des réservataires est assurée par la Foncière. La proportion de logements faisant l'objet d'une réservation est assez faible (25 % environ), l'État ne disposant que de moins de 10 % du parc au titre du contingent préfectoral pour le logement des plus défavorisés. La petite taille du parc géré par de nombreuses associations et le caractère très social de l'occupation du parc, correspondant pleinement à la politique de logement des ménages en difficulté, expliquent cette situation.

Réservataires au 06/11/2017 - Logements en diffus	%
État	9,6
Action Logement	7,9
Collectivités territoriales	6,7
Autres	1,5
Pas de réservataire	74,3
Total	100,0

Source : Foncière d'Habitat et Humanisme

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Avant la réorganisation opérée en 2016, la gestion locative adaptée et la gestion technique du patrimoine étaient assurées par deux services distincts et travaillant de façon cloisonnée. La fusion des deux services a permis d'identifier, pour ces deux activités, un interlocuteur unique pour les gestionnaires locaux, quel que soit le propriétaire du logement (*Foncière ; propriétaire privé*²² ; *Entreprendre pour Humaniser la Dépendance*). Un nouveau responsable de service a été nommé. Les enjeux du service ont été redéfinis : établir une stratégie d'action et créer de nouveaux outils ; sécuriser et professionnaliser les associations, qui doivent se consacrer à l'accompagnement des familles et pas à la gestion locative ; fiabiliser la base de données ; développer les relations et les échanges d'informations avec le service chargé de la maîtrise d'ouvrage (*un groupe de travail a été créé à cette fin en 2017*).

Les mandats de gestion entre la Foncière et les agences locales couvrent la location et la relocation des biens, la gestion des loyers, le recouvrement des impayés, la gestion des travaux au titre des réparations obligatoires et réglementaires et permettant d'assurer le bon fonctionnement, ainsi que l'entretien des différents équipements. Les taux des honoraires perçus pour la gestion courante sont compris, selon les mandataires, dans une fourchette allant de 5,5 % à 8 % des sommes encaissées, auxquels s'ajoutent des frais pour interventions diverses (*état des lieux, rédaction d'actes, honoraires de visite...*). Les frais afférents aux travaux effectués pour le compte de la Foncière sont déduits des loyers reversés.

Huit AIVS sont actuellement membres du mouvement Habitat et Humanisme²³ et sont également membres de la Fédération des Associations et des Acteurs pour la Promotion et l'Insertion par le Logement (*Fapil*). Ces associations regroupent 58 % du parc de la Foncière. Les autres gestionnaires du parc de la Foncière, au nombre de 36 sont des agences membres de la Fapil²⁴ ou de la Fédération nationale de l'immobilier (*FNAIM*). Habitat et Humanisme Gestion assure la gestion locative là où un gestionnaire professionnel n'a pas encore été désigné (*associations naissantes*) et exerce une fonction de conseil auprès des AIVS et des bénévoles. 11 agences sont en outre mandatées directement par des associations ne disposant que d'un parc « *Propriétaires solidaires* ». Ces agences font l'objet d'un contrôle de leurs prestations : cinq agences sont ainsi contrôlées par trimestre. La Foncière s'est fixée un objectif de contrôle des prestations de l'ensemble des agences chaque trimestre à partir de 2020. Certaines de ces agences ne dégagent qu'une faible productivité : ainsi, en Vendée, 3,5 agents sont affectés à la gestion de 180 logements, alors que la pratique la plus courante pour les bailleurs sociaux est de confier 250 à 300 logements à un gestionnaire. La Foncière doit en outre faire face à la fragilisation du modèle économique des AIVS, leurs honoraires étant notamment calculés sur la base des montants de loyers perçus, qui sont faibles. Actuellement, plusieurs AIVS travaillant pour Habitat et Humanisme sont en phase de cessation d'activité ; la gestion des logements est alors confiée de manière temporaire à Habitat et Humanisme Gestion, puis un chargé de gestion locative salarié de la Foncière est détaché dans l'association si son volume d'activité est suffisant. Ces facteurs ont incité la Foncière à engager un mouvement de réduction du nombre d'agences, afin d'atteindre des tailles critiques pour les associations les plus petites, qui sont dans l'incapacité de financer des salariés pour assurer la gestion locative adaptée. La Fédération a demandé aux associations de n'avoir plus recours qu'à un gestionnaire unique. Le nombre d'agences mandatées par la Foncière devrait ainsi passer de 44 à 30.

La gestion locative comptable (*GLC*) a déjà été mutualisée par certaines associations comme celles des départements de Vendée et de Loire Atlantique ainsi que de Saône-et-Loire et de Côte d'Or.

²² Avant la réorganisation, le parc « Propriétaires solidaires » était géré, hors Foncière, par H&H Gestion.

²³ Rhône, Ile-de-France, Gard, Saône-et-Loire, Vendée, Alsace, Lorraine, ainsi qu'Habitat et Humanisme Gestion

²⁴ Les AIVS d'Habitat et Humanisme membres de la Fapil représentent 40 % du nombre de logements gérés par ce réseau.

Une politique d'internalisation de la gestion locative comptable est en cours de préparation. Elle s'appuiera sur le déploiement d'un nouvel outil centralisé de gestion, qui devrait être mise en service en 2019. Cet outil pourra être utilisé directement par les AIVS membres du Mouvement. Pour les autres gestionnaires qui ne souhaiteraient pas l'utiliser, la gestion locative comptable serait rapatriée au siège, seule la gestion locative adaptée restant assurée localement.

Le nombre d'agences chargées de la gestion locative s'avère trop élevé dans les territoires où le parc est peu développé. Ainsi, 36 agences ne gèrent que 42 % du parc de la Foncière. Dans le département de l'Isère, trois agences situées à Grenoble, Voiron et Bourgoin-Jallieu gèrent 91 logements au total et 14 départements disposent d'au moins deux agences.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

La gestion et le suivi des impayés sont réalisés par les gestionnaires locaux, qui sont responsables du recouvrement amiable et contentieux des créances locatives. Les mandats de gestion stipulent systématiquement qu'en cas de difficulté de paiement d'un locataire le gestionnaire doit « *alerter tous les intervenants sociaux susceptibles de solvabiliser les locataires en vue de règlements amiables et rapides des dossiers* », et être particulièrement « *vigilant contre les risques de dérapages d'impayés* ». Les mandats de gestion demandent également au mandataire de « *fournir, en fin d'année, un tableau récapitulatif des locataires débiteurs, indiquer les différentes procédures en cours et estimer la part irrécouvrable de la dette* ».

Le taux de recouvrement

En €	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers et charges quittancés (a)	9 603	10 198	10 823	11 741	12 621
+ Créances locatives n-1	877	1 716	1 817	2 139	2 535
- Créances locatives n	1 716	1 817	2 139	2 535	3 074
+ Pertes sur créances irrécouvrables (ANV)	- 5	174	56	0	43
= Encaissements de l'année (b)	8 759	10 271	10 557	11 345	12 125
Taux de recouvrement (b/a)	91,2 %	100,7 %	97,5 %	96,6 %	96,1 %

Le taux de recouvrement est faible avec un peu plus de 96 % à fin 2016 mais il est en diminution depuis 2013, date à laquelle les recouvrements de l'année et ceux liés aux plans d'apurement des créances locatives nées dans les exercices précédents ont été supérieurs au quittancement (*loyers et charges*) de l'année. Toutefois, afin d'inverser la tendance à la décroissance du taux de recouvrement et étant donné l'occupation sociale du parc, la mise en place d'un suivi plus fréquent dans le temps de la situation des locataires ainsi qu'un lissage des admissions en non-valeur permettront de meilleurs résultats en matière de recouvrement qui seraient moins impactés par l'éclatement des centres d'encaissements.

4.5 CONCLUSION

La Foncière remplit pleinement sa vocation d'hébergement et de logement des ménages les plus défavorisés, comme en témoignent les données sur l'occupation du parc. Cependant, ces données, pour la collecte desquelles la Foncière dépend largement des gestionnaires locaux, restent incomplètes et présentent parfois des défauts de fiabilité. La société n'est donc pas pleinement en mesure de procéder à des analyses approfondies qui lui permettraient d'affiner sa connaissance des ménages logés et d'adapter au besoin sa

politique locative et sociale. Le contingent préfectoral pour le logement des personnes défavorisées est réduit (*moins de 10 % du parc*). Ceci s'explique à la fois par la faible taille (*moins de cinq logements*) de la plupart des programmes de logements en diffus et le caractère très social de l'occupation du parc, correspondant pleinement à la politique de logement des ménages défavorisés. Huit AIVS membres du Mouvement Habitat & Humanisme gèrent près de 60 % du parc de la Foncière ; trente-six autres agences assurent la gestion du reste de celui-ci. Le nombre d'agences chargées de la gestion locative s'avère trop élevé dans les départements où le parc reste peu développé. La Foncière doit en outre faire face à la fragilisation du modèle économique des AIVS, dont certaines ont dû cesser leur activité. Ces facteurs ont incité la société à engager un mouvement de réduction du nombre d'agences, avec pour objectif de parvenir à un gestionnaire unique par association. Certaines associations ont par ailleurs déjà mutualisé leur gestion locative comptable. Une politique d'internalisation de la gestion locative comptable, s'appuyant sur le développement d'un outil centralisé, est en cours de préparation. La gestion et le suivi des impayés sont réalisés par les gestionnaires locaux, qui sont responsables du recouvrement amiable et contentieux des créances locatives. Le taux de recouvrement diminue au fur et à mesure du développement de la société.

5. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

5.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

5.1.1 Organisation

L'organigramme fonctionnel de la société ne comporte pas de direction financière mais l'organigramme opérationnel du site de Caluire (*regroupant l'ensemble des services de la Foncière ainsi que ceux de la Fédération*) fait apparaître un pôle « *administration - finances - ressources humaines* » avec à sa tête un chef de pôle bénévole. Le service comptabilité – services généraux est composé d'une responsable et de trois salariés : un assistant, un salarié en charge des règlements en comptabilité générale, et un autre chargé de l'intégration des comptes rendus de gestion, des factures de maîtrise d'ouvrage, et de la comptabilité analytique. Le secrétariat général - contrôle de gestion fait également partie du pôle administration - finances - RH et il est notamment amené à travailler de concert avec le service comptabilité sur l'arrêté des comptes, les relations avec le commissaire aux comptes (CAC), et le financement. En outre, le secrétariat général est responsable du visa des dépenses, il gère la documentation relative aux augmentations de capital, et il effectue la centralisation de l'information financière. Dans le cadre du contrôle de gestion, un suivi des indicateurs d'activité est réalisé. Il porte sur l'activité du comité d'engagement, la production et l'avancement global des dépenses et des recettes, la mise en œuvre du PSP, et la gestion locative avec des données relatives au quittance effectué par les gestionnaires locaux et, de façon incomplète en raison à la fois de l'organisation de la société et de l'utilisation de ses outils informatiques, sur le nombre de logements vacants. Les indicateurs sont remontés tous les trimestres aux responsables de pôle. Le référent comptable et financier est, depuis la réorganisation du mouvement du dernier trimestre 2016, le chef du pôle administration finances RH mais, dans la pratique héritée du passé, la responsable comptable s'appuie sur les compétences des gérants de la société.

5.1.2 Qualité comptable

La société applique le plan comptable général. Les comptes des exercices 2012 à 2016 ont été certifiés sans réserve. La désignation du commissaire aux comptes pour les comptes des exercices 2012 à 2016 a été soumise à une procédure de mise en concurrence. Un schéma de validation des règlements entérinant la séparation ordonnateur/comptable a été mis en place, toutefois, le service comptable ne dispose pas de fiches de procédures pour pouvoir pallier les absences au sein du service.

La comptabilité de la société présente un défaut d'information en raison de l'absence d'identification de la majeure partie des charges récupérables et entraîne une absence de contrôle de cohérence sur la régularisation de ces charges.

La société n'est pas en mesure de distinguer comptablement l'intégralité des charges récupérables et non récupérables. Une partie importante de la comptabilité de la société repose sur la consolidation des données transmises par les gestionnaires locaux (*AIVS et agences immobilières classiques*). Or, il n'y a pas de contrôle de cohérence réalisé par la société entre les provisions pour charges locatives quittancées par les gestionnaires et intégrées dans le compte 708350 « *provision charges et régularisation de charges* » de la société, et les régularisations de ces charges effectuées par les gestionnaires. Afin de remédier à ce défaut de contrôle comptable, la société devrait proposer à tous les gestionnaires une maquette informatique commune pour pouvoir intégrer directement les données des gestionnaires dans la comptabilité générale de la société. A mi-2017, cette procédure n'est effective que pour deux gestionnaires locaux.

Les loyers des logements sont comptabilisés dans le compte 708, normalement utilisé selon le plan comptable général pour les activités annexes alors que les produits locatifs constituent l'intégralité du chiffre d'affaires de la société. L'utilisation du compte 706 « *prestations de service* » paraît plus pertinente. Aussi, la société n'utilise pas le compte 416 « *clients douteux ou litigieux* » qui permet d'avoir en lecture directe le montant total des créances que l'entité possède à l'encontre de clients dont la solvabilité apparaît douteuse ou avec lesquels l'entité est en litige. Sa non utilisation apparaît d'autant moins justifiée que le compte 49 « *provision pour dépréciation des comptes d'usagers* » est utilisé (1,3 M€ à fin 2016).

Le contrôle sur pièces effectué sur place le 12/07/2017 n'a pas révélé des pratiques contraires à la réglementation.

5.2 ANALYSE FINANCIERE

5.2.1 Formation du chiffre d'affaires

Evolution du chiffre d'affaires en k€	2012	2013	2014	2015	2016
Produits des activités hors charges récupérées	7 829²⁵	8 433	9 020	9 792	10 583
dont loyers des logements diffus	6 162	6 581	7 078	7 548	8 101
dont redevances des résidences sociales	1 586	1 788	1 883	2 187	2 441
dont autres loyers	74	64	58	57	41

La société est l'outil opérationnel du mouvement Habitat et Humanisme. Son activité concerne deux domaines : la réalisation de logements sociaux et très sociaux et la gestion du patrimoine constitué depuis l'origine de la société. Ces opérations sont effectuées pour l'essentiel sur des biens lui appartenant en propre et plus marginalement sur des propriétés louées pour de longues périodes dans le cadre de baux emphytéotiques ou à réhabilitation. La gestion des logements est confiée à des agences partenaires dont la majorité sont des agences immobilières à vocation sociale (*AIVS*), les plus importantes appartenant au mouvement Habitat et Humanisme.

Les produits locatifs constituent l'intégralité du chiffre d'affaires (*sauf en 2012*). Ils augmentent de plus de 35 % (+ 2,8 M€) sur la période, soit un taux de croissance annuel moyen proche de 8 %. Cette évolution importante est due à l'évolution du patrimoine de la société qui connaît un fort développement (*cf. § 5.2*). Les loyers des logements diffus, qui sont des logements familiaux (*maisons individuelles ou logements au sein de copropriétés*), représentent sur l'ensemble de la période 78 % du chiffre d'affaires.

²⁵ Y compris produit de la vente d'électricité de 7 k€ en 2012.

5.2.1.1 Formation de l'excédent brut d'exploitation (PCG)

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Production vendue (loyers et charges locatives)	9 603	10 198	10 823	11 741	12 621
+ Production immobilisée (conduite d'opérations)	855	1 088	983	1 174	940
= Marge brute totale	10 458	11 287	11 806	12 915	13 561
- Frais de fonctionnement	6 688	6 567	7 745	8 065	8 666
<i>dont frais de maintenance</i>	1 024	1 112	1 175	1 304	1 457
<i>dont frais de personnel²⁶</i>	1 458	1 364	1 462	1 542	1 766
<i>dont autres impôts et taxes dont TFPB</i>	729	721	864	1 118	1 182
<i>dont autres charges nettes</i>	1 903	1 910	1 990	2 128	2 214
= Excédent brut d'exploitation	3 771	4 720	4 061	4 850	4 894
Produit total (70, hors 703, + 72 +/- variation stocks)	8 677	9 521	10 003	10 966	11 523
En % du produit total	43,5 %	49,6 %	40,6 %	44,2 %	42,5 %

Fin 2016, l'excédent brut d'exploitation (EBE) est confortable et atteint 42,5 % du produit total. Il a progressé de 30 % sur la période (+ 1 123 k€), mais essentiellement entre 2012 et 2013 (+ 949 k€) en raison de la croissance de la marge brute. Il a peu évolué entre 2013 et 2016, passant de 4 720 k€ à 4 894 k€ (+ 174 k€) sous l'effet notamment de l'augmentation des frais de fonctionnement.

La marge brute totale est suffisante, chaque année, pour couvrir les dépenses de fonctionnement y compris les charges d'entretien du patrimoine de la société. Elle atteint 13,6 M€ en 2016, et a progressé de près de 30 % (+ 3,1 M€) sur l'ensemble de la période.

Produits locatifs

En 2016, le produit de l'activité locative a atteint 12,6 M€, il connaît une très forte progression par rapport à 2012 (+ 3 M€ soit + 31 %). Cette augmentation résulte de la hausse des loyers et charges quittancés, en cohérence avec l'augmentation du nombre de logements mis en service sur la période.

La société, du fait d'une utilisation imparfaite de ses outils informatiques et de l'organisation perfectible du service patrimoine, n'est pas en mesure de déterminer de façon précise le coût financier de la vacance.

Autres facteurs concourant à la formation de la marge brute totale

La production immobilisée, qui correspond aux coûts internes de conduites d'opérations, représente en moyenne 1 M€ par an.

Coûts de gestion hors entretien²⁷

Coûts de gestion hors entretien	2012	2013	2014	2015	2016
Coûts de gestion en k€	4 238	4 302	4 931	4 897	6 548
En % des loyers	54,2 %	52,1 %	54,7 %	50,0 %	61,9 %

Les coûts de gestion hors entretien comprennent les frais généraux, les impôts et taxes hors taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) et les charges de personnel. Leur montant est élevé en raison du fait que la société n'opère pas de distinction complète et exhaustive dans sa comptabilité entre les charges récupérables ou non.

²⁶ Les frais de personnel incluent les rémunérations, les impôts et taxes sur rémunérations, les charges sociales et le paiement des personnels extérieurs à l'organisme (personnel intérimaire, détaché ou prêté à l'organisme), le montant du compte 79100 « transferts de charges de personnel » est retiré des frais de personnel.

²⁷ Les charges récupérables ont été neutralisées et le montant des comptes 79 de transferts de charges a été ôté du coût de gestion.

En conséquence, le coût est nécessairement plus important pour la société (*en masse et en proportion des loyers*) que pour un organisme HLM distinguant les charges récupérables de celles qui ne le sont pas²⁸. Les coûts de gestion atteignent 6 548 k€ en 2016. Ils s'élevaient en moyenne à 4 614 k€ par an entre 2012 et 2015 puis ils ont fortement progressé en 2016 (+ 1 651 k€ soit + 34 %) sous l'effet des frais généraux, pour atteindre 6 548 k€, soit près de 62 % des loyers.

Frais généraux	2012	2013	2014	2015	2016
Frais généraux en k€	2 517	2 652	3 063	2 769	4 204
dont locations	253	226	209	226	192
dont entretien de biens mobiliers et informatique	206	396	108	242	182
dont rémunération d'intermédiaires et honoraires	927	933	1 243	1 016	1 196
dont autres services extérieurs	1 903	1 910	1 990	2 128	2 214
dont charges de gestion courante	5	102	213	26	953
dont production immobilisée	- 848	- 1 088	- 983	- 1 174	- 940
En % des loyers	32,2 %	31,4 %	33,9 %	28,3 %	39,7 %

Les frais généraux s'élèvent à 4 204 k€ en 2016, ils ont fortement augmenté depuis 2015 (+ 52 %, + 1 435 k€), sous l'effet principalement des charges de gestion courante (953 k€) composées notamment des indemnités de résiliation anticipée de bail²⁹ (600 k€) et des pertes sur opération abandonnée³⁰ (350 k€) qu'il aurait paru préférable d'imputer comptablement en charge exceptionnelle. Les rémunérations d'intermédiaires et honoraires (expert-comptable, commissaire aux comptes et assistance dans l'élaboration du plan de patrimoine notamment) s'élèvent sur la période à 1 063 k€ par an, dont en moyenne 682 k€ de frais de gestion des logements³¹ versés aux gestionnaires locaux. Parmi les autres services extérieurs sont comptabilisées les charges de copropriété (1 522 k€ en 2016) qui sont en partie récupérables auprès des locataires, mais en l'état actuel des process de comptabilisation, la société n'est pas en mesure de distinguer dans ce compte la part respective des charges récupérables ou non.

Charges de personnel	2012	2013	2014	2015	2016
En k€	1 458	1 364	1 462	1 542	1 766
En % des loyers	18,6 %	16,2 %	16,2 %	15,7 %	16,7 %
En % des loyers (médiane des SA d'HLM de province)	14,0 %	14,1 %	14,0 %	13,9 %	Nc

Les charges de personnel atteignent 1 766 k€ en 2016. Elles ont augmenté de 21 % (+ 308 k€) par rapport à 2012. Cette hausse correspond à l'évolution de l'effectif moyen qui est passé de 19 salariés en 2012 à 27 en 2016 (25 en 2015)³². Durant le dernier exercice, ont été comptabilisés les versements du 13^{ème} mois (76 k€), les indemnités de départ à la retraite et de rupture conventionnelle (70 k€), ainsi que les primes et gratifications (20 k€).

La société n'est pas soumise au régime des négociations annuelles obligatoires (NAO) en raison de l'absence de section syndicale d'organisation représentative au sens de l'article L. 132-27 du code du travail.

²⁸ L'écart de récupération sur les charges récupérables a été neutralisé (1,9 M€ en moyenne sur la période), les montants des comptes 61 et 62 « Autres services extérieurs » n'ont pas été retraités et apparaissent tels que dans les documents comptables réglementaires de la société.

²⁹ Concernant le bien immobilier en copropriété sis au 1 rue Léon à Paris.

³⁰ Foyer de jeunes travailleurs de l'Abbé Risse à Metz. L'association de gestion du foyer a décidé de ne plus donner suite à l'engagement de la société alors que cette dernière avait déjà engagé des frais (études et permis de construire notamment).

³¹ La rémunération ainsi que les missions d'un gestionnaire sont portées dans un mandat de gestion immobilière, la rémunération du gestionnaire représente en moyenne entre 5 et 8 % des sommes encaissées.

³² Source : rapports d'activité FHH

A côtés de ses collaborateurs salariés, la foncière bénéficie de l'appui d'une vingtaine de bénévoles qui consacrent régulièrement du temps à l'animation de la société et à l'exécution de tâches administratives ou techniques. Ils assurent le fonctionnement des structures d'administration et de contrôle : conseil de surveillance, comité de gestion, comité de suivi et de clôture des opérations immobilières.

Taxe foncière sur les propriétés bâties

Taxe foncière sur les propriétés bâties	2012	2013	2014	2015	2016
En k€	467	435	458	531	605
En % des loyers	6,0 %	5,2 %	5,1 %	5,4 %	5,7 %
En % des loyers (<i>médiane SA de province</i>)	9,0 %	9,3 %	9,0 %	8,9 %	Nc

La taxe foncière sur les propriétés bâties (*TFPB*) s'élève, en 2016, à 605 k€. Bien qu'elle soit en hausse de 138 k€ (+ 30 %) depuis 2012 elle demeure faible en raison des exonérations des articles 1384 A et C du code général des impôts.

5.2.1.2 Formation des résultats

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Excédent brut d'exploitation	3 771	4 720	4 061	4 850	4 894
- Dotations nettes aux amortissements et provisions	4 940	5 884	6 087	7 154	7 241
- Autres charges nettes de gestion courante	0	265	187	- 62	821
+ Transfert de charges d'exploitation	122	88	189	184	101
= Résultat d'exploitation	- 1 047	- 1 341	- 2 023	- 2 058	- 3 067
+/- Résultat financier	- 589	- 812	- 275	- 296	- 54
+/- Résultat exceptionnel	2 006	2 648	2 683	2 643	3 361
- Impôts sur les bénéfices	125	166	135	60	0
= Résultat net de l'exercice	245	328	250	229	240
En % du produit total	2,8 %	3,4 %	2,5 %	2,1 %	2,1 %

Le résultat net atteint 240 k€ en 2016, soit 2,1 % du produit total (*comme en 2015*), point bas de la période sous revue. Le faible niveau du résultat net (*259 k€ en moyenne*) résulte de la conjonction d'un résultat d'exploitation déficitaire sur l'ensemble de la période (*- 2 312 k€ en moyenne*) et d'un résultat exceptionnel excédentaire (*2 668 k€ en moyenne*).

Le résultat d'exploitation est largement déficitaire sur l'ensemble de la période. Il diminue entre 2012 et 2016, passant de - 1 047 k€ à - 3 067 k€, principalement sous l'effet des dotations aux amortissements sur les immobilisations, traduisant la croissance soutenue que connaît le parc de la Foncière.

Le résultat financier (*intérêts sur opérations locatives inclus*), est déficitaire sur l'ensemble de la période (*- 405 k€ en moyenne*), principalement en raison du versement des intérêts sur les opérations locatives. Il atteint son niveau le plus haut en 2016 à - 54 k€.

Le résultat exceptionnel est excédentaire et augmente de 1 355 k€ sur la période (*soit + 68 %*) pour atteindre 3 361 k€ en 2016. Cette hausse résulte essentiellement de la quote-part des subventions publiques d'investissement virées au compte de résultat (*2 966 k€ par an en moyenne*). Les produits des cessions d'actifs représentent 254 k€ en moyenne sur la période, montant identique aux valeurs comptables des éléments d'actifs cédés.

5.2.2 Flux financiers annuels

5.2.2.1 Annuités d'emprunts locatifs

Annuités locatives	2012	2013	2014	2015	2016
Annuités locatives en k€ (<i>hors remboursement anticipé</i>)	2 889	4 347	3 168	3 359	3 687
<i>dont remboursement du capital de la dette locative</i>	1 893	3 367	2 383	2 590	2 944
<i>dont intérêts locatifs</i>	996	980	785	769	744
Annuités locatives en % des loyers	36,9 %	51,5 %	35,1 %	34,3 %	34,8 %
Médiane des SA d'HLM de province	48,9 %	46,5 %	44,8 %	44,8 %	45,3 %

En 2016, l'annuité locative s'élève à 3 687 k€, en hausse de près de 28 % (+ 798 k€) par rapport à 2012. Bien qu'en augmentation, les annuités locatives restent encore nettement inférieures au ratio médian des SA d'HLM de province sur l'ensemble de la période, elles représentent, en 2016, près de 35 % des loyers de la société contre une médiane supérieure à 45 % des loyers. Cela résulte du mode de financement des logements qui, comme l'indique le fichier de suivi des immobilisations de la société, entre 2012 et 2016, ont été financés par emprunts à hauteur de 31 % du prix de revient (36 % de subventions et 33 % de fonds propres).

Les remboursements de la dette en capital augmentent nettement (+ 1 051 k€) tandis que les paiements d'intérêts diminuent (- 252 k€).

5.2.2.2 Autofinancements courant et net HLM

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers, redevances et charges locatives	9 603	10 198	10 823	11 741	12 621
- Coût de gestion	4 238	4 302	4 931	4 897	6 548
- Maintenance (<i>EC et GE non récupérables</i>)	1 024	772	1 406	1 304	1 457
- Taxe foncière sur les propriétés bâties (<i>TFPB</i>)	467	435	458	531	605
+ Flux financier réel	442	379	557	495	354
+ Autres produits d'exploitation	14	26	91	88	207
- Pertes créances irrécouvrables	- 5	174	56	0	43
- Intérêts opérations locatives	996	980	785	769	744
= Capacité d'autofinancement	3 330	3 941	3 839	4 822	3 785
<i>en % du chiffres d'affaires</i>	42,5 %	46,7 %	42,6 %	49,2 %	35,8 %
- Remboursements d'emprunts locatifs	1 893	3 367	2 383	2 590	2 944
= Autofinancement courant	1 437	574	1 453	2 232	841
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	18,4 %	6,6 %	16,1 %	22,8 %	7,9 %
+/- Flux exceptionnel réel (<i>hors cessions</i>)	8	36	16	- 655	- 186
- Impôts sur les bénéfices	125	166	135	60	0
= Autofinancement net HLM	1 320	444	1 334	1 517	655
<i>en % du chiffre d'affaires</i>	16,9 %	5,0 %	14,6 %	15,5 %	6,2 %
Médiane de référence SA d'HLM de province	9,4 %	11,4 %	10,2 %	10,6 %	10,8 %

L'autofinancement courant est erratique, il atteint 841 k€ en 2016, où il représente près de 8 % du chiffre d'affaires, après avoir connu un point haut en 2015 à 2 232 k€, soit près de 23 % du chiffres d'affaires. La diminution de 1 391 k€ (- 62 %) sur le dernier exercice de la période est principalement imputable à la hausse de frais non récurrents des coûts de gestion (+ 1 651 k€ soit + 34 %) (*cf. frais généraux*).

L'autofinancement net HLM représente la différence entre les produits encaissables et les charges décaissables après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (*à l'exclusion des remboursements anticipés*). Il est net lorsqu'il prend en compte les flux exceptionnels réels hors cession. Il a connu les mêmes variations que l'autofinancement courant. Toutefois, bien qu'en raison d'un flux exceptionnel réel largement déficitaire en

2015 (- 655 k€) sous l'effet de la comptabilisation d'indemnités de gardiennage³³, l'autofinancement net HLM est largement supérieur à la médiane nationale (15,5 % du chiffre d'affaires contre une médiane à 10,6 % en 2015) tandis que la tendance s'inverse en 2016 notamment en raison de l'augmentation importante des coûts de gestion.

5.2.2.3 Financement des investissements

5.2.2.3.1 Augmentations de capital

Chaque année, la société procède à des augmentations de capital et, dans ce cadre, elle élabore un prospectus visé par l'autorité des marchés financiers mis à la disposition du public et relatif à l'émission d'actions nouvelles et à l'exercice des bons de souscription d'actions (BSA). Les levées de fonds annuelles réalisées par la société sont destinées à couvrir le montant des fonds propres nécessaires au financement des opérations autorisées par le comité d'engagement. Ces augmentations se font en deux périodes : la première concerne l'émission d'actions nouvelles et la seconde l'exercice des BSA.

La valorisation des actions a augmenté très faiblement chaque année. La valeur des actions de la société, qui ne sont pas cotées en bourse, est fixée annuellement³⁴. Elle se monte à 145 euros pour la période allant de juillet 2014 à juin 2017³⁵ contre 144 euros entre juin 2012 et juin 2014. Aucun dividende n'est distribué. En revanche, le souscripteur peut bénéficier d'un avantage fiscal (*réduction de l'impôt de solidarité sur la fortune dans le cadre de la loi TEPA jusqu'au 31 décembre 2017 ou réduction d'impôt sur le revenu par le dispositif Madelin*) accordé en contrepartie de la conservation des actions pendant au minimum 5 ans à partir de l'année qui suit la réalisation de l'augmentation de capital. Afin de mener à bien les réalisations de logements, la société recommande de garder les actions pendant 10 à 15 ans. Les actionnaires ont la possibilité de céder leurs titres. Si un actionnaire souhaite vendre ses actions et qu'il ne trouve pas d'acquéreur par ses propres moyens, alors l'association du domicile de l'actionnaire examine si sa trésorerie lui permet de racheter les titres ou, si elle ne le peut pas, la demande est transférée à la fédération qui cherchera un acquéreur (*acquéreur sans demande d'avantage fiscal, fonds commun de placement d'entreprise, congrégation religieuse...*).

Les bons de souscription d'actions (BSA) sont des valeurs mobilières, qui permettent d'acheter une action de la société à un prix déterminé à l'avance jusqu'à une certaine date. Les BSA sont émis par la société elle-même et non par des opérateurs de marchés. Ils permettent, selon les termes du rapport de la gérance³⁶, de « *répondre au fil de l'année et en dehors des périodes d'augmentation de capital sous le visa de l'AMF, aux demandes de souscriptions qui sont adressées par les sympathisants du Mouvement Habitat et Humanisme à la Foncière d'Habitat et Humanisme* ».

Le prospectus relatif à l'augmentation de capital visé par l'AMF énonce clairement que la société « *ne peut garantir aux souscripteurs la liquidité du titre et, en particulier, en cas d'afflux massifs éventuels, et non-constatés à ce jour, de titres à céder à l'issue des périodes quinquennales de conservation fiscale des titres souscrits avec le bénéfice des avantages fiscaux TEPA ou Madelin* ».

³³ Concernant deux immeubles à Paris (18^{ème} et 20^{ème} arrondissement) gardés par une entreprise de sécurité 24h/24 pendant 11 mois.

³⁴ Selon la méthode des cash-flows consolidés qui consiste à calculer la valeur des biens à partir du cash-flow que les immeubles dégageront pendant toute la période de leur vie (estimée à 40 ans pour les acquisitions et à la durée du bail pour les baux) et en y rajoutant, *in fine*, pour les acquisitions, un montant tenant compte de la valeur des terrains et du bâti.

³⁵ 147 euros pour la période allant de juillet 2017 à juin 2018, cf. § 2.4.1

³⁶ Du 8 juin 2017

5.2.2.3.2 Tableau des flux

En k€	2013	2014	2015	2016	Cumul
Capacité d'autofinancement brute	3 811	3 717	4 107	3 598	15 233
+ Flux liés aux investissements	- 27 954	- 32 638	- 37 018	- 35 679	- 133 289
<i>dont cessions d'actifs</i>	272	564	195	218	1 249
<i>dont investissements réalisés</i>	- 28 226	- 33 203	- 37 213	- 35 897	- 134 538
+ Flux liés aux opérations de financement	29 606	30 539	35 996	34 175	130 316
<i>dont augmentation de capital</i>	12 054	16 940	20 984	22 317	72 296
<i>dont capital souscrit appelé versé</i>	7 701	10 784	13 314	14 160	45 959
<i>dont primes d'émission, de fusion et d'apport</i>	4 353	6 156	7 670	8 157	26 337
<i>dont subventions d'investissement</i>	10 873	8 335	9 330	7 299	35 837
<i>dont nouveaux emprunts financiers</i>	10 235	7 988	8 262	7 804	34 289
<i>dont remboursement du capital de la dette</i>	- 3 367	- 2 383	- 2 590	- 2 944	- 11 284
<i>dont remboursement anticipé du capital de la dette</i>	- 20	- 21	- 510	0	- 550
<i>dont variations dépôts et autres créances immobilières</i>	- 169	- 320	520	- 302	- 272
= Variation du Fonds de Roulement Net Global (A)	5 462	1 618	3 085	2 094	12 259
- Variation du besoin en fonds de roulement d'exploitation	1 745	598	785	4 404	7 533
- Variation du besoin en fonds de roulement hors exploitation	46	- 36	80	- 4 093	- 4 003
- Variation des intérêts courus non échus	12	108	23	25	169
- Variation des provisions	- 6	- 176	- 153	- 345	- 681
= Variation du besoin en fonds de roulement (B)	- 1 797	- 494	- 736	9	- 3 018
= Variation de la trésorerie nette (A-B)	3 665	1 124	2 349	2 103	9 241

Entre 2013 et 2016, la société a dégagé une capacité d'autofinancement (CAF) importante, représentant un flux de trésorerie cumulé de 15,2 M€ qui a été mobilisé pour rembourser les emprunts et financer une partie des investissements.

Avec 134,5 M€ entre 2013 et 2016, soit 33,6 M€ par an en moyenne, l'effort d'investissements est soutenu et traduit une activité dynamique. En tenant compte de l'accroissement des ressources qui a permis à la société d'accroître son FRNG de 12,3 M€, les investissements ont été couverts à hauteur de 72,3 M€ (*soit plus de 53 %*) par les augmentations de capital résultant des appels de fonds au public, de 35,8 M€ par des subventions d'investissements (*soit 26,6 %*), de 34,3 M€ (*soit 25,5 %*) par de nouveaux emprunts, , de 3,9 M€ (*soit 2,9 %*) par la CAF disponible après remboursement du capital de la dette (*hors remboursements anticipés*), et de 1,2 M€ par les produits des cessions (*soit 1 %*).

Sur la période, l'important volume d'investissement (134,5 M€) a concerné pour plus de 54 % (73,1 M€) les acquisitions de logements dit « *diffus* » ou habitat indépendant (*maisons individuelles et logements au sein de copropriétés*), et pour plus de 40 % (54,2 M€) les acquisitions et constructions³⁷ de résidences sociales étudiantes ou intergénérationnelles, de pensions de famille et de foyers. En 2016 la société a notamment mis en service la Maison Garibaldi à Lyon, habitat de mixité sociale et intergénérationnelle de 51 logements (4 M€), et la maison intergénérationnelle Mosaïque à Saint-Jean-de-Braye (Loiret) comprenant 43 logements meublés (3,5 M€). En 2015, point haut des investissements de la période, la société a mise en service les 95 logements acquis en VEFA de la résidence E. Mounier sur le site des anciennes prisons de Lyon (8,5 M€) ainsi que la pension de famille Maison Monsieur Vincent de 35 logements (2,7 M€) et la Villa à Paris, résidence pour jeunes (3,6 M€). En 2014, les réceptions de logements ont notamment concerné les maisons intergénérationnelles de Toulouse avec 25 logements en résidence et 7 logements en diffus pour personnes âgées (3,3 M€) et de Seynod

³⁷ Acquisitions-amélioration, vente en l'état futur d'achèvement, baux à construction et à réhabilitation.

avec 21 logements (2,3 M€) ainsi que la résidence St-Just (38 logements) et la pension de famille Hippone (25 logements) acquis en Vefa à Marseille pour 7,2 M€.

Sur la période, les opérations de réhabilitation du parc (7,1 M€) ont représenté en moyenne plus de 5 % de l'investissement total, ces dépenses se sont portées pour près des trois quarts (5,2 M€) sur le logement diffus. En 2016, les réhabilitations ont absorbé 8 % des investissements (*contre un peu plus de 4 % entre 2013 et 2015*) avec notamment l'opération de réhabilitation de la résidence Sèze à Lyon (0,8 M€) et d'un immeuble dans le centre de Montpellier (0,7 M€).

Au final, la société consolide significativement son fonds de roulement à l'issue de la période sous revue (+12,3 M€) en raison essentiellement des importantes augmentations de capital reflétant le développement patrimonial tout aussi important.

5.2.3 Structure financière

5.2.3.1 Endettement

	2012	2013	2014	2015	2016
Emprunts nets / capitaux propres (en %)	12,5 %	12,8 %	13,5 %	13,1 %	12,9 %
Emprunts nets/ CAF brute (en nombre d'années)	6,9	6,7	8,1	8,0	9,9
Emprunts nets en k€	22 382	25 558	30 019	32 831	35 589
Capitaux propres ³⁸ en k€	179 500	200 166	222 779	249 879	276 095
CAF brute en k€	3 222	3 811	3 717	4 107	3 598

Au 31 décembre 2016, le capital restant dû sur les emprunts nets de la trésorerie s'élève à 35,6 M€. Le montant du stock d'emprunts nets connaît une augmentation importante sur la période (+ 59 %, soit 13,2 M€ supplémentaires) imputable aux investissements réalisés pour constituer une offre nouvelle adaptée (*cf. § 3.4.1*)

Toutefois, même si le ratio d'endettement de structure de la société a légèrement augmenté sur la période, passant de 12,5 % des capitaux propres en 2012 à 12,9 % en 2016, il demeure nettement inférieur à ce que l'on constate chez les organismes de logement social (*généralement supérieur à 100 %*). La capacité de remboursement de la société s'est dégradée (+ 3 ans) pour s'établir à 9,9 ans en 2016 mais elle aussi est largement en deçà de ce que l'on constate dans les organismes de logement social (*généralement entre 14 et 20 ans*). Le volume d'endettement net est demeuré maîtrisé en raison du mode de financement des immobilisations nécessitant un niveau de capitalisation élevé, inhérent au modèle économique spécifique de la société.

Le premier prêteur de fonds de la société est la Caisse des dépôts et consignations (CDC) avec qui la société a contracté près de 71 % de son encours. Aucun réaménagement des emprunts CDC n'a été effectué.

Le portefeuille d'emprunts est composé à plus de 72 % de produits indexés sur le taux du livret A, et de près de 28 % d'emprunts à taux fixes.

Aucun support exposé aux risques financiers n'a été contracté. La société n'a pas non plus conclu de contrats d'échange de taux.

³⁸ Les capitaux propres comprennent : les dotations et réserves (compte 10), le report à nouveau (compte 11), le résultat de l'exercice (compte 12) ainsi que les subventions d'investissement (compte 13).

5.2.3.2 Bilan fonctionnel

5.2.3.2.1 Fonds de roulement net global

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres élargis (yc subventions d'investissement)	179 500	200 166	222 779	249 879	276 095
dont subventions d'investissement nettes	77 438	85 721	91 144	97 083	100 741
+ Provisions pour risques et charges	890	1 006	902	1 733	1 559
+ Dettes financières ³⁹	55 060	61 934	67 553	72 737	77 596
- Actif immobilisé net	178 918	201 103	227 614	257 644	286 451
dont actif immobilisé brut	212 477	240 339	272 579	308 720	343 833
dont cumul des amortissements	33 559	39 236	44 965	51 076	57 382
= Fonds de Roulement Net Global	56 533	62 003	63 620	66 705	68 799
Equivalent en mois de dépenses mensuelles moyennes	12,6	19,3	17,4	16,8	16,9
Médiane nationale des xx de province					

Le fonds de roulement net global (FRNG) mesure l'excédent de ressources stables par rapport aux emplois immobilisés. Fin 2016, la société dispose d'un FRNG très élevé de 68,8 M€, représentant près de 17 mois de dépenses mensuelles moyennes.

La situation financière de la société se caractérise par un niveau élevé de capitaux propres comparé aux organismes de logement social. Les capitaux propres élargis connaissent une croissance très forte sur l'ensemble de la période résultant principalement des appels publics de fonds (cf. § 6.2.2.3.1) et des subventions d'investissements. Les provisions pour risques et charges s'élèvent à 1 559 k€ et concernent principalement des malfaçons et des travaux de remise en état dont le coût de réparation restera à la charge de la Foncière.

Bien que les dettes financières aient progressé de 41 % (+ 22,5 M€) sur la période, le volume d'endettement de la société demeure maîtrisé au regard de l'évolution de l'actif immobilisé net (+ 60 %, soit une croissance de 107,5 M€) qui reflète le dynamisme du développement de la société.

La Foncière détient des participations avec des créances qui y sont rattachées (le tout constitue moins de 1 % de l'actif) dans les SCI Cour des Voraces (52 % des parts) et Burais Béthanie (98,9 % des parts). Les titres de participation des deux SCI (respectivement 799,90 € et 173 k€) sont dépréciés à 100 %. L'exploitation de l'opération de la Cour des Voraces ayant entraîné des pertes (résultat comptable de - 62 k€ en 2016 et - 176 k€ en 2015), une dépréciation à hauteur de la quote-part des pertes lui revenant avait été constaté sur les exercices précédents.

La société a absorbé la société civile à capital variable Solidarité Saint-Joseph au 1^{er} janvier 2015 sur la base des comptes au 31 décembre 2014. L'objectif de la fusion avec cette société dont la Foncière détenait la totalité des parts est de rationaliser et de simplifier l'organigramme juridique du groupe Habitat et Humanisme par réduction du nombre de sociétés. La fusion emporte transmission universelle du patrimoine. L'actif net apporté s'élève à 727 k€ et la VNC de la participation détenue par la Foncière dans Solidarité Saint-Joseph atteint 708 k€. La différence entre ces deux valeurs (19 k€) constitue un boni de fusion inscrit au passif de la société.

³⁹ Emprunts, dépôts et cautionnements reçus.

5.2.3.2.2 Fonds de roulement net global à terminaison

Compte tenu des dépenses prévues et des recettes attendues, le fonds de roulement net global à terminaison des opérations est estimé à 63 804 k€, soit près de 16 mois de dépenses moyennes.

5.2.3.2.3 Besoin en fonds de roulement

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Autres actifs d'exploitation	30 946	32 553	33 391	34 957	33 696
- Dépréciations d'actif circulant	773	779	956	1 109	1 454
- Dettes d'exploitation	5 255	5 116	5 356	6 137	4 501
= Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	24 918	26 658	27 079	27 712	27 741
- Dettes diverses	614	556	484	380	419
= Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	24 304	26 102	26 596	27 331	27 323

Le besoin en fonds de roulement cumulé (*BFR*) indique les ressources nécessaires pour faire face aux décalages de trésorerie. En 2016, le BFR s'élève à 27,3 M€ (*26,3 M€ en moyenne sur la période*).

En l'absence de stocks, le BFR de la société est principalement constitué par les autres actifs d'exploitation comprenant essentiellement les subventions à recevoir. Les dettes d'exploitation venant en déduction comptent majoritairement les dettes fournisseurs et dans une moindre mesure les dettes sociales et fiscales.

5.2.3.2.4 Trésorerie

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Disponibilités	30 587	34 858	36 750	39 103	41 476
Valeurs mobilières de placement	1 642	1 043	274	270	0
= Trésorerie nette	32 229	35 901	37 025	39 374	41 476
Equivalent en mois de dépenses mensuelles moyennes	7,2	11,2	10,2	9,9	10,3

Fin 2016, la trésorerie nette de la société est confortable et atteint 41,5 M€, en progression constante sur la période, à l'instar du FRNG. Les disponibilités sont placées sur différents comptes courants, comptes à terme, dépôts à terme, et livrets. Le niveau de trésorerie moyen annuel (*37,2 M€*) équivaut à 9,7 mois de dépenses mensuelles moyennes. La société n'a pas recours à des concours bancaires courants au 31 décembre des exercices sous revue.

5.3 ELEMENTS PREVISIONNELS

Le Plan 2020, document prévisionnel de la société, comporte un plan de production pour la période 2017-2020 ainsi que les besoins en financements prévisionnels. Il a été élaboré par le service du secrétariat général-contrôle de gestion et présenté au conseil de surveillance du 8 juin 2017.

Dans le cadre de la mise en œuvre de la feuille de route 2020 des services de la fédération, une réforme de grande ampleur de l'organisation de la maîtrise d'ouvrage des opérations nouvelles a été étudiée, avec comme finalité de l'adapter à l'objectif de production de la société qui atteint 1 892 logements pour la période 2017 - 2020, soit 473 logements en moyenne annuelle. Les logements diffus seront largement majoritaires (*1 758 contre 134 logements en résidences sociales et pensions de famille*).

Au 31 décembre 2016, les projets en cours validés par le comité d'engagement de la société s'élèvent à 1 332 logements et les hypothèses complémentaires de développement sur la période 2017-2020 sont de 560 logements. Le prix de revient brut des 1 892 logements serait de 230,3 M€ soit 122 k€ par logement. Ces investissements devraient être financés à plus de 44 % (*102,3 M€*) par fonds propres, 32 % (*72,8 M€*) par des emprunts et le solde, soit 24 % (*55,2 M€*) par les subventions d'investissement.

Les levées de fonds annuelles réalisées par la société sont destinées à couvrir le montant des fonds propres nécessaires au financement des opérations autorisées par le comité d'engagement de l'année suivante. Les besoins en financement calculés par la société dans le plan 2020 font apparaître des besoins en trésorerie de 26,9 M€ en 2017, 25,1 M€ en 2018 et 28,1 M€ en 2019 couverts à hauteur de 24,9 M€ en 2017 et 24 M€ pour chacun des deux exercices suivants par les apports issus de l'émission d'actions nouvelles, des BSA, des apports d'actifs et de la capacité d'autofinancement nette. Etant donné la communication de la gérance du 29 juin 2018 (cf. § 5.1.2), les montants attendus des émissions d'actions seront revus à la baisse.

5.4 CONCLUSION

La performance de l'exploitation s'est infléchie en 2016, avec une capacité d'autofinancement nette représentant 6,2 % du chiffre d'affaires contre 15,5 % en 2015, toutefois, l'excédent brut d'exploitation est resté stable. La société doit être vigilante quant à l'augmentation de ses coûts de gestion, et notamment des frais généraux. La situation financière est satisfaisante, elle se caractérise par un niveau élevé de capitaux propres résultant essentiellement des appels publics de fonds. Toutefois, la suppression de l'ISF et la remise en cause d'un avantage fiscal y afférent est susceptible de fragiliser le modèle économique de la société ainsi que son mode de financement. La société devra s'adapter en investissant une part moindre de fonds propres dans les opérations de constructions et d'acquisitions.

6. ANNEXES

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

RAISON SOCIALE : FONCIERE D'HABITAT ET HUMANISME

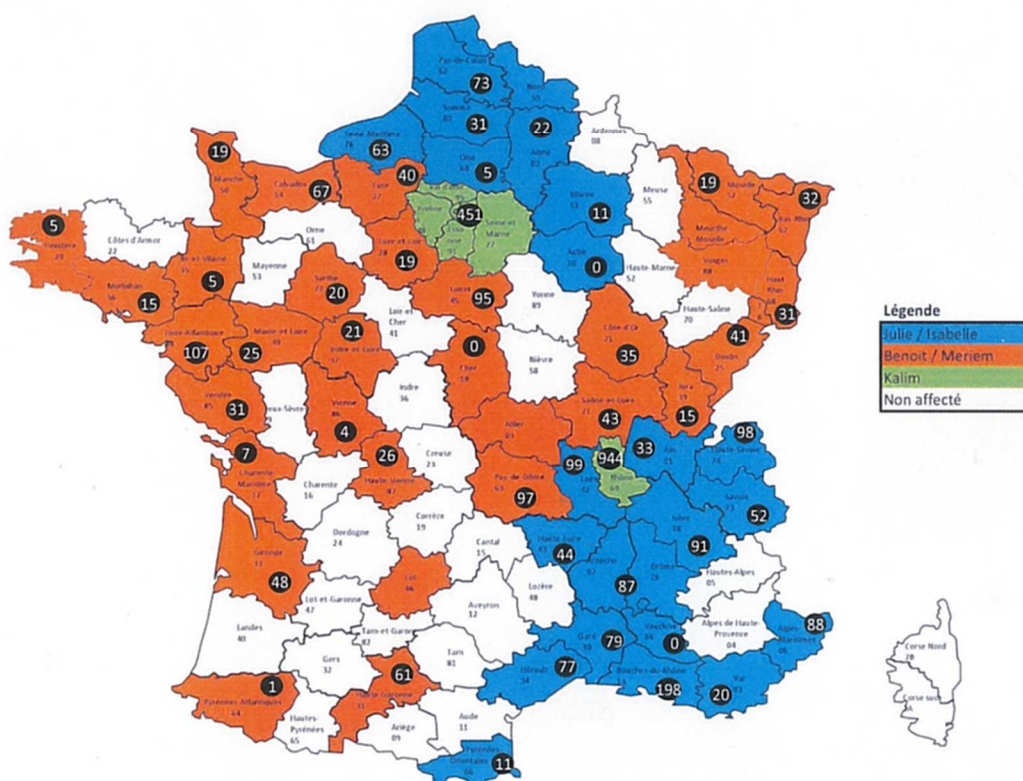
SIÈGE SOCIAL : 69, chemin de Vassieux, 69300 Caluire-et-Cuire
Téléphone : 04 72 27 42 58

PRÉSIDENT DU CONSEIL DE SURVEILLANCE : Pierre JAMET		
DIRECTRICE : Céline BEAUJOLIN		
Au 01/07/2018	Membres du conseil de surveillance	Désignés par :
Président	Pierre JAMET	
	Pierre DUPELOUX DE SAINT ROMAIN	
	Michel ODE	
	Serge BLANC	
	Hugues DUROUSSY	Association Habitat & Humanisme des Alpes-Maritimes
	Hélène TURION	Association Habitat & Humanisme de l'Hérault
	Jean SORNAY	Association Habitat & Humanisme de Haute-Savoie
	Pierre BODIN	Association Habitat & Humanisme de Loire-Atlantique
	Christophe PERRIN	Association Habitat & Humanisme du Rhône
	André SEVE	Association Habitat & Humanisme d'Ile-de-France
	Yves CAPLAIN	Association Accession Solidaire

EFFECTIF TOTAL	27,8 ETP (au 31/12/2017)
-----------------------	--------------------------

6.2 DISTRIBUTION GEOGRAPHIQUE DU PATRIMOINE

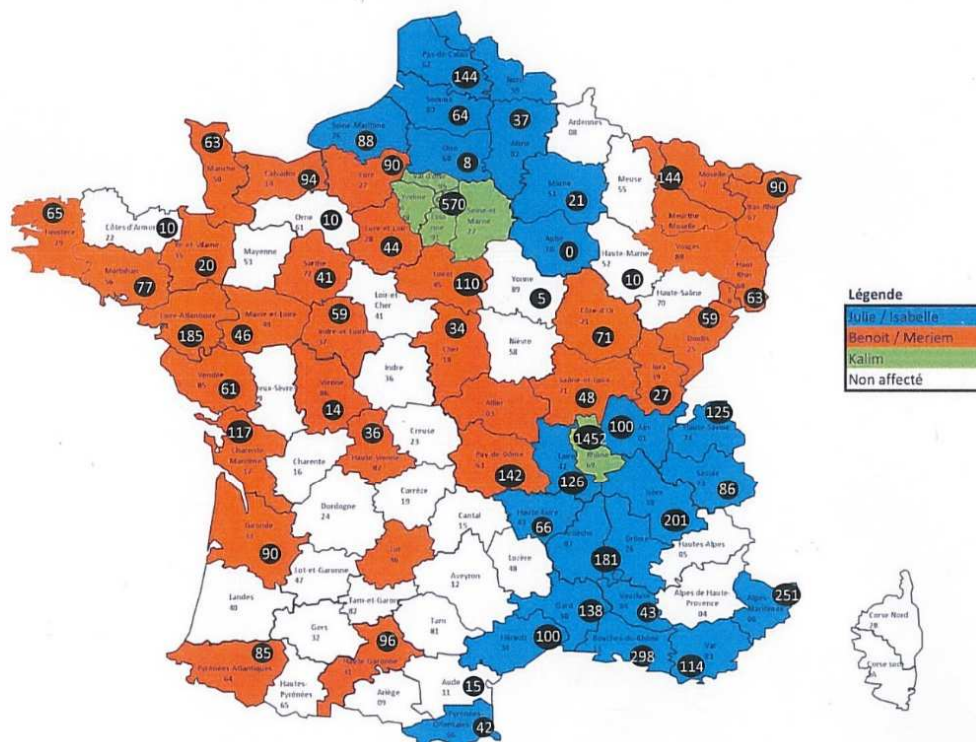
PATRIMOINE FONCIERE AU 31/12/2016



Patrimoine Foncière au 31/12/2016	
Julie	1182
Benoit	929
Kalim	1395
TOTAL	3506

Nb : - Lot (46) fait partie de la même association que la Haute Garonne (31) = Midi Pyrénées
 - Allier (03) fait partie de la même association que le Puy de Dôme (63) = Auvergne
 - Moselle (57) Meurthe et Moselle (54) et les Vosges font partie de la même association = Lorraine
 - Nord (59) fait partie de la même association que le Pas de Calais (62)
 - Drome (26) fait partie de la même association que l'Ardèche (07)

PATRIMOINE PREVISIONNEL FONCIERE HORIZON 2020



	Patrimoine prévisionnel Foncière 2020	Nombre de logements supplémentaire depuis 2016
Julie	2233	+1051
Benoit	2071	+1142
Kalim	2022	+627
total	6326	+2820
Sans chargé de patrimoine	50	+50
TOTAL	6376	+2870

On retrouve 30 associations qui doublent leur nombre de logements.

7 associations prévoient de dépasser les 100 logements d'ici à 2020 (Alpes-Maritimes, Provence, Charente Maritime/Deux sèvres, Isère, Lorraine, Rhône et IDF.

7 associations vont acquérir leurs premiers logements : Aude, Côtes d'Armor, Indre et Cher, Haute Marne, Orne, Vaucluse, Yonne.

Associations sans chargé de patrimoine : Côtes d'Armor, Orne, Yonne, Haute Marne, Aude → représente 50 logements

6.3 PRIX DE REVIENT DES OPERATIONS DE DEVELOPPEMENT DE L'OFFRE NOUVELLE

Opérations d'acquisition-amélioration en province	Nombre de logements	Prix de revient au m ²
83 rue Lachassaigne – Bordeaux (Gironde)	23	4 794
11 bd. Ch. De Gaulle - La Trinité (Alpes-Maritimes)	5	4 200
64 avenue de Castelnau - Montpellier (Hérault)	32	3 865
5 impasse du Bon Pasteur - Lyon 1 ^{er} (Rhône)	1	3 348
9 avenue de Rouen – Vernon (Eure)	18	3 283
16 avenue F. Miterrand – Voiron (Isère)	5	3 101
7 rue des Sept Dormants – Orléans (Loiret)	3	3 057
59 rue V. Warme – Amiens (Somme)	35	2 956
Rue Saint Genies, La Glacière – Béziers (Hérault)	17	2 892
Rue des Grandes Chambrettes – Bonneville (Savoie)	7	2 629
201 rue de l'Yser – Tourcoing (Nord)	1	2 592
5 place Perrin – La Seyne-sur-Mer (Var)	2	2 550
Opérations neuves en province	Nombre de logements	Prix de revient au m ²
90 rue de la Libération – Bourgoin-Jallieu (Isère)	5	3 159
16 avenue Paul Cézanne – Aix-en-Provence (Bouches-du-Rhône)	25	3 154
300 avenue Jean Jaurès - Lyon 7 ^e (Rhône)	12	3 013
5 avenue Pertus – Marguerittes (Gard)	2	2 831
Le Moulin Louvet – Droue s/Drouette (Eure-et-Loir)	2	2 491
9 rue du Rossberg – Mulhouse (Haut-Rhin)	2	2 276
Opérations en Vefa en province	Nombre de logements	Prix de revient au m ²
44 rue du Petit Clora – Chamalières (Puy-de-Dôme)	4	3 587
13 bis rue Delandine – Lyon 2 ^e (Rhône)	95	3 378
59 rue Saint Just – Marseille 13 ^e	38	2 838
89 avenue Charles Dupuy – Brives Charensac (Haute-Loire)	6	2 405
134 rue des Maillets – Le Mans (Sarthe)	23	2 219
Opérations d'acquisition-amélioration en Ile-de-France	Nombre de logements	Prix de revient au m ²
12 avenue Daumesnil – Vincennes (Val-de-Marne)	1	5 967
21 rue des Balkans – Paris 20 ^e	4	5 694
8 avenue Massenet – Eaubonne (Val d'Oise)	2	5 077
138 avenue Aristide Briand – Montesson (Yvelines)	7	3 905
9 rue du Val d'Or – Saint Cloud (Hauts-de-Seine)	3	3 125
Opérations neuves en Ile-de-France	Nombre de logements	Prix de revient au m ²
12 rue Paul Vaillant-Couturier – Clamart (Hauts-de-Seine)	18	7 698
12 bis rue Léon Blum - Antony (Hauts-de-Seine)	6	3 961
17 rue Klock – Clichy-la-Garenne (Hauts-de-Seine)	9	3 022
Opérations en Vefa en Ile-de-France	Nombre de logements	Prix de revient au m ²
5-7 Villa de Saxe, Paris 7 ^e	27	6 725
44 rue Hoche – Montreuil (Seine-Saint-Denis)	1	4 087

6.4 SIGLES UTILISES

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

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

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

 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE ET DES FINANCES
MINISTÈRE CHARGÉ DE LA VILLE ET DU LOGEMENT	MINISTÈRE DE L'ACTION ET DES COMPTES PUBLICS