

RAPPORT DEFINITIF DE CONTRÔLE

N° 2016-037 Avril 2017

Société anonyme d'HLM Le Foyer Rémois

Reims (51)



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DES FINANCES
ET DES COMPTES
PUBLICS

MINISTÈRE
DE L'ÉCONOMIE,
DE L'INDUSTRIE
ET DU NUMÉRIQUE

MINISTÈRE
DU LOGEMENT
ET DE L'HABITAT
DURABLE

Rapport définitif de contrôle n°2016-037 Avril 2017

Société anonyme d'HLM Le Foyer Rémois

Reims (51)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2016-037

LE FOYER REMOIS - 51

Président : M. Guy Brabant
 Directeur général : M. Christophe Villers
 Adresse : 8 rue Lanson
 CS 10029
 51722 Reims Cedex

Au 31 décembre 2015 nombre de logements familiaux gérés : 17 040
 nombre de logements familiaux en propriété : 16 757
 nombre de places en résidences spécialisées en propriété : 775

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
Patrimoine				
Logements vacants (hors vacance technique)	7,9%	5,0%	3,0%	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacance technique)	2,8%	3,0%	2,0%	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	13,1%	12,0%	9,6%	
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	5,9%	%	%	
Age moyen du parc (en années)	37 ans			
Populations logées				
				(1)
Locataires dont les ressources sont :				
< 20 % des plafonds PLUS	18,8%	15,2%	19,4%	
< 60 % des plafonds PLUS	55,1%	50,8%	60,3%	
> 100% des plafonds PLUS	13,2%	15,1%	13,8%	
Bénéficiaires d'aide au logement	47,0%	41,7%	50,6%	
Familles monoparentales	16,3%	17,8%	19,8%	
Personnes isolées	33,1%	39,5%	37,2%	(2)
Gestion locative				
Médiane des loyers mensuels (€/m ² surface habitable)	5,3	5,1	5,5	(2)
Taux d'impayés inscrit au bilan (% des loyers et charges)	20,2%	13,0%	13,7%	(3)
Structure financière et rentabilité				
				(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	1,9 mois			
Fonds de roulement net global (mois de dépenses)	2,8 mois	3,8 mois	3,8 mois	
Autofinancement net / chiffre d'affaires	2,7%	9,9%	11%	

(1) Enquête OPS 2014

(2) RPLS au 1/1/2015

(3) Bolero 2014 : ensemble des SA d'HLM

- Points forts :**
- Une société bien gouvernée et pilotée, disposant de compétences métiers avérées
 - Une organisation orientée client avec des actions innovantes en faveur des locataires
 - Un patrimoine bien entretenu, des réhabilitations de qualité
 - Développement et renouvellement important du patrimoine
 - Sur la période de contrôle, occupation du parc tournée vers les publics les plus fragiles
- Points faibles :**
- Des niveaux de loyers structurellement élevés conduisant à un parc plus difficilement accessible aux populations modestes
 - Un défaut de cadrage de la gouvernance sur la politique des loyers
 - Des impayés en forte augmentation
 - Une vacance importante
 - Une rentabilité d'exploitation faible, en baisse sur les derniers exercices
- Irrégularités :**
- Seulement 2,5 % des DAPP (dossiers amiante des parties privatives) réalisés en juin 2016
 - Participations irrégulières au capital de 4 SCCV et soutien financier d'une société commerciale hors SIEG
 - Non-respect des règles de la commande publique pour certaines prestations (support, apporteur d'affaires)

Inspecteurs-auditeurs Ancols :

Délégué territorial, chargé de mission d'inspection :

Précédent rapport de contrôle : 2010-103 de juin 2011

Contrôle effectué du 29/03/2016 au 15/09/2016

Diffusion du rapport définitif : Avril 2017

RAPPORT DE CONTROLE N° 2016-037

LE FOYER REMOIS – 51

SOMMAIRE

Synthèse	5
1. Préambule.....	7
2. Présentation générale de l'organisme dans son contexte	7
2.1 Contexte socio-économique.....	7
2.2 Gouvernance et management.....	8
2.3 Conclusion.....	14
3. Patrimoine	15
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	15
3.2 Accessibilité économique du parc.....	17
3.3 Conclusion.....	20
4. Politique sociale et gestion locative.....	21
4.1 Caractéristiques des populations logées	21
4.2 Accès au logement.....	22
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	23
4.4 Traitement des impayés.....	24
4.5 Conclusion.....	26
5. Stratégie patrimoniale	26
5.1 Analyse de la politique patrimoniale	26
5.2 Évolution du patrimoine	28
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	29
5.4 Maintenance du parc	30
5.5 Ventes de patrimoine à l'unité.....	31
5.6 Autres activités	32
5.7 Conclusion.....	32
6. Tenue de la comptabilité et analyse financière	32
6.1 Tenue de la comptabilité.....	32
6.2 Analyse financière	33
6.3 Analyse prévisionnelle	37
6.4 Conclusion.....	40

7.	Annexes	41
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat.....	41
7.2	Organigramme juridique.....	42
7.3	Organigramme général de l'organisme	43
7.4	Sigles utilisés	44

SYNTHESE

La SA d'HLM le Foyer Rémois gère près de 17 000 logements. Constitué en grande partie dans les années 1960-1980, son patrimoine est essentiellement localisé sur Reims, son territoire historique d'intervention, et en particulier au sein des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

La société est filiale à 51 % d'une SAS holding « Global Habitat » capitalisée à 95 % par une association historique de bienfaisance fondée par le patronat industriel de la ville de Reims « La Maison de l'Enfance ». La SAS « Global Habitat » est à la tête d'un groupe comportant un pôle HLM et un pôle privé associant des activités immobilières et de bureau d'études. Le Foyer Rémois pilote le pôle HLM constitué de deux SA et de trois coopératives. L'actionnariat de référence du Foyer Rémois associe la SA d'HLM Vilogia, dans le cadre d'un partenariat envisagé avec le groupe Vilogia pour aider au projet de développement « Grand Est ». Ce partenariat stratégique n'a toutefois pas été mené à son terme et a pris fin en 2014.

La société intervient majoritairement sur un territoire détendu et opère actuellement un développement en zone plus tendue, dans le secteur de Marne-la-Vallée. Le Foyer Rémois a également pris le contrôle de la SA d'HLM Vitry-Habitat, dans le cadre d'un protocole CGLLS de rétablissement à l'équilibre de la société et en vue d'une future fusion-absorption. Cette filiale, détenue désormais à 99 %, gère près de 4 000 logements dans le secteur de Vitry-le-François (Marne).

La société assure correctement sa mission d'intérêt général. Le Foyer Rémois accueille, plus particulièrement dans la période récente, des populations fragiles et aux ressources modestes avec un souci avéré d'apporter une réelle qualité de service à ses locataires. L'organisation interne est orientée client, au bénéfice de la qualité de service rendu aux locataires. Sur ce sujet, le Foyer Rémois a engagé sur la période de contrôle plusieurs démarches innovantes.

Le Foyer Rémois dispose d'un patrimoine bien entretenu. L'organisation de la maîtrise d'ouvrage permet des réalisations de qualité en matière de construction ou de réhabilitation.

Les instances de gouvernance et de management interne assurent un fonctionnement satisfaisant de la société. La composition du conseil de surveillance est néanmoins à revoir (un administrateur ne siège plus). Il convient d'étendre le contrôle de gestion au suivi des dépenses par famille d'achat pour s'assurer du strict respect des procédures relatives à la commande publique.

Le patrimoine du Foyer Rémois a fait l'objet historiquement d'interventions régulières. Sur la période de contrôle, l'organisme qui a construit près de 1 500 logements soit 9 % de son parc, a également consacré d'importants moyens à la réhabilitation et la maintenance du patrimoine existant. Il a notamment poursuivi les interventions prévues dans le programme de renouvellement urbain rémois. Le plan stratégique de patrimoine portant sur la période 2015/2024 prévoit la poursuite du développement et de l'effort de maintenance, avec un rythme toutefois revu à la baisse.

Sur la période de contrôle, soutenue par son actionnariat, en ayant largement recours à l'emprunt et à une politique de vente HLM active, la société a simultanément conduit un très fort développement, investi massivement dans l'entretien de son parc et pris le contrôle d'une SA en difficulté.

Les principaux constats établis par l'équipe de contrôle concernent essentiellement l'accessibilité du parc qui se dégrade impactant le niveau des impayés et de la vacance, des irrégularités altérant la sécurité juridique des actes produits et enfin la rentabilité de l'exploitation.

Le niveau moyen des loyers du Foyer Rémois est sensiblement plus élevé que celui des autres bailleurs locaux et la répartition des financements de logements neufs fait apparaître un déficit de financements très sociaux. Ces deux éléments contribuent à altérer l'accessibilité économique des populations les plus

modestes au parc de la société, dans un contexte où la précarisation des occupants du point de vue socio-économique - cela est particulièrement observable sur les attributions récentes - augmente. Cette situation n'est pas sans effet sur la forte dégradation de la situation des impayés de la société. Le Foyer Rémois doit s'interroger sur les conséquences en la matière de sa politique de loyer et du niveau élevé des réparations locatives qu'il facture à ses locataires.

Plusieurs irrégularités fragilisant la sécurité des actes et des engagements de la société ont été relevées telles que la participation, antérieurement à la loi Alur, à des sociétés civiles de construction vente (SCCV) ou le soutien à la création d'une société commerciale dont l'objet social est totalement en dehors du service d'intérêt économique général pour lequel le Foyer Rémois dispose d'un agrément. D'autres irrégularités portent sur des commandes passées sans mise en concurrence adaptée et des prestations payées sans que la société puisse justifier des productions correspondantes pourtant explicitement prévues par les conventions. En outre, la prise en compte du risque amiante par le Foyer Rémois n'est pas conforme à la réglementation : seuls 2,5 % des dossiers amiante des parties privatives (DAPP) étaient réalisés en juin 2016.

Enfin, des erreurs ont été constatées en ce qui concerne la fixation du loyer de 248 logements conventionnés, la situation a été régularisée et les locataires remboursés.

La rentabilité de l'exploitation nécessite d'être analysée compte tenu du niveau d'autofinancement, en baisse régulière depuis 2011 au point de s'établir en 2015 à un niveau très bas équivalant à 2,65 % du chiffre d'affaires. Le montant des charges récupérées par rapport aux charges récupérables est inférieur aux ratios nationaux et le coût de la vacance est en augmentation, autant d'éléments pénalisant la rentabilité de l'exploitation. Néanmoins, à la lecture des résultats de son analyse financière prévisionnelle, le Foyer Rémois paraît en capacité de financer le programme d'investissements prévu par son PSP sans trop dégrader sa situation de haut de bilan qui est aujourd'hui correcte.

Le Foyer Rémois poursuit son développement sur la base d'un PSP cohérent. Au-delà de ce PSP, la volonté de coopération avec d'autres organismes HLM du territoire et la recherche engagée d'un partenariat financier avec un groupe d'envergure nationale contribueront à sécuriser la croissance de la société au service d'un projet « Grand Est » plus ambitieux tout en honorant les engagements pris sur le patrimoine existant.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PREAMBULE

L'Ancols exerce le contrôle de la SA d'HLM « Le Foyer Rémois » en application de l'article L. 342-2 du code de la construction et de l'habitation (CCH) : « 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 (...). »

Le précédent contrôle effectué par la Miilos en 2010 avait mis en exergue un service de proximité satisfaisant, un bon entretien général de l'ensemble du parc immobilier, un effort soutenu en matière de réhabilitation, un endettement et des coûts de gestion maîtrisés. Par contre, une sous-représentation des publics fragilisés au regard du peuplement régional avait été mise en évidence, des anomalies en matière de commande publique avaient été relevées, l'activité de gestion locative était à améliorer et la situation financière avait été jugée préoccupante.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME DANS SON CONTEXTE

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La SA d'HLM « Le Foyer Rémois » a été créée en 1912 à l'initiative d'industriels de Reims afin d'offrir un logement digne à leurs ouvriers. Durant l'entre-deux-guerres, huit cités-jardins seront construites, dont celle du Chemin-Vert composée de 640 logements et divers équipements : maison de l'enfance, bibliothèque, église... Cet ensemble, toujours propriété de la SA d'HLM, est intégré aux « Coteaux, Maisons et Caves de Champagne », paysage culturel inscrit en 2015 sur la liste du patrimoine mondial de l'Unesco.

Au 1^{er} janvier 2016, le Foyer Rémois compte près de 17 000 logements, situés principalement dans la Marne, notamment au sein de la communauté d'agglomération « Reims Métropole » où la société possède plus de 12 500 logements, soit un peu moins du tiers du parc social de ce territoire où deux autres bailleurs sont également présents : la SA d'HLM Plurial Novilia et l'OPH Reims Habitat.

Le parc locatif social est largement représenté sur l'agglomération rémoise puisqu'il représente 38 % des résidences principales en 2013¹. L'écart entre les loyers du parc locatif privé et ceux du parc social est important : pour le parc privé, au 1^{er} février 2013, les loyers, rapportés au m² de surface habitable, s'élèvent en moyenne pour les appartements à 11 €/m² et pour les maisons à 9 €/m² ; pour le parc social, au 1^{er} janvier 2015, ils s'établissent en moyenne à 5,3 €/m² ; pour mémoire, le loyer plafond des logements

¹ Source : INSEE - Recensement de la population 2013

² Source : Programme Local de l'Habitat (PLH) de l'agglomération rémoise 2012-2017 – entretien avec les professionnels de l'immobilier

³ Source : RPLS – Répertoire des logements Locatifs des bailleurs sociaux

financés en 2015 au moyen de PLS⁴ en zone B1⁵ est de 8,66 € par m² de surface utile⁶. Le marché locatif social est plutôt tendu comme en témoigne le taux de logements vacants depuis plus de trois mois qui s'établit à seulement 1 % au 1^{er} janvier 2015³. La situation est un peu plus dégradée pour le parc privé puisqu'à cette même date, les logements vacants depuis plus d'un an représentent 5 % du parc.

Depuis 2001, le Foyer Rémois, qui souhaite augmenter son parc dans l'objectif d'optimiser ses frais de gestion, rentabiliser le développement des outils et des supports des métiers, se développe dans les départements limitrophes de son territoire historique d'intervention : il a procédé à quelques acquisitions auprès d'autres bailleurs HLM et constructions dans la Haute-Marne et l'Aisne, où sa présence s'élève désormais au total à près de 1 000 logements ; il se développe actuellement en Seine-et-Marne, dans le Val de Bussy au sein de la ville nouvelle de Marne-la-Vallée, territoire très tendu en termes de demande de logement social et situé à une heure de Reims.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Le Foyer Rémois est une SA d'HLM à Directoire et Conseil de Surveillance (CS).

L'actionnariat de référence est constitué par la SAS Global Habitat capitalisée à 95 % par une association historique de bienfaisance fondée par le patronat industriel de la ville de Reims « La Maison de l'Enfance » et la SA d'HLM Vilogia, qui détiennent respectivement 51,0 % et 5,8 % du capital social. Ces sociétés sont liées par un pacte d'actionnaires signé en septembre 2011, date d'entrée de la SA d'HLM Vilogia au capital de la société, suite à un protocole d'accord signé en mars 2010 entre le Foyer Rémois et le groupe Vilogia pour aider au développement du Foyer Rémois dans le Grand Est. Des divergences d'approche stratégique ont mis fin à ce partenariat en 2014. Le pacte d'actionnaire a été dénoncé fin 2016. Une alliance stratégique à date d'effet du 1^{er} janvier 2017 a été conclue avec le groupe Arcade ; ce rapprochement se concrétisera par un nouveau pacte d'actionnaires conclu entre la SA d'HLM « Aiguillon Construction » filiale d'Arcade, et Global Habitat.

Les autres principaux actionnaires du Foyer Rémois sont :

- la SAS Astria Développement, filiale à 100 % du Cil⁷ Astria, qui possède 35,3 % du capital ;
- l'une des filiales immobilières du Crédit Agricole actionnaire depuis 2011 et la Caisse d'Épargne Lorraine-Champagne-Ardenne qui détiennent chacune près de 3 % des actions ;
- l'association « La Maison de l'Enfance », actionnaire historique du Foyer Rémois, qui détient aujourd'hui 1,6 % du capital.

⁴ PLS : Prêt Locatif Social – les logements sociaux sont construits avec l'aide de l'Etat ; ils sont nommés d'après le prêt utilisé pour financer le logement : PLAII (prêt locatif aidé d'intégration au taux le plus bonifié), PLUS (prêt locatif à usage social), PLS (au taux le moins bonifié)

⁵ Le zonage A/B/C caractérise la tension du marché du logement en découpant le territoire en 5 zones (Abis/A/B1/B2/C), de la plus tendue (A bis) à la plus détendue (zone C). Les principales communes de l'agglomération rémoise relèvent de la zone B1.

⁶ Surface utile : surface habitable + la moitié de la surface des annexes (article R. 331.10 du CCH)

⁷ Cil : Comité Interprofessionnel du logement. Les Cil sont des associations régies par la loi de 1901, dont l'objet est la collecte et l'utilisation de la participation des employeurs à l'effort de construction. Gérés de façon paritaire par les partenaires sociaux, leurs conseils d'administration comprennent des représentants des organisations de salariés et d'employeurs

Afin de soutenir son projet de développement, le capital social de la société qui s'élevait à 484 250 € a été porté à 20 822 750 € en décembre 2013, chaque actionnaire contribuant au prorata de sa participation initiale.

Sur la période du contrôle, il a été procédé aux versements de dividendes suivants qui respectent les dispositions du décret n° 2004-641 du 1^{er} juillet 2004 :

	2011	2012	2013	2014	2015
Montants des dividendes versés	15 738 €	15 738 €	572 625 €	520 569 €	468 510 €
Montant du capital	484 250 €	484 250 €	20 822 750 €	20 822 750 €	20 822 750 €
Taux de rémunération effectif	3,25 %	3,25 %	2,75 %	2,50 %	2,25 %
Taux maximum autorisé	3,75 %	3,75 %	2,75 %	2,50 %	2,25 %

Les actionnaires ci-dessus énumérés sont représentés au sein du Conseil de Surveillance, à l'exception de la SAS Astria Développement qui ne dispose plus de siège depuis 2013. Le CS est présidé par M. Guy Brabant et est composé de 17 membres. Il se réunit 4 à 5 fois par an et dispose des informations nécessaires à l'exercice de ses prérogatives. L'assiduité des membres est satisfaisante à l'exception du représentant de Vilogia qui ne siège plus depuis 2014. Cette situation nécessite être clarifiée.

Au titre de la représentation des établissements publics et collectivités territoriales, seule la communauté d'agglomération de Reims siège au CS. Lors de la mise en œuvre de la réforme de la gouvernance des SA d'HLM, issue de la loi du 1^{er} août 2003, le conseil régional et les conseils départementaux ont été sollicités mais aucune réponse positive n'a été formulée. Dans le cadre du développement de la zone d'implantation de la société, il conviendra de solliciter les nouvelles collectivités concernées (article L. 422-2-1 du CCH).

Deux membres du CS bénéficiaient de délégations pour la gestion ordinaire de la trésorerie de la société et pour signer des pièces liées à l'acquisition et à la cession d'immeubles. Ces délégations contrevenaient au principe de non-immixtion du CS dans la gestion de la société (article L. 225-68 du Code de Commerce). La situation a été régularisée durant le contrôle.

Le CS a mis en place en 2014 un comité d'engagement qui aborde les projets de développement de la société. Trois membres du CS y participent : le Président et deux représentants de la 4^{ème} catégorie d'actionnaires (personnes morales autres que l'actionnaire de référence et les personnes physiques). Si ce dispositif est régulier et son fonctionnement satisfaisant, avec notamment un compte-rendu présenté et commenté en CS, les montants conséquents des délégations qui lui sont accordées (20 M€ pour les acquisitions immobilières, 3,5 M€ pour les acquisitions foncières et 5 M€ pour les cessions) tendent à priver les catégories d'actionnaires non représentées (les représentants des collectivités territoriales et des locataires) de toute influence sur ces questions stratégiques.

Le directoire, présidé depuis 2004 par M. Christophe Villers, est composé de 4 membres. Deux d'entre eux bénéficient d'un contrat de travail : pour l'un, les missions relevant de son contrat de travail sont bien distinctes de celles confiées au titre de son mandat social. Pour l'autre, directeur général délégué, son contrat de travail (cadre dirigeant G8) lui confie des missions classiquement dévolues à un dirigeant d'entreprise, c'est-à-dire assimilables à un mandat social. Le mandat social de directeur général délégué n'est par ailleurs pas prévu par le Code de Commerce dans une société anonyme à conseil de surveillance (Code de Commerce L. 225-57 à 67).

Suite au contrôle, par délibération du conseil de surveillance, l'organisme a régularisé la situation et modifié le mandat social, le contrat de travail et le règlement intérieur du directoire.

2.2.2 Relations intra-groupes

La SAS Global Habitat, société-mère du Foyer Rémois, est holding d'un pôle privé exerçant des activités de promotion immobilière (Quadrance Immobilier), d'assistance à maîtrise d'ouvrage (Cabinet Projet) et comprenant un réseau d'agences immobilières (Native Immobilier).

Pour le pôle HLM, un groupe se constitue autour du Foyer Rémois actionnaire majoritaire des sociétés HLM suivantes (cf. annexe 7.2 Organigramme juridique) :

- la SA Vitry Habitat qui gère 4 000 logements. Le Foyer Rémois est actionnaire depuis 2011. La participation initiale à hauteur de 5 % du capital social qui s'élevait à 39 000 € a été portée à 85 % en février 2015 par achat des actions de la Caisse d'Epargne Lorraine-Champagne-Ardenne. Conformément au protocole d'aide au rétablissement de l'équilibre de Vitry Habitat signé avec la CGLLS, le Foyer Rémois a porté sa participation à 99 % en décembre 2015 dans le cadre d'une augmentation de capital de 5,3 M€ ;
- la SCIC I-mmocoop, créée en 2006, dont les activités principales sont la vente de logements, l'accession sociale et la gestion de syndic. Détendue à 50 % par le Foyer Rémois et à 50 % par l'OPH Reims Habitat, elle intervient principalement à Reims et dans la Marne ;
- la SCP Logivam, détenue à 69 % par le Foyer Rémois depuis 2014. Ses activités principales sont l'accession sociale et la réalisation de lotissements ; son siège social se situe à Soissons, dans l'Aisne ;
- la SCIC Coop Access immatriculée en juin 2016 et détenue à 99 % par le Foyer Rémois. Ses activités principales sont l'accession sociale et la réalisation de lotissements ; son siège social se situe à Bussy-Saint-Georges dans la Seine-et-Marne.

Le Foyer Rémois est également membre de cinq groupements d'intérêt économique (GIE), constitués sans capitaux, qui exercent une activité auxiliaire à celle de la société eu égard à la nature et aux montants des prestations réalisées à son profit. Les refacturations sont effectuées soit au temps passé, soit selon des clés de répartition tenant compte du nombre de logements.

Quatre GIE réunissent exclusivement des opérateurs HLM, deux sont réellement actifs au moment du contrôle : Tranquillité des Quartiers (dispositif au service de la tranquillité des locataires en dehors des horaires d'ouverture des agences) ; Bâti-Marne (mutualisation de prestations de coordination sécurité protection de la santé).

Le cinquième GIE, Polaris, exerçait une activité plus significative et réunit des opérateurs du pôle HLM et du pôle privé du groupe : créé en 2010 entre le Foyer Rémois et sa société-mère Global Habitat pour mutualiser certaines fonctions supports (comptabilité, juridique, ressources humaines...), de nouveaux membres y ont adhéré au fur et à mesure de la constitution du groupe. Au 1^{er} janvier 2014, il comptait 21 salariés représentant 14,5 ETP. Sur la période de contrôle, le recours par le Foyer Rémois aux prestations de ce GIE (1 744 k€ en 2014) a été irrégulier dans la mesure où aucune mise en concurrence n'a été faite alors que l'un des membres du GIE était une société de droit commun. Cette irrégularité a été levée à compter de l'exercice 2015 : en effet, du fait du développement du pôle privé (intégration du cabinet Projet en 2013, du réseau Native Immobilier en 2014), un GIE dédié aux activités de ses entités a été créé en avril 2014 (GIE Alcor). Depuis le 1^{er} janvier 2015, au sein du pôle HLM, des prestations sont assurées par le Foyer Rémois. Elles sont régies par conventions réglementées et donnent lieu à refacturation au temps passé à l'exception de l'une d'entre elles dont la rémunération est forfaitaire (gestion administrative et financière de la société I-mmocoop pour un coût annuel de 100 k€). Le forfait a été établi sur la base de la facturation 2014 du GIE Polaris. Cette convention ne prévoit pas d'indexation de la rémunération ; il conviendra de corriger cette omission.

Depuis 2015, les salariés du GIE Polaris ont été transférés au Foyer Rémois (15 personnes représentant 9,85 ETP), 2 personnes ont rejoint le pôle privé, les autres ont quitté le groupe. M. Villers, Président du comité de direction de 5 membres du GIE, assure des fonctions de direction du groupe. En tant que

Président du Directoire du Foyer Rémois, il se trouve à la fois juge et partie quand il s'agit d'évaluer les prestations réalisées par ce GIE. Au vu de la nature et du volume des activités réalisées par le GIE, du positionnement de M. Villers, la pérennité de ce groupement de moyens mérite donc d'être justifiée.

2.2.3 Participations à des SCCV

Antérieurement au dispositif expérimental instauré par la loi Alur, le Foyer Rémois a participé irrégulièrement au capital social de 4 SCCV en contradiction avec les termes des articles L. 422-2 et R. 423-75-1 du CCH. En effet, avant 2014, le Foyer Rémois a participé à la création de 4 sociétés civiles de construction-vente (SCCV). Si ce montage juridique a été retenu en vue de diminuer les réserves foncières de la société, il est irrégulier dans la mesure où une partie des biens produits par les SCCV est destinée à des accédants dont les ressources dépassent les plafonds de l'accession sociale.

La loi Alur de 2014 a revisité le régime des participations des organismes HLM dans les SCCV, à titre expérimental, conditionnant la participation financière de ces derniers selon deux critères :

- la SCCV en question doit réaliser au moins 25 % de logements sociaux ;
- la durée de vie maximale de la société en question doit être de 5 ans.

2.2.4 Interventions du Foyer Rémois pour la création d'une société commerciale

Des fonds apportés par le Foyer Rémois ont servi à créer une société commerciale SAS Domocare Développement dont l'objet social de vente d'équipements et de conseils est hors du service d'intérêt économique général pour lequel la SA d'HLM bénéficie d'un agrément :

Le 15 avril 2013, le Foyer Rémois a fondé, en partenariat avec l'association « la Sève et le Rameau », une association régie par la loi du 1^{er} juillet 1901 dénommée « Domocare Sève », avec comme objet social : « *apporter une réponse personnalisée, efficiente et innovante aux nouveaux besoins des personnes atteintes d'un handicap ou dépendantes en préservant le lien social, sans accroissement du coût économique* ».⁸

Dans le cadre de ce projet « Domocare », le Foyer Rémois a confié et réglé en juillet 2012 à la SARL « Stratégie » dirigée par le président de l'association partenaire « la Sève et le Rameau » une mission d'identification des opportunités de développement du marché et la mise en place d'un plan de développement opérationnel et commercial. Sur la base de cette étude, l'association « Domocare Sève » crée le 27 juin 2013 une Société par Actions Simplifiée dénommée « Domocare Développement » dont l'objectif est de vendre des équipements et des conseils afin de permettre aux personnes en situation de handicap ou de dépendance liée à l'âge, ainsi qu'aux établissements et aux institutions les hébergeant, d'adapter leur logement, d'améliorer leur confort et ainsi de rendre possible le maintien à domicile.

Le conseil de surveillance a été informé de l'ensemble du déroulement du projet.

L'équipe de contrôle relève en outre que :

- le Foyer Rémois a apporté seul un soutien financier à l'association puis à la société commerciale Domocare Développement sans contrepartie ou participation des autres partenaires au projet ;
- le Foyer Rémois a payé directement, sans convention, ni contrepartie, des frais relatifs à la création et à l'immatriculation de la SAS, a « avancé », entre mai et juillet 2013, des frais de communication de l'association et de la SAS et n'a pas identifié, comptabilisé et refacturé le temps de travail consacré par ses agents à la direction de la SAS et au démarrage de l'activité ;

⁸Extrait des statuts de l'association Domocare Sève

- faute de résultats, le projet a été abandonné : la SAS a cessé son activité le 5 décembre 2014 sans avoir dégagé aucun chiffre d'affaire ;
- le coût ainsi supporté, hors frais financiers liés aux avances et valorisation des temps de travail, s'élève à environ 123 000 € ;
- aucun bilan économique et financier n'a été présenté au Conseil de Surveillance.

Le Foyer Rémois rappelle dans sa réponse, qu'il a cherché avant tout à innover « dans l'intérêt des personnes atteintes d'un handicap ou dépendantes en préservant le lien social ». Sans se prononcer sur l'intérêt du projet Domocare, l'équipe de contrôle rappelle qu'en l'état actuel de la réglementation, une telle intervention ne respecte pas le périmètre d'intervention des SA d'HLM, défini et délimité à l'article L. 422-2 du CCH. Depuis, la SAS « Domocare Développement » a cessé son activité et le projet a été abandonné.

2.2.5 Évaluation de l'organisation et du management

Depuis 2009, le Foyer Rémois formalise ses réflexions stratégiques dans le cadre de projets d'entreprise : le dernier a couvert la période 2013/2015 et a notamment permis d'engager le projet « Grand Est » (développement en Seine-et-Marne, partenariats), de structurer la commercialisation (création d'une direction spécifique en 2014) et la réponse de proximité (cf. infra).

Au 1^{er} janvier 2016, l'organigramme (cf. annexe 7.3) distingue quatre pôles placés sous l'autorité de la direction générale : ressources, développement/patrimoine, commercial et clientèle.

La gestion de proximité est assurée, sous l'autorité du directeur clientèle, par quatre agences situées au cœur des grands quartiers de Reims et deux agences de taille plus modeste à Vitry-le-François et Chaumont. Trois points d'accueil complètent cette présence de proximité. Les agences assurent un traitement de premier niveau (recouvrement, médiation, qualification des demandes d'intervention technique, veille patrimoniale) ; les services plus spécialisés du siège (service contentieux, département maintenance) interviennent en relais si nécessaire.

L'organisation territoriale des agences a été revue en 2015/2016 et la répartition des fonctions modifiée afin de désigner un interlocuteur unique pour tous les aspects du traitement de premier niveau d'un groupe d'immeubles déterminé. La gestion des états des lieux reste à optimiser : de nombreux intervenants se succèdent, ce qui allonge les délais de remise en location ; la facturation des travaux à la charge des locataires (en 2015 par exemple, 42 % des états des lieux de sortie donnent lieu à facturation pour un montant moyen de 964 €), qui pèse lourdement sur les impayés et n'est que partiellement recouverte (cf. § 4.4 Traitement des impayés), mérite également d'être évaluée ; une intensification des visites-conseils avant état des lieux de sortie paraît notamment nécessaire.

Dans le cadre du développement en cours en Seine-et-Marne, une agence a été créée en 2016 à Bussy Saint-Georges (deux salariés à ce jour).

Le Foyer Rémois est certifié Qualibail depuis 2006 et Iso 9001 depuis 2012. Les démarches sont pilotées et suivies ; la société s'appuie sur les rapports d'audit pour améliorer en continu ses processus.

Au 31 décembre 2015, le Foyer Rémois compte 298 salariés, soit 290,7 équivalents temps plein (ETP), effectif qui, après une relative stabilité, a augmenté de 18 ETP durant l'exercice 2015 du fait du transfert de 9,85 ETP du GIE Polaris et de la création de nouveaux postes liés notamment à la réorganisation des

agences ou au développement en Seine-et-Marne. L'effectif représente 17,1 ETP pour 1 000 logements gérés, ratio qui se situe légèrement au-dessus de la moyenne 2014 de l'ensemble des SA d'HLM (16,6 ETP)⁹.

Un contrôle de gestion a été mis en place dans le cadre de la réorganisation de la direction financière en 2015. Initialement financier, il porte progressivement sur d'autres champs d'activités de la société. Des indicateurs, à destination des responsables d'agence, pour le pilotage de l'activité de leur service ont notamment été mis en place dans le cadre de la réorganisation de ce pôle (suivi des audits propreté, des visite-conseil avant état des lieux...).

2.2.6 Commande publique

Le Foyer Rémois dispose d'un règlement interne du processus achat depuis mars 2016. Le contrôle des procédures pour la passation de plusieurs marchés contractés sur la période de contrôle (exploitation, constructions neuves, service) n'a révélé aucune anomalie.

Des commandes sont passées sans mise en concurrence adaptée au montant des marchés.

Le Foyer Rémois n'évalue pas le montant de ses besoins par famille homogène d'achat (article 11 du décret n° 2005-1742 du 30 décembre 2005). La société s'expose au risque, pour certaines familles homogènes d'achat, que les procédures de mise en concurrence soient inadéquates au regard des montants.

Par exemple, les contrats de fournitures et service concernant la location et maintenance des photocopieurs de la société, conclus pour une durée de 36 mois, représentent au total 425 k€ pour les trois derniers exercices et n'ont pas fait l'objet d'une mise en concurrence formalisée.

Il en est de même pour les prestations d'ingénierie ou d'accompagnement social que l'organisme propose à ses locataires, assurées par la Maison de l'Enfance qui représentent 200 à 300 k€/an.

Dans sa réponse, le Foyer Rémois indique qu'avec le nouveau règlement interne et le cycle de formation des collaborateurs mis en place en 2016, ces situations seront désormais appréciées correctement.

Par ailleurs, des prestations contractées sans mise en concurrence auprès de deux apporteurs d'affaires ont été payées sans que le Foyer Rémois puisse fournir les productions correspondantes pourtant explicitement prévues par les conventions. Il s'agit de missions d'assistance au développement de son patrimoine :

- après une réunion avec des élus locaux le 30 octobre 2014, une première convention a été signée, le 1^{er} décembre 2014 avec un prestataire agissant en qualité d'auto-entrepreneur. L'objet de cette convention, conclue pour une durée allant du 1^{er} janvier au 30 juin 2015 non renouvelable, est de proposer un projet de rapprochement entre le Foyer Rémois et un autre organisme HLM du département moyennant une rémunération forfaitaire de 30 k€, laquelle doit être versée en trois fois sur présentation de facture accompagnée d'un compte-rendu écrit d'activité. La convention liant les parties a été prorogée, par avenant du 21 septembre 2015, pour une durée de six mois supplémentaires devant s'achever au 31 mars 2016. Le prestataire a perçu 10 k€ d'honoraires en 2015. Un avenant du 21 septembre 2016 a mis fin à la convention d'assistance, sans rémunération complémentaire.
Le Foyer Rémois indique dans sa réponse que ce travail s'est concrétisé par 12 rendez-vous avec le prestataire. Toutefois, aucun compte-rendu ou bilan réalisé par l'apporteur d'affaires n'a été produit alors que la convention le prévoyait pour justifier le paiement de la prestation.
- deux autres conventions ont été signées le 30 septembre 2015 avec un autre apporteur d'affaires, agent immobilier, pour une assistance au développement territorial de l'organisme dans les

⁹ Source : Rapport de branche des ESH, données 2014

régions Alsace et Lorraine, et au rapprochement avec certaines collectivités territoriales, organismes HLM ou SEM ;

Sa rémunération fixée contractuellement comprend une part fixe (50 k€ HT : 25 k€ pour l'Alsace et 25 k€ pour la Lorraine) et une part variable conditionnée à une décision du Conseil de Surveillance. La rémunération de la part fixe, soit 50 k€ HT a été réglée par l'organisme à la mi-novembre alors que la convention prévoyait un premier versement le 5 décembre.

De manière similaire aux dispositions de la première convention, le prestataire devait rendre compte par écrit selon une périodicité au moins mensuelle et fournir un rapport semestriel écrit. Si les intentions de rapprochement avec deux organismes ont bien été concrétisées par deux lettres, l'organisme n'a pas été en mesure de produire les documents mentionnés dans la convention.

2.2.7 Gouvernance financière

La présentation annuelle des comptes satisfait aux obligations d'information légales du CS quant à la situation financière de la société. Le rapport d'activité complète utilement cette information. Les organes de gouvernance de la société sont, d'une manière générale, très bien informés de la situation financière de la société et des décisions de gestion opérées.

2.3 CONCLUSION

Le Foyer Rémois est une SA d'HLM qui gère près de 17 000 logements, principalement dans la Marne, et notamment à Reims.

La société poursuit un projet de développement « Grand-Est ». A cette fin, elle a procédé à une forte augmentation de son capital social (20,4 M€) en 2013. Le développement s'opère actuellement en Seine-et-Marne, territoire tendu en termes de demande de logements sociaux et situé à une heure de Reims. Le Foyer Rémois a également pris le contrôle de la SA d'HLM Vitry-Habitat, en vue d'une future fusion-absorption. Cette filiale gère près de 4 000 logements dans le secteur de Vitry-le-François (Marne).

La société développe également diverses coopérations locales, avec l'OPH Reims-Habitat via la SCIC I-mocoop et deux GIE auxquels participent également d'autres opérateurs HLM. En dehors de son territoire d'origine, elle a structuré l'activité d'accession sociale au sein de deux coopératives HLM dans l'Aisne et la Seine-et-Marne. En parallèle, le groupe Global Habitat se structure : l'activité du pôle privé s'est accrue depuis 2014, ce qui a conduit à la création d'un GIE dédié aux activités de ce pôle ; des prestations au sein du pôle HLM sont assurées par le Foyer Rémois et régies par des conventions conclues régulièrement.

Le Foyer Rémois a participé à la création de SCCV, montage juridique retenu pour faciliter la vente de foncier, mais irrégulier avant l'entrée en vigueur de la loi Alur¹⁰ du 24 mars 2014. L'organisme a également participé à la création d'une société commerciale, ce qui n'est pas autorisé.

L'organisation des instances de gouvernance et du management interne assurent un fonctionnement satisfaisant de la société. Le contrôle de gestion, initialement financier, porte progressivement sur d'autres champs d'activités de la société. Il paraît nécessaire de l'étendre au suivi des dépenses par famille d'achat pour s'assurer du strict respect des procédures relatives à la commande publique.

¹⁰ Loi Alur : Loi pour l'Accès au Logement et un Urbanisme Rénové

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 31/12/2015, le patrimoine du Foyer Rémois s'élève à 17 040 logements dont 95 % localisés dans le département de la Marne : 13 311 logements sont situés sur le territoire de « Reims Métropole » et 2 789 répartis sur 64 autres communes du département dont 15 où la présence du bailleur est significative (plus de 20 logements). A noter que 1 200 logements proviennent de la cession en 2008 d'une partie du patrimoine de l'OPAC de la Marne avant son absorption par l'OPH « Châlons-en-Champagne Habitat ».

Le Foyer Rémois est également présent depuis 2001 en Haute-Marne et dans l'Aisne, départements limitrophes de la Marne : 682 logements ont été acquis en 2001, 2007/2008 et 2014 auprès des bailleurs HLM « Habitat Bourgogne » et « ICF Habitat Nord-Est (groupe SNCF) » et 258 logements neufs ont été construits les dix dernières années.

En termes de zonage 1/2/3 des politiques du logement¹¹, seul le patrimoine situé au sein de « Reims Métropole » est classé en zone 2 ; le reste relève de la zone 3.

L'organisme possède 4 737 logements au sein des 7 quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV) de Reims, ce qui représente 37 % du patrimoine détenu sur cette commune et 43 logements au sein du QPV (le Vert-Bois) de Saint-Dizier. Par ailleurs, 1 817 logements sont situés en zone de revitalisation rurale (ZRR) dont 432 logements en Haute-Marne, ce qui représente 80 % du patrimoine de ce département.

917 logements ne sont pas conventionnés, soit 5,4 % du patrimoine. Il s'agit :

- de patrimoine détenu historiquement par le Foyer Rémois, par exemple 507 logements financés en ILN (Immeubles à Loyers Normaux) construits à Reims entre 1967 et 1971 ;
- de patrimoine entré récemment dans le parc dans le cadre d'acquisitions plus globales faites entre 2001 et 2014 auprès d'autres bailleurs HLM ci-dessus cités (une centaine de logements) ;
- plus récemment, d'un projet d'accession sociale de 27 logements à Reims qui a connu des difficultés de commercialisation en 2011. Ce programme a été transformé en locatif, sans avoir pu bénéficier d'agrément.

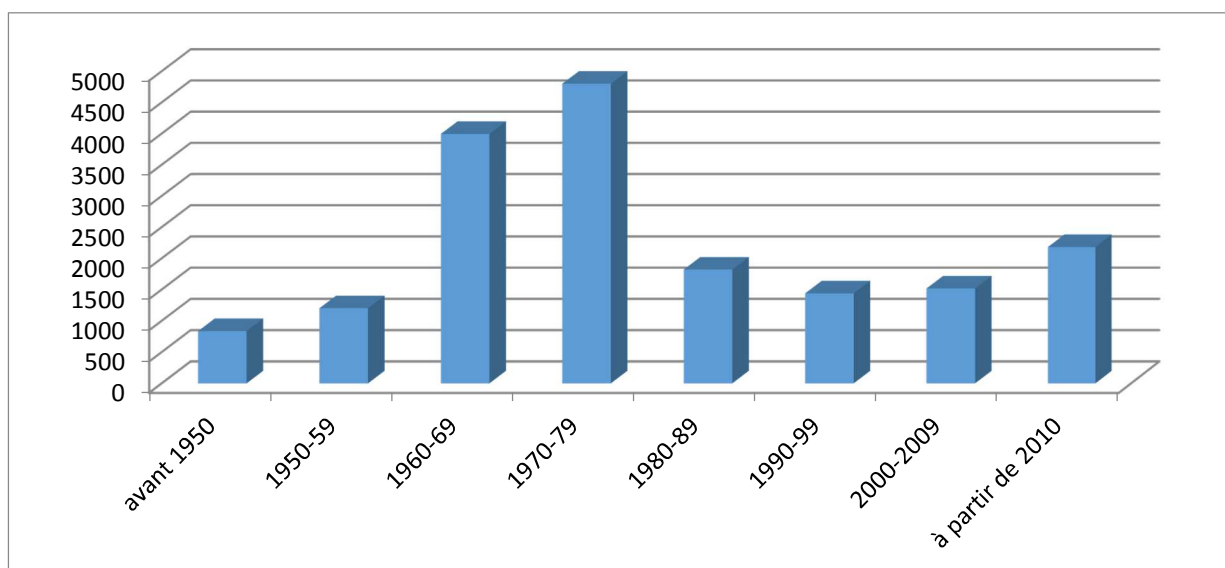
Des plafonds de loyers correspondant à ceux des logements financés en PLI¹² sont appliqués.

Les logements individuels représentent 21 % du patrimoine. Cette part s'établit à 57 % (1 605 logements) pour le patrimoine de la Marne hors agglomération de Reims, 12 % (1 623 logements) pour celui du territoire de Reims Métropole, 50 % (207 logements) pour le parc de l'Aisne, et 27 % (144 logements) pour celui de Haute-Marne.

L'âge moyen du patrimoine est de 37 ans. Le graphique suivant présente la répartition du parc en fonction de son année de construction :

¹¹ Zonage 1/2/3 : Un critère de population a été initialement employé pour définir ce zonage en 1978 qui a été régulièrement révisé depuis cette date. Il est utilisé dans le calcul des aides personnelles au logement (AL et APL) et est également employé afin de déterminer les plafonds de loyer du logement social (PLAI et PLUS).

¹² PLI : prêt locatif intermédiaire – Ce prêt bonifié n'ouvre pas droit à subvention de l'Etat, ni avantage fiscal.



Le parc présente la caractéristique d'être constitué, pour partie, d'ensembles importants construits sur des périodes très brèves, notamment à Reims : quartiers Europe (1 650 logements) en 1966/67, Croix-Rouge/Pays de France (2 000 logements) entre 1972 et 1975, cité-jardin du Chemin-Vert (580 pavillons) en 1922...

Le patrimoine est composé majoritairement de logements de type 3 et 4 (respectivement 31 % et 32 %). Les typologies 1 et 2 représentent 20 %.

La répartition du parc au regard de sa performance énergétique est la suivante :

Etiquette	A	B	C	D	E	F	G
Part du parc	1 %	8 %	21 %	46 %	16 %	7 %	1 %

Par ailleurs, le Foyer Rémois est propriétaire de 15 foyers représentant 858 équivalents logements gérés par des tiers.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Au 1^{er} janvier 2015, la vacance concerne 1 357 logements, soit 8 % du parc ce qui situe le Foyer Rémois 2 points au-dessus de la moyenne départementale. Elle est en légère progression (0,4 point) par rapport au 1^{er} janvier 2013. Le taux de mobilité¹³ se situe 1 point sous la moyenne départementale pour l'année 2014 mais il progresse en 2015 (2 243 départs enregistrés pour 2015 l'année précédente). L'amélioration sensible de la vacance de plus de 3 mois (4,1 % début 2013 ; 3,3 % début 2015 au niveau de la moyenne départementale) n'est pas suffisante pour contenir l'impact financier lié à la vacance globale qui augmente de 300 k€ entre l'exercice 2013 et 2015 pour atteindre 6,2 M€.

La vacance technique représente 40 % de la vacance totale au 1^{er} janvier 2016 : pour un tiers, il s'agit de patrimoine destiné à la vente ou à la démolition, les deux autres tiers concernent des logements nécessitant des travaux conséquents avant remise en location (présence d'amiante, dégradation importante...). Cette vacance, qui progresse (2,4 % début 2015, 3,1 % début 2016), se situe largement au-dessus du ratio départemental qui s'établit à 1 % début 2015.

¹³ Taux de mobilité : Rapport entre le nombre de baux signés, hors nouveaux logements, et le nombre total de logements en début d'exercice.

La vacance commerciale, fluctuante au cours de chaque exercice, diminue globalement (5,6 % début 2015, 4,9 % début 2016) ; la moyenne départementale s'établissant à 5 % début 2015.

Il n'y a pas de poche particulière de vacance ; des actions adaptées sont mises en œuvre lorsqu'une vacance lourde apparaît : décision de démolition à Sainte-Menehould, travail partenarial avec les services de police dans le quartier Croix-Rouge de Reims pour lutter contre les comportements troublant l'occupation, nouvelle organisation pour la commercialisation du patrimoine de la Haute-Marne...

En matière de lutte contre la vacance, une organisation plus efficace doit toutefois être mise en place pour remettre en location plus rapidement les logements nécessitant des travaux importants ; en outre, les motifs de départs méritent d'être analysés afin de prendre les mesures nécessaires pour prévenir ceux qui peuvent l'être.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

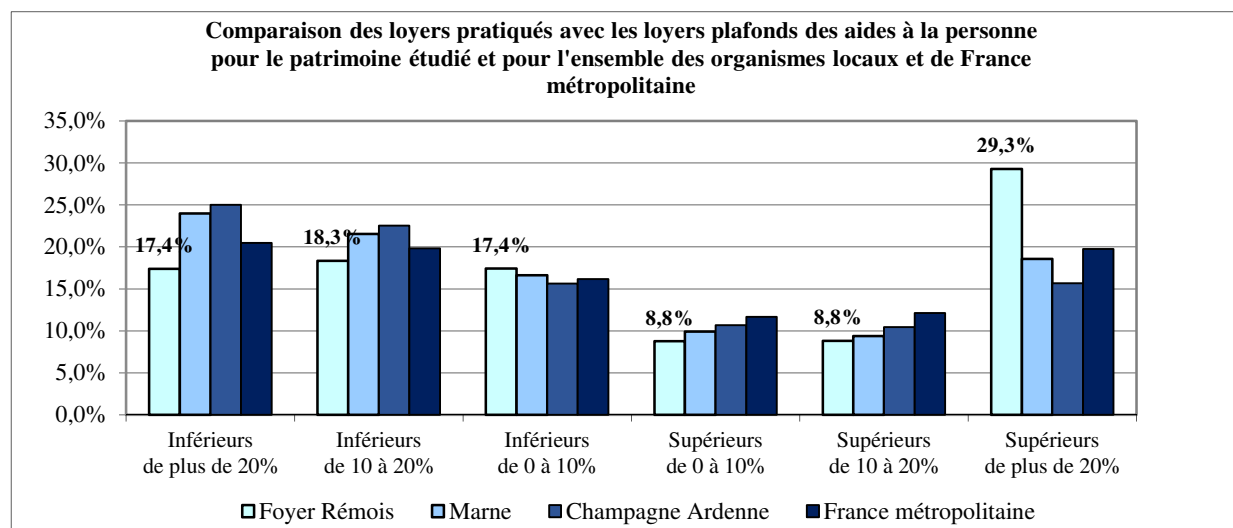
3.2.1 Loyers

3.2.1.1 Niveau des loyers

Rapportés au m² de surface habitable, les loyers pratiqués par le Foyer Rémois au 1^{er} janvier 2015 sont, en moyenne, supérieurs de 7 % à ceux pratiqués par les autres bailleurs locaux (source RPLS 2015) :

		Loyer mensuel en € par m ² de surface habitable		
	nombre de logements	1 ^{er} quartile	médiane	3 ^{ème} quartile
Foyer Rémois – patrimoine sur l'agglomération de Reims	12 535	4,7	5,5	6,3
Foyer Rémois – patrimoine sur la Marne	15 183	4,6	5,3	6,1
Foyer Rémois - Patrimoine Global	16 113	4,6	5,3	6,1
Références 2015 - CA de Reims	38 883	4,5	5,1	5,9
Références 2015 – Marne	63 134	4,4	5,0	5,7
Références 2015 - Champagne-Ardenne	126 835	4,4	4,9	5,6

La comparaison des niveaux de loyers avec les loyers plafonds théoriques de l'APL corrobore ce constat de niveau de loyer élevé : plus de 7 500 logements conventionnés gérés par l'organisme, soit 46,9 % du parc, ont des loyers supérieurs aux plafonds APL (référence départementale : 37,9 %) ; pour 29,3 % de ces 7 500 logements, l'écart est même supérieur à 20 % :



Un peu moins de la moitié du patrimoine de la société apparaît dès lors comme peu accessible aux populations modestes et fragiles. Cette accessibilité moindre et cette non-couverture d'une partie des loyers par l'APL sont susceptibles, par ailleurs, de favoriser l'augmentation des impayés et de la vacance contre lesquels lutte le Foyer Rémois.

L'analyse de la structure du parc éclaire en partie les niveaux de loyer. Le tableau ci-dessous présente ces niveaux de loyer pratiqué en fonction des financements d'origine et la marge d'augmentation théorique par rapport aux maximums autorisés par les conventions APL :

Catégorie de financement	Nb de logt	% parc	SH moyen	Surf. quitt. moyenne	Loyer pratiqué mensuel	Loyer max. mensuel	Marge potentielle
<i>Parc géré sous le régime de la surface corrigée (SC)</i>							
Anciens financements	8 233	48,3%	71	113	326 €	364 €	11,65%
PLAI	88	0,5%	87	140	406 €	419 €	3,22%
ILM	1456	8,5%	71	116	402 €	468 €	16,26%
PLA	2664	15,6%	79	124	485 €	509 €	4,98%
Total Parc géré sous le régime de la SC	12 441	73,1%	73	116	370 €	408 €	10,30%
<i>Parc géré sous le régime de la surface utile (SU)</i>							
Anciens financements	292	1,7%	63	104	300 €	301 €	0,48%
PLAI	352	2,1%	78	82	404 €	414 €	2,48%
PLA	331	1,94%	77	85	479 €	493 €	2,87%
PLUS	2047	12,0%	79	83	454 €	463 €	1,92%
PLS	650	3,8%	81	85	602 €	671 €	11,49%
Total Parc géré sous le régime de la SU	3 672	21,6%	78	85	466 €	485 €	4,17%
Total parc conventionné	16 113	94,6%	74	109	392 €	425 €	8,64%
PLI - SC	53	0,3%	100	164	680 €		
PLI - SU	126	0,7%	85	96	654 €		
Non conventionné - SC	618	3,6%	80	133	619 €		
Non conventionné - SU	120	0,7%	89	101	688 €		
Total parc non- conventionné	917	5,4%	83	127	581 €		
Total Patrimoine	17 030	100,0%	75	111	402 €		

La structure de financement du patrimoine de l'organisme fait apparaître une faible part de logements financés en PLAI (2,6 %), notamment du fait des démolitions réalisées dans le cadre des programmes financés par l'ANRU et de la politique de vente HLM, alors que le parc non conventionné représente 5,4 %. La part financée en ILM et PLA¹⁴ qui présentent des niveaux de loyer plus importants est également conséquente (respectivement et 8,5 % et 17,6 %).

Le Foyer Rémois dispose globalement d'une marge de manœuvre de 8,64 % entre les loyers pratiqués et les loyers maximums fixés par les conventions signées avec l'Etat, ce qui est plutôt plus faible par rapport à ce qui est habituellement constaté.

¹⁴ ILM : Immeubles à Loyers Moyens (arrêté du 15 novembre 1970), financement qui vise les catégories moyennes.

PLA : Prêt Locatif Aidé - Ce financement a été introduit en 1977, date de la réforme des aides au logement marquée par une diminution des aides à la pierre au profit d'aides à la personne.

3.2.1.2 Politique conduite par l'organisme

Le Conseil de Surveillance délibère annuellement et arrête les augmentations de loyers applicables aux locataires occupants conformément à l'article L. 442-1-2 du CCH. L'organisme applique, depuis 2011, les dispositions de l'article 210 de la loi n 2010-1657 de Finances qui prévoit que les augmentations de loyers pratiqués ne peuvent excéder la variation de l'IRL du 3^{ème} trimestre de l'année précédente.

Mis à part pour l'exercice 2012, les augmentations de loyers arrêtés par le Foyer Rémois sont fixées au maximum permis par la réglementation :

Le Foyer Rémois	2012	2013	2014	2015
Loi de finances	1,90%	2,15%	0,90%	0,47%
Revalorisation moyenne pratiquée	1,73%	2,15%	0,90%	0,47%

La politique des loyers du Foyer Rémois n'est pas adaptée aux réalités économiques et sociales des personnes logées par l'organisme ; le parc est de moins en moins accessible aux ménages à revenus modestes.

D'une part, le Conseil de Surveillance arrête des augmentations annuelles maximales, sans modulation et sans calculer l'impact de ces augmentations sur la quittance finale des locataires, notamment ceux bénéficiant de l'APL. Par ailleurs, il n'a pas validé une politique globale sur le sujet intégrant les loyers à appliquer à la relocation, suite à réhabilitation ou en cas de vacance commerciale prolongée (art. L. 442-1-1 du CCH).

La mission de contrôle relève que le produit des loyers progresse de 17 % entre 2011 et 2015 alors que dans le même temps, le nombre de logements de la société n'a augmenté que de 6 %. Plusieurs facteurs conduisent à cette situation : le développement important (en 5 ans, 8,7 % de constructions neuves, 2,7 % de démolition) conduit à proposer des loyers plus onéreux, les augmentations annuelles pour les locataires en place et à la relocation ou suite aux réhabilitations... Cette situation conduit à rendre le parc de moins en moins accessible aux ménages dont les caractéristiques socio-économiques se fragilisent (cf. § 4.1. Caractéristiques des populations logées) et favorise l'accroissement des impayés de loyer (cf. § 4.4 Traitement des impayés). Le Foyer Rémois précise que, sur les dix dernières années, les 929 démolitions opérées dans le cadre de l'Anru et les 700 ventes HLM ont concerné essentiellement des logements accessibles aux ménages à revenus modestes, lesquels n'ont pu être reconstitués. L'organisme souligne enfin que le financement de logements très sociaux dépend surtout de la capacité des délégataires à les octroyer.

L'élaboration d'une telle politique, permettrait à l'organisme de veiller à maintenir l'équilibre subtil entre accessibilité sociale du parc/maitrise des impayés et équilibre financier.

Dans sa réponse, le Foyer Rémois indique qu'il envisage de questionner le niveau général des loyers.

Les contrôles conduits par l'Agence ont révélé l'existence, au 1^{er} janvier 2015, de 248 dépassements de loyers pratiqués par rapport aux maximums autorisés par les conventions (art. L. 442-1-1 du CCH).

Ces dépassements concernent 15 programmes situés sur 8 communes. La moyenne mensuelle de ces 248 dépassements s'élève à 4,01 €.

Les dépassements constatés sont liés à la prise en compte d'un indice d'actualisation erroné en 2011 pour les 248 logements concernés (IRL 4ème trimestre N-1 au lieu de l'IRL 2ème trimestre N-1).

L'organisme a régularisé la situation et remboursé en décembre 2016 les locataires lésés.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Le Foyer Rémois réalise chaque année, entre octobre et décembre, une enquête auprès de ses locataires afin de déterminer quels sont les locataires assujettis au SLS, lequel est quittancé en janvier.

Le Foyer Rémois a décidé d'appliquer la modulation minimale en zone B et son propre barème en zone C, comme le permet la réglementation.

Au 31 décembre 2015, 805 locataires sont soumis au SLS, soit 5,1 % des locataires du Foyer Rémois. Ils ont été assujettis au SLS pour un montant annuel moyen de 274 € ; près du tiers de ces derniers a un SLS supérieur à 100 €.

3.2.3 Charges locatives

La régularisation des charges locatives, opérée sur la quittance de mai, est réalisée dans des délais satisfaisants.

Les charges sont globalement bien dimensionnées : 58 % des locataires ont un solde débiteur ou créditeur annuel inférieur à 100 €, 37 % un solde débiteur ou créditeur compris entre 100 et 300 €, 5 % un solde débiteur ou créditeur supérieur à 300 € (principalement liés à la consommation d'eau).

Près de la moitié du parc bénéficie d'un chauffage collectif ; les coûts sont globalement maîtrisés : la charge annuelle rapportée au m² de surface habitable s'établit à 7,5 € en 2014.

Hors eau et chauffage, les charges des logements collectifs sont également maîtrisées : en 2014, elles se sont élevées en moyenne à 9,23 €/m² de SH, soit 54 €/mois/logement ; pour les logements individuels, les dépenses se sont situées en moyenne à 12 €/mois.

Le niveau des charges récupérées au regard de celles récupérables est faible : ce ratio s'établit à 92,5 % en 2014, ce qui le situe le Foyer Rémois parmi les 10 % des organismes chez qui ce ratio est le plus faible, la médiane des SA d'HLM en 2014 se situant à 96,6 %. En 2015, ce même ratio s'est encore dégradé pour s'établir à 88,9 %. Le montant des charges non récupérées s'élève alors à 2 541 k€, ce qui n'est pas sans conséquence sur la rentabilité de l'exploitation de la société (cf. § 7.2.1). La situation de la vacance ne peut à elle seule justifier cet écart. En effet, le fort développement des pratiques de remises de charges dans le cadre de la commercialisation des logements (900 k€ prévus au budget 2015) en constitue principalement la cause.

Le Foyer Rémois reconnaît les limites de la politique de remises de charges comme levier d'attractivité commerciale. Il indique qu'il conduira une réflexion plus globale en 2017 qui questionnera le niveau général des loyers et des charges dans le but de gagner en attractivité et d'améliorer les ratios d'exploitation.

3.3 CONCLUSION

Constitué en grande partie dans les années 1960-1980, le patrimoine du Foyer Rémois est essentiellement localisé sur Reims, son territoire historique d'intervention, et en particulier au sein des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

Si plusieurs actions d'amélioration ont été conduites, la maîtrise de la vacance, notamment technique reste un enjeu pour le Foyer Rémois.

Le niveau moyen des loyers est sensiblement plus élevé que celui des autres bailleurs locaux. L'absence de politique globale dans ce domaine tend à dégrader l'accessibilité économique du parc aux populations

les plus modestes et favorise l'accroissement des impayés de loyer, dans un contexte où les caractéristiques socio-économiques des occupants se fragilisent.

Des erreurs ont été constatées en ce qui concerne la fixation du loyer de 248 logements conventionnés. La situation a été régularisée.

Enfin, le montant des charges récupérées par rapport aux charges récupérables est inférieur aux ratios nationaux : cette situation qui pénalise la rentabilité de l'exploitation, nécessite d'être analysée.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

	Pers. isolées	Ménage 3 enfts et +	Famille monop.	Revenu < 20% *	Revenu < 60% *	Revenu > 100% *	Bénéficiaire d'APL+AL
Foyer Rémois - CA Reims 2014	34,0%	9,1%	16,8%	20,6%	56,9%	12,6%	49,2%
Foyer Rémois - Marne 2014	33,1%	9,1%	16,3%	18,8%	55,1%	13,2%	47,0%
Foyer Rémois - CA Reims 2012	35,4%	10,9%	20,1%	17,5%	53,9%	13,5%	51,0%
Foyer Rémois - Marne 2012	34,5%	10,9%	19,4%	16,1%	52,6%	13,8%	49,1%
CA de Reims (réf. 2012)	38,2%	8,6%	17,5%	15,7%	49,8%	15,4%	43,8%
Marne (réf. 2012)	39,5%	8,5%	17,8%	15,2%	50,8%	15,1%	41,7%
Champagne-Ardenne (réf. 2012)	40,9%	7,8%	16,9%	19,1%	57,3%	11,0%	50,2%

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

Les résultats de la dernière enquête 2014 relative à l'occupation du parc social (OPS)¹⁵ confirment le rôle social joué par le Foyer Rémois qui loge des populations plus fragiles que ses homologues sur ses différents territoires d'intervention, notamment des ménages dont les ressources sont inférieures à 20 % des plafonds.

En effet, entre 2013 et 2015, 80 % des nouvelles attributions ont été opérées au bénéfice de ménages dont les ressources sont inférieures à 60 % des plafonds PLUS, c'est-à-dire éligibles aux logements financés en PLAI.

Il convient de noter que 21 % des titulaires des baux de la société ont plus de 65 ans. Cette réalité pose de nombreux enjeux en termes d'accessibilité et d'adaptation des logements au vieillissement. Cet enjeu est par ailleurs rappelé par la loi n° 2015-1776 du 28 décembre 2015 relative à l'adaptation de la société au vieillissement. Le Foyer Rémois est actif sur cette thématique qui fait l'objet d'un suivi rigoureux. En 2014/2015 par exemple, 158 logements ont fait l'objet de travaux d'adaptation pour un montant de 961 k€ (douches, WC, placards, interphones etc...).

¹⁵ Enquête OPS (occupation du parc social) : enquête relative aux caractéristiques socio-économiques des locataires, instaurée par la loi du 4 mars 1996, d'une périodicité de 2 ans depuis 2012.

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Sur le département de la Marne où sont localisés 95 % des logements de la société, onze organismes HLM interviennent et enregistrent les demandes de logements sociaux dans le système national d'enregistrement (SNE). Au 30 juin 2016, 14 088 demandes sont actives dans le département, l'essentiel concernant l'agglomération rémoise. La direction commerciale et les agences utilisent régulièrement le fichier national de la demande pour compléter leur stock et lutter contre la vacance. A titre d'illustration, 40 % des attributions de 2015 ont été faite au profit de demandeurs enregistrés dans le SNE par d'autres bailleurs du département.

En juin 2016, 56 attributions effectuées en 2015 (sur 2 287) étaient toujours actives dans le SNE et n'avaient pas été radiées (art. R. 441-2-8 du CCH).

L'Agence rappelle que l'organisme qui a attribué un logement social est tenu de procéder à la radiation de la demande dans le fichier d'enregistrement « dès la signature du bail ».

Ces erreurs sont surtout liées à des problèmes mineurs d'utilisation des outils informatiques (orthographe de noms etc...). Le Foyer Rémois devra cependant veiller à développer le contrôle interne sur cette thématique afin de contribuer à l'efficacité du dispositif.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le Conseil de Surveillance a arrêté, en décembre 2015, une politique d'occupation du parc dans le cadre d'orientations générales rédigées à destination des Commissions d'Attribution des Logements (Cal).

L'organisme affiche son ambition d'assurer « un logement pour tous » par un accueil large des populations et en particulier : d'assurer l'accès au logement des populations fragiles, de répondre aux besoins des acteurs locaux du territoire, de soutenir l'accès au logement des salariés d'Action Logement et d'accompagner les parcours résidentiels. Il souhaite optimiser la mixité intergénérationnelle et des situations socioprofessionnelles.

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Le Foyer Rémois a mis en place, conformément à l'article L. 441-9 du CCH, deux Commissions d'Attributions de Logements (Cal), dont un bilan d'activité détaillé, clair et didactique, est présenté chaque année en Conseil de Surveillance.

Le procès-verbal rédigé à l'issue de chaque commission ne lie pas les attributions réalisées aux objectifs de peuplement assignés par le Conseil de Surveillance. L'organisme gagnerait à mettre en place un outil de suivi du peuplement à disposition des Cal et organiser un reporting dédié à cette question.

La Cal de l'agglomération de Reims Métropole se réunit de manière hebdomadaire. Elle a examiné 3 105 dossiers d'attributions en 2015. Les maires et/ou leurs représentants participent aux séances.

La Cal Régionale, qui se réunit de manière bimensuelle, est chargée des attributions de logements sur les autres territoires d'intervention de l'organisme dans la Marne, en Haute-Marne et dans l'Aisne. Cette dernière s'est réunie 24 fois en 2015 et a examiné 856 dossiers.

Sur l'ensemble des 3961 dossiers de candidatures étudiés en 2015, seuls 103 ont fait l'objet d'un refus d'attribution.

Les différents contrôles opérés par l'Agence ont révélé 4 irrégularités sur les 6770 attributions réalisées durant la période 2013-2016. Celles-ci concernent des attributions de logements financés en PLA LM, auxquels des plafonds PLUS ont été appliqués au lieu de plafonds PLAI (erreur de paramétrage dans le logiciel de gestion locative).

Les logements non conventionnés sont pour leur part attribués après passage en CAL et respectent les plafonds PLI.

4.2.3.2 Gestion des contingents

Le Foyer Rémois est un acteur reconnu du droit au logement sur ses différents territoires d'intervention, qui présentent un caractère relativement détendu et ne posent pas de difficultés majeures dans l'exercice du droit au logement.

Les contingents préfectoraux sont suivis en flux dans la Marne et la Haute-Marne, en stock dans l'Aisne. La mobilisation du contingent préfectoral de la Marne (95 % du patrimoine de l'organisme) s'effectue dans le cadre de la convention départementale de réservation signée en 2013. Sur un objectif de 601 attributions pour 2015, le Foyer Rémois a réalisé 847 attributions, dont 5 au titre du Dalo, 10 au titre de la mobilisation du contingent préfectoral et 67 de sorties d'hébergement.

Concernant les collectivités, celles-ci sollicitent l'organisme par courrier et participent aux Cal lorsqu'un logement de leur contingent est libéré.

Les logements réservés aux collecteurs Action Logement sont pour leur part identifiés. Les Cil sont informés par courrier quand un de leur logement réservé est libéré. Les conventions en droit unique sont suivies avec précision. Au 31 décembre 2015, 1 042 logements (soit 6,1 % du parc) sont occupés par un bénéficiaire d'un droit de réservation Action Logement.

Les flux sont bien comptabilisés annuellement, suivis et justifiés. Un bilan annuel est présenté au Conseil de Surveillance et adressé également aux différents partenaires de l'organisme.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

L'organisation de la société est orientée « client » : Certifié Qualibail par l'Afnor au titre de sa gestion locative et ISO 9001-2008 pour, entre autres, ses activités patrimoniales et clientèles, le Foyer Rémois a engagé, depuis plusieurs années, de nombreuses démarches et actions pour améliorer la qualité du service rendu à ses locataires et clients ; de plus, engagé depuis 2009 dans une démarche RSE, le projet d'entreprise 2013-2015 de la société a placé le client au cœur des préoccupations de l'organisme. Plusieurs réalisations ont été opérées dans ce cadre : création de l'agence Gambetta à Reims en 2014, d'une agence en ligne « Home and You », mise en place des gestionnaires-clientèles qui assurent le suivi individualisé des locataires de la signature du bail à l'état des lieux de sortie, partenariats nombreux avec les acteurs du territoire au profit de ses locataires (Stade de Reims, associations locales...), classement de la cité-jardin du Chemin-Vert par l'Unesco etc...

Le plan de concertation locative a été révisé avec les associations représentatives des locataires et approuvé le 30 septembre 2015. Il entend promouvoir la participation des locataires, à travers leurs Amicales et Groupements, à l'amélioration du cadre de vie et à faire émerger des projets communs, notamment par la signature d'accords collectifs locaux et de réunions dédiées, notamment sur les quartiers d'Orgeval et Pays de France. De nombreux sujets sont abordés dans le cadre de la concertation locative : sécurité, contrôle et entretien des installations, relations avec les prestataires dont Must pour les visites préventives annuelles et les réparations dans les logements, nettoyage-propreté ou encore le traitement des dégradations dans les immeubles etc... Les représentants des locataires entendus par l'équipe de contrôle le 14 juin 2016 ont confirmé les pratiques de concertation développées au sein de l'organisme.

Le traitement des réclamations est formalisé. Il fait l'objet d'un pilotage fin et de tableaux de bord précis. Le suivi des dépannages par type d'interventions est tracé tout comme le suivi des délais. Ainsi, en 2015, 28 602 interventions ont été réalisées, essentiellement pour des problèmes de plomberie, robinetteries, sanitaires (33 % des interventions), de chauffage (24 %), de sécurité-incendie (19 %) et de menuiserie (16 %). Le délai moyen de ces 28 602 interventions est de 10,83 jours. Les insatisfactions sont également suivies, elles concernent principalement des problèmes de délais ou de malfaçons.

Les visites de patrimoine réalisées par la mission de contrôle dans chaque agence ont confirmé le bon entretien général des immeubles, des communs et des espaces verts, même si quelques interventions mériteraient d'être réalisées sur certains immeubles identifiés (le bâtiment 2 allée César Franck à Reims en attente de démolition ou encore quelques îlots non réhabilités du quartier Pays de France).

Le Foyer Rémois a enfin porté plusieurs projets originaux en faveur de ses locataires, notamment le projet expérimental « I-stay@home » initié en 2012 en partenariat avec 9 bailleurs sociaux européens et l'Institut Supérieur de l'Electronique et du Numérique (ISEN).

Ce projet, subventionné à 50 % par l'Union Européenne, vise à favoriser le maintien à domicile des seniors via l'équipement des logements en nouvelles technologies de l'information et de la communication et en objets connectés (tablettes, balances, montres de téléassistance, podomètres, tensiomètres et aspirateurs robots). Cette expérimentation, qui s'est déroulée d'avril 2014 à mars 2015, a concerné vingt ménages âgés de 61 à 81 ans.

Le bilan de cette expérience s'est avéré positif. La majorité des seniors interrogée a pensé que ces équipements modernes ont amélioré leur qualité de vie et que les nouvelles technologies peuvent retarder ou éviter leur admission en maison de retraite.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Evolution du stock

Le niveau atteint par les impayés locatifs du Foyer Rémois est inquiétant. Sur le plan comptable, le montant cumulé des créances locatives au bilan 2015 représente 20,2 % du montant total des loyers et charges récupérées ce qui est très largement au-dessus de la médiane 2014 des SA d'HLM de province (13 %) et situe le Foyer Rémois parmi les 10 % des SA où ce ratio est le plus élevé. Sur la période du contrôle, la valeur de ce ratio s'est encore accrue puisqu'elle atteignait 16,7 % en 2011.

en k€	2011	2012	2013	2014	2015	Evolution 2010-2014
Créances douteuses (c/416)	6 988	8 496	9 932	11 179	11 617	+66 %
Provision pour créances douteuses (c/491)	6 079	7 331	8 537	9 949	10 633	+75 %
Admission en non-valeur (c/654)	810	949	1 126	1 303	1 673	+106 %
Total des retards logements (c/411+c/416+c/654-c/7714-c/4112)	10 346	13 162	13 056	14 669	15 413	+48 %

Les données ci-dessus issues de la comptabilité du Foyer Rémois illustrent la forte dégradation de la situation des impayés de la société.

Bien qu'en tendance, une dégradation de la situation des impayés des organismes de logement social soit assez régulièrement relevée par les contrôles de l'Ancols, une dégradation de cette ampleur, pour un organisme de la taille du Foyer Rémois, est beaucoup moins fréquente.

Outre l'organisation de la phase précontentieuse du recouvrement qui reste à améliorer (cf. § 4.4.4), d'autres facteurs propres à la société concourent à expliquer le phénomène. Le niveau élevé des loyers et la politique d'augmentation de ces derniers à la relocation ou après réhabilitation (cf. § 3.2.1) contribuent à générer des restes à charge importants pour les locataires en place allocataires de l'APL et ainsi de potentielles situations d'impayés dont les montants deviennent rapidement importants. De la même façon, les frais de remise en état élevés facturés aux locataires sortants (cf. § 2.2.5) sont susceptibles d'alimenter la hausse des impayés. En effet, selon la société, les montants facturés suite aux états des lieux de sortie représentent près de 30 % des sommes non recouvrées.

4.4.2 Structure des impayés

Au 31/12/2015 selon les informations transmises par la société, le montant des impayés (c/411+c/416 nets d'APL et hors créances non exigibles) est de 13 746 570 € pour 5 590 dossiers d'impayés concernant à 65 % des locataires en place et pour 35 % des locataires partis ; 62 % des dossiers des impayés sont d'un montant inférieur à 1 500 €.

En montant, le cumul des dettes des locataires sortis représente 8 404 787 € soit 61 % du total des impayés et les 964 dossiers d'impayés dont la dette est supérieure à 4 000 € cumulent au total 8 759 941 € de dette soit 64 % du total des impayés. Le Foyer Rémois manifeste dans sa réponse sa volonté d'engager une réflexion visant à baisser le montant moyen des réparations locatives au vu de la croissance constante des impayés des locataires partis.

4.4.3 Admissions en non-valeur

en k€	2011	2012	2013	2014	2015	Evolution 2010-2014
Admission en non-valeur (c/654)	810	949	1 126	1 303	1 673	+106 %
Recouvr. sur créances admises en non-v.	11	6	11	7	8	

Des admissions en non-valeur, c'est-à-dire des comptabilisations en pertes du montant de certaines créances interviennent régulièrement, leur montant a plus que doublé entre 2011 et 2015. Cette augmentation des admissions en non-valeur reflète la dégradation générale de la situation des impayés du Foyer Rémois, la forte augmentation du nombre des procédures de rétablissement personnel constatée par la société (84 procédures abouties en 2011, 204 en 2015) a pu contribuer à alimenter le phénomène.

La présence de recettes intervenant sur des créances admises en non-valeur atteste néanmoins de la poursuite des recouvrements sur ces dettes ; leurs faibles montants confirmant la pertinence du passage en perte de ces créances.

4.4.4 Organisation du recouvrement

40,84 % des loyers sont réglés par prélèvement automatique, cette proportion peu élevée par rapport à ce qui est usuellement constaté par la mission de contrôle, n'a guère évolué depuis 2011 puisqu'elle était alors de 40,1 %.

Depuis le 1^{er} avril 2016, la gestion du précontentieux a été réorganisée. Alors qu'elle dépendait d'agents spécialisés dépendants du siège de la société, cette fonction est maintenant assurée par les gestionnaires clientèles. Ces agents sont localisés au sein même des agences, ils sont les interlocuteurs privilégiés des locataires dès la signature du bail, en matière de réclamations, de recouvrement des impayés (phase précontentieuse), et effectuent les états des lieux lors du départ du locataire.

L'examen de quelques dossiers en phase contentieuse de recouvrement a démontré que la phase précontentieuse du traitement de ses dossiers (réalisée avant la réorganisation de cette fonction) pouvait s'avérer minimaliste : envois de lettres de rappel, pas de trace de prise contact direct avec le locataire.

De même, le faible nombre de dossiers d'impayés (au regard du nombre total de dossiers de locataires en place 3 616 en 2015) pour lesquels le Fonds de Solidarité Logement (FSL) a été saisi 154 en 2014, 102 en 2015 confirme le fait que la société doit intensifier son effort en termes de prévention.

L'examen de dossiers précontentieux traités par les nouveaux gestionnaires clientèle a montré un traitement de la phase précontentieuse du recouvrement beaucoup plus actif et préventif. En plus des lettres de relance, par exemple, des prises de contacts directs avec les locataires par entretien téléphonique, rencontres en agence ou au domicile du locataire étaient intervenus.

Le service contentieux est composé de sept personnes, sa responsable et six gestionnaires qui se répartissent le suivi d'environ 2 000 dossiers d'impayés et des près de 800 procédures engagées au moment du contrôle.

Les membres de ce service prennent en charge les dossiers de leurs collègues chargés du précontentieux, en accord avec ces derniers, dès lors qu'une absence de dialogue ou de tout paiement durant plusieurs mois, est constatée.

En 2015, 436 commandements de payer ont été signifiés par huissier, 368 assignations suite à commandement de payer sont intervenus. 297 expulsions ont été prononcées par le juge, 291 commandements de quitter les lieux ont été signifiés et 95 expulsions effectives sont intervenues. Il est à noter que ce nombre d'expulsions effectives est en constante progression sur la période de contrôle. En 2011, 49 expulsions avaient eu lieu, leur nombre a donc presque doublé, ce qui est préoccupant.

4.5 CONCLUSION

Le Foyer Rémois accueille, conformément à son objet social, des populations fragiles et aux ressources modestes avec un souci avéré d'apporter une réelle qualité de service à ses locataires. Certaines démarches conduites par l'organisme sont particulièrement innovantes sur ce sujet.

En revanche, la dégradation de la situation des impayés de la société est inquiétante. Même si la réorganisation de la phase précontentieuse du traitement de l'impayé, qui se veut plus réactive et préventive paraît aller dans le bon sens, le Foyer Rémois doit s'interroger sur les conséquences en la matière de sa politique de loyer et du niveau élevé des réparations locatives qu'il facture à ses locataires.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Le Foyer Rémois poursuit une stratégie de développement de la société sur l'ensemble du territoire « Grand Est » à deux niveaux :

- celle déclinée dans le plan stratégique de patrimoine (PSP), cohérente avec l'analyse prévisionnelle de la société (cf. § 6.3 Analyse prévisionnelle), axe le développement sur le département de la Seine-et-Marne tout en consacrant des moyens importants à la réhabilitation du parc historique ;
- au-delà du PSP, une stratégie à l'échelle du Grand Est consiste en la recherche de collaboration, avec des organismes HLM ou des SEM pouvant aller jusqu'à la prise de participations dans le capital (SA d'HLM Vitry Habitat) dans le but d'étendre son activité et de rechercher une meilleure efficacité économique.

Le Foyer Rémois recherche un partenariat avec un groupe national, c'est dans ce cadre que s'est inscrite la tentative de collaboration avec Villogia. Conjuguer le financement de ce nouvel axe de développement,

les actions prévues dans le PSP de la société et les engagements contractés avec les partenaires institutionnels (Etat, ANRU, collectivités délégataires) repose sur la réussite d'un tel partenariat compte tenu de la dimension financière de la société.

5.1.1 Plan de stratégie patrimoniale

Le PSP est actualisé tous les 4 ans. La dernière mise à jour a été réalisée en 2014 pour la période 2015/2024 avec des arbitrages financiers qui ont conduit à une prévision de développement de 220 logements neufs par an, de vente annuelle de 90 logements, de démolition de 611 logements sur 10 ans et de réhabilitation de 3 398 logements (20 % du parc).

Le développement, dont le rythme est inférieur à celui des 5 années précédentes (300 constructions neuves), est prévu, conformément au projet d'entreprise, principalement sur le nouveau secteur de la Seine-et-Marne (objectif à terme de 175 logements/an). Les projets en cours permettent d'envisager des premières mises en service en 2017. Sur l'agglomération rémoise, la société prévoit de poursuivre son développement mais à un rythme modéré (45 logements/an).

L'arbitrage pour les interventions sur le patrimoine existant est établi à partir d'une analyse stratégique croisant l'attractivité du parc et ses besoins techniques. Ainsi, par exemple, de nombreuses démolitions ont été menées sur le quartier Wilson de Reims, les réhabilitations nécessitées par ce patrimoine des années 1950 étant inopportunes du fait d'une conception des logements inadaptée aux demandes actuelles. De tels arbitrages seront également nécessaires à moyen terme pour le patrimoine de Vitry-le-François par exemple.

Les travaux sur le patrimoine existant sont prévus à hauteur de 110 M€ sur la période 2015/2024 soit 650 € en moyenne annuelle par logement, ce qui représente un effort global qui reste significatif mais moins important que ce qui a été réalisé sur les 5 années précédentes (près de 1 400 €/logement).

5.1.2 Rénovation urbaine

Depuis 2004, de nombreux investissements ont été réalisés dans le cadre du programme de renouvellement urbain (PRU) de l'agglomération rémoise, ce qui représente au total 929 démolitions, 1 690 réhabilitations, 1 819 résidentialisations et 855 constructions neuves sur quatre quartiers de Reims (Wilson, Croix-Rouge, Orgeval et les Epinettes). L'avenant de clôture est en cours de finalisation. La visite de patrimoine a permis de constater la qualité des réalisations : le quartier Wilson, dont il ne restera que deux tours, est devenu un quartier neuf, les choix architecturaux des réhabilitations du quartier Orgeval ne permettent pas de distinguer le neuf de l'ancien, l'organisation du quartier Croix-Rouge/Pays de France, avec notamment la suppression des halls traversants, est repensée dans un souci de sécurisation... Le Foyer Rémois a mis en place en 2008 un service « développement social et urbain » composé de trois personnes entièrement dédiées au pilotage des PRU. Le responsable de ce service anime un comité de pilotage interne qui permet de prendre en compte les projets sous leurs aspects culturels, sociaux et urbains. Cette organisation spécifique participe indéniablement à la réussite des opérations.

De grands ensembles nécessitent encore des interventions : une partie du quartier Croix-Rouge/Pays de France, quartier Europe. Ces quartiers relèvent du Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU). Le protocole de préfiguration du projet rémois est en cours d'instruction par l'agence nationale de renouvellement urbain.

5.1.3 Réhabilitations

Le patrimoine est régulièrement entretenu : depuis 2000, 80 % du patrimoine ont été concernés par des travaux de réhabilitation, plus ou moins importants. L'organisme dispose d'un outil de suivi des interventions sur le patrimoine existant.

Sur la période contrôlée 2011/2015, 1 900 logements environ ont fait l'objet de travaux significatifs, d'un montant moyen de 40 k€/logement. Il s'agit de travaux relevant du PRU rémois, de travaux réalisés avant mise en copropriété pour vente, de réhabilitation de pavillons devenus vacants, de rénovation de toiture, chaufferie...

60 % des 3 398 réhabilitations prévues sur la période 2015/2024 permettront de renforcer l'efficacité énergétique des logements (globalement, passage d'une étiquette D à C¹⁶). A l'issue, 1 000 logements resteront classés E, F ou G.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

Sur la période 2011/2015, le parc a progressé annuellement en moyenne de 1,2 % :

	Parc au 1er janvier	Construction	Acquisition amélioration	Vente HLM	Transfo d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2011	16 085	532		57	- 2	149	16 409	2,0 %
2012	16 409	237		80	- 26	203	16 337	-0,4 %
2013	16 337	232		70	15	68	16 446	0,7 %
2014	16 446	348	310	62	1	40	17 003	3,4 %
2015	17 003	127		75	- 15	-	17 040	0,2 %
Total		1 476	310	344	- 27	460		5,9 %

La part des acquisitions représente 17 % du développement sur la période : il s'agit d'un achat en bloc auprès de la SA d'HLM ICF Habitat Nord-Est de patrimoine situé en Haute-Marne. Le Foyer Rémois a profité d'une opportunité de développement à coût modéré (26 k€/logement- cf. § 5.3.2 Analyse d'opérations) sur ce département limitrophe de la Marne où il possédait 175 logements.

Sur la période de contrôle, la production neuve se situe principalement dans l'agglomération de Reims : un peu plus de 1 000 logements y ont été mis en service, dont 40 % au titre de la reconstitution de l'offre, suite aux démolitions réalisées dans le cadre des PRU rémois. Le reste de la production concerne d'autres collectivités marnaises (182 logements) et les nouvelles zones d'implantation : Saint-Dizier (43 logements) et 4 communes dans l'Aisne (208 logements). Quelques programmes neufs ont été visités : la qualité de leur conception et, pour les programmes hors agglomération de Reims, leur situation en centre-bourg, les rend particulièrement attractifs.

La répartition des financements de logements neufs fait apparaître un déficit de financements très sociaux : les logements financés en PLAI⁴ représentent 14 % de la production sur le territoire de Reims, soit moins que les PLS⁴ dont la part s'élève à 23 % ; en dehors de Reims, la part de PLAI est toujours de 14 %, le reliquat étant financé en PLUS⁴. Cette répartition n'est pas conforme aux engagements de la convention d'utilité sociale (CUS) signée en juin 2011 qui prévoyait 17 % de PLAI et 12 % de PLS dans les mises en service de la période 2011/2015. Le Foyer Rémois souligne que cette situation résulte d'une inadéquation entre ses besoins et les financements disponibles auprès des délégataires.

Les ventes concernent quasi exclusivement du patrimoine rémois cédé à des particuliers (cf. § 5.5 Ventes de patrimoine à l'unité). Elles représentent un volume annuel moyen de 69 logements, soit 0,4 % du patrimoine.

¹⁶ L'étiquette énergie note les bâtiments en fonction de leur performance énergétique ; la lettre A est attribuée aux logements les plus performants, la lettre G désigne les habitations les plus énergivores. Entre les notes A et G, la facture de chauffage est multipliée par 10.

Les opérations en cours permettent d'envisager la livraison de 500 logements au total en 2016 et 2017, rythme en décroissance par rapport à celui des années précédentes conformément aux prévisions du PSP.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement et suivi des opérations

La maîtrise d'ouvrage est partagée entre la direction du développement chargée de la prospection foncière, des études de faisabilité et du montage d'opération et le département travaux de la direction du patrimoine chargé de la conduite des opérations neuves et de réhabilitation. L'utilisation de procédures et outils partagés favorise la transversalité pour le bon déroulement des projets.

Les conditions d'examen des projets par le comité d'engagement mis en place en octobre 2014 (cf. § 2.2.1 Évaluation de la gouvernance) sur la base d'études de faisabilité favorisent la pertinence et l'équilibre des opérations retenues. En cas d'évolution significative du projet (notamment un coût de revient supérieur de 1 %), une nouvelle validation du comité d'engagement est prévue.

5.3.2 Analyse d'opérations

Les caractéristiques et les conditions de financement des opérations mises en service entre 2011 et 2015 sont présentées dans le tableau suivant :

	Nb de logt	SH moyenne	Prix au logt	Prix final/ PRP	Coût final en € TTC / m² SH				Plan financement		
					Total	Foncier	Bâtiment	Honoraires	Prêt	Subv.	F.P.
Acq. Am.	310	70	25 786	100 %	368	37	331	0	79,3 %	0,3 %	20,5 %
Neuf	1 212	74	148 252	101 %	2 014	295	1 506	212	85,0 %	6,8 %	8,2 %
VEFA ¹⁷	289	73	156 456	95 %	2 151	234	1 859	57	91,4 %	5,5 %	3,1 %
Total	1 811	73		100 %					86,0 %	6,3 %	7,7 %

La proposition de prix d'acquisition des 310 logements de Haute-Marne a été établie dans l'objectif d'un amortissement rapide (environ 7 ans), afin de dégager ensuite les marges financières nécessaires aux opérations de réhabilitation de ce patrimoine.

Le prix de revient moyen des opérations neuves livrées sur la période de contrôle, dont un cinquième est issu de Vefa¹⁷, s'établit à 1 840 € HT/m² de SU, valeur inférieure à la moyenne 2013 pour la Champagne-Ardenne (1 872 €¹⁸).

L'analyse des plans de financement fait apparaître un taux de subventionnement peu élevé. Si les opérations de renouvellement urbain, qui représentent 25 % des logements livrés, ont bénéficié en moyenne de 11 % d'aides de l'agence nationale de renouvellement urbain (ANRU), les autres opérations affichent un taux moyen de 4,4 % (pour un ratio national 2014 de 9,3 %¹⁹). Cette situation résulte du fait que Reims Métropole ne participe pas au financement des opérations et que la participation des Cil⁷ n'est pas systématique (35 opérations concernées sur 50).

¹⁷ Vefa : Vente en l'état futur d'achèvement

¹⁸ Source : DGALN – Infocentre SISAL

¹⁹ Source : Etude USH – valeur moyenne d'une opération Plus type en 2014

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien du patrimoine

La direction du patrimoine est chargée de l'entretien du patrimoine (entretien courant, travaux suite à états des lieux, investissements), à l'exception des interventions de premier niveau gérées par les agences.

Les interventions à l'intérieur des logements relèvent depuis 2004 d'un contrat multi-service. La maintenance préventive et les dépannages sont à la charge du locataire (redevance moyenne de 106 €/locataire en 2015). Le renouvellement des équipements vétustes est à la charge du Foyer Rémois, ce qui a représenté en moyenne 170 €/logement en 2015 (le renouvellement des chaudières, dont la durée de vie a été fixée à 16 ans, et des robinets de sécurité gaz est pris en compte dans un autre marché). L'exécution des prestations fait l'objet d'un suivi précis et rigoureux. Ces dispositions permettent un entretien régulier des logements.

Un plan d'entretien, mis à jour chaque année, liste les interventions d'investissement et de gros entretien prévues pour les parties communes et composants extérieurs pour les 3 années suivantes.

	2011	2012	2013	2014	2015	Médiane 2014 SA de province
Maintenance (EC + GE)	10 241 k€	9 868 k€	9 161 k€	11 150 k€	10 733 k€	
Rapporté au logement	624 €	604 €	557 €	656 €	630 €	587 €
Réhabilitation, Rplct de composant	24 499 k€	35 841 k€	24 685 k€	17 173 k€	12 509 k€	

Les dépenses d'exploitation (entretien courant et gros entretien) s'élèvent en moyenne sur la période 2011/2015 à 615 € par logement et par an, effort sensiblement supérieur à la médiane nationale (587 € en 2014). Complété par les investissements réalisés au titre des réhabilitations ou des opérations de remplacement de composant, cet effort représente 1 990 € par logement et par an.

Les visites de patrimoine ont permis de constater l'état de maintenance globalement satisfaisant et un bon niveau d'entretien des parties communes. Une opération de 42 logements à Langres (bâtiment Trincassaye avenue de la Résistance) mérite une intervention pour retrouver de l'attractivité (le taux de vacance s'est dégradé pour atteindre près de 60 % fin 2015). Par ailleurs, pour quelques bâtiments voués à la démolition ou qui feront l'objet d'interventions dans le cadre du NPNRU, il convient de réaliser les interventions nécessaires pour conserver un niveau de service acceptable pour les occupants (remplacement des vitres cassées au 2, allée César Franck, quartier Wilson à Reims, entretien des parties communes très dégradées de certaines entrées avenue Bonaparte et allée des Landais, quartier Pays de France à Reims).

Les 15 foyers, propriété du Foyer Rémois, ne font l'objet de travaux de gros entretien que si le gestionnaire sollicite la SA d'HLM. Il conviendrait d'identifier un référent pour assurer un meilleur suivi de ce patrimoine et planifier les interventions nécessaires.

5.4.2 Exploitation du patrimoine

Le service « exploitation » (5 personnes) au sein de la direction du patrimoine est chargé du suivi des contrats d'exploitation et d'entretien du parc (ascenseurs, chauffage, nettoyage, portes automatiques, espaces extérieurs). Les marchés ont fait l'objet de mises en concurrence récentes et leur durée est adaptée à la nature des prestations.

L'entretien des chaudières individuelles fait l'objet d'un suivi rigoureux ; le taux de pénétration sur 3 ans glissants est supérieur à 97 %.

Depuis 2010, un service « sécurité » a été identifié au sein de la direction du patrimoine. Trois agents sont chargés de vérifier la conformité des installations, incendie notamment ; les vérifications annuelles sont confiées à des prestataires extérieurs.

Ce service assure également le suivi des constats de risque d'exposition au plomb qui ont été établis entre 2008 et 2010 (un appel d'offre est en cours pour leur actualisation) et des diagnostics amiante.

Le Foyer Rémois ne respecte pas pleinement la réglementation relative au risque amiante : les dossiers techniques amiante (DTA) ont été réalisés en 2005/2006. Leur mise à jour est en cours. Par contre, les dossiers amiante des parties privatives (DAPP) qui devaient avoir été établis pour le 5 février 2012 ne sont réalisés que si des travaux à la relocation sont nécessaires. En juin 2016, seuls 259 DAPP ont été réalisés, soit 2,5 % des logements concernés par la réglementation (décret n°2011-629 du 3 juin 2011 et ses arrêtés d'application). L'organisme convient dans sa réponse avoir effectivement pris du retard mais indique prendre les dispositions pour rattraper ce retard avec « *des dispositions et un calendrier très engageant* ».

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Le conseil de surveillance est informé annuellement du bilan des ventes réalisées. Il délibère sur la mise en vente des nouveaux programmes et les objectifs annuels à atteindre (en nombre de logements et montant de la plus-value).

La SCIC I-mmocoop est chargée de la commercialisation des biens. Le contrôle a permis de constater le strict respect de la réglementation relative à la vente HLM (avis du Maire, notification au Préfet, évaluation du service des Domaines, mesures de publicité). L'information auprès des locataires occupants fait l'objet de démarches sérieuses lors de la mise en vente du programme (courriers, réunions collectives et individuelles).

La finalité sociale de l'accession est bien prise en compte avec la mise en place dans les contrats de vente de garantie de rachat et de relogement. De plus, avant la mise en vente des programmes, le Foyer Rémois réalise les travaux de remise en état des parties communes et gros composants afin que les accédants n'aient pas à supporter ces charges au minimum les dix premières années. Ainsi, par exemple en 2014, 2 programmes de 170 logements au total, ont fait l'objet de réhabilitations pour un montant de 1,2 M€ et les chaudières individuelles ne présentant pas des garanties de pérennité suffisantes ont été changées dans les pavillons d'un autre programme.

Au 1^{er} mai 2016, 846 logements répartis au sein de 60 programmes étaient en vente. 60 % des logements sont situés à Reims, principalement en collectif et 20 % à Witry-les-Reims, sous forme de pavillons, particulièrement attractifs.

La nature et le volume des biens mis en vente ainsi que l'organisation en place ont permis de remplir les objectifs fixés sur la période 2011/2015 : en moyenne 69 ventes annuelles ont été réalisées, à un prix moyen de 112 k€, en moyenne 8 k€ inférieure à l'estimation des Domaines. Les biens vendus sont situés majoritairement à Reims (80 % des ventes) et Witry-les-Reims (12 %), commune jouxtant la communauté d'agglomération, où un programme pavillonnaire est très prisé. Une part relativement importante des accédants (38 %) était locataire du Foyer Rémois.

5.6 AUTRES ACTIVITES

5.6.1 Lotissement

Le Foyer Rémois réalise chaque année quelques opérations de lotissement en vue de déstocker du foncier ou réaliser des opérations mixtes locatif/vente de terrain à lotir afin de répondre aux demandes des élus locaux.

Les équilibres prévisionnels d'opérations sont présentés en comité d'engagement qui valide la réalisation des opérations. Les marges nettes (hors coûts internes) sont prévues à hauteur de 6 à 7 %. La commercialisation des biens est confiée à la SCIC I-mmocoop.

Sur la période étudiée, 5 opérations ont été livrées totalisant 64 parcelles pour un chiffre d'affaire de près de 6 M€. Les marges prévisionnelles ont été globalement respectées.

5.6.2 Accession sociale

Une première opération d'accession sociale (10 logements dans une commune de l'agglomération rémoise), financée en prêt social location-accession (PSLA), a été mise en service en octobre 2015. Sur les 7 logements loués, 1 option a été levée six mois après l'entrée dans les lieux.

Une seconde opération d'accession sociale dans un périmètre concerné par un PRU à Reims (18 logements) a été livrée en 2016.

5.7 CONCLUSION

Le patrimoine du Foyer Rémois a fait l'objet historiquement d'interventions régulières. Sur la période de contrôle, l'organisme qui a construit près de 1 500 logements soit 9 % de son parc, a également consacré d'importants moyens à la réhabilitation et la maintenance du patrimoine existant. Il a notamment poursuivi les interventions prévues dans le programme de renouvellement urbain rémois. Le plan stratégique de patrimoine portant sur la période 2015/2024 prévoit la poursuite du développement et de l'effort de maintenance, avec un rythme toutefois revu à la baisse.

Le développement de la société repose également sur une stratégie au-delà du PSP, laquelle doit rester compatible avec les engagements contractualisés avec les partenaires et l'entretien du parc historique.

L'organisation de la maîtrise d'ouvrage permet des réalisations de qualité. Toutefois, on observe dans la production neuve un déficit de logements financés en PLAI ce qui ne contribue pas à améliorer l'accessibilité du parc aux familles les plus modestes.

La prise en compte du risque amiante n'est pas conforme à la réglementation : seuls 2,5 % des DAPP étaient réalisés en juin 2016.

Une politique de vente HLM active est conduite par l'organisme. L'organisation mise en place permet d'atteindre les objectifs fixés.

6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La direction financière de la société regroupe une trentaine de collaborateurs. Elle est structurée en trois services (Comptabilité d'exploitation, Comptabilité clients, Financements et investissements) complétés

par deux cellules, une étant chargée du contrôle de gestion, l'autre des achats. Son organisation et son fonctionnement n'appellent aucune observation.

La comptabilité est globalement bien tenue. La constitution de la provision pour gros entretien (PGE) n'est cependant pas totalement conforme à la réglementation comptable. En effet, son calcul n'est pas entièrement fondé sur un plan prévisionnel pluriannuel tel que le préconisent les instructions comptables du secteur HLM.

L'examen des fiches de situation financières et comptables 2014 et 2015 (FSFC) a révélé l'existence de sur-financements sur certaines opérations d'investissement. Sur les opérations concernées en 2014, le passage en opérations soldées a été l'occasion de régulariser cette anomalie en procédant au remboursement anticipé du montant excédentaire d'emprunt. S'agissant des opérations relevées en 2015, la société devra procéder à la même régularisation pour les 2,2 M€ d'emprunts excédentaires.

Le calcul de la marge sur accession (- 505 k€) figurant dans les soldes intermédiaires en annexe aux comptes de l'exercice 2015 est faussé par la prise en compte de montants liés à un transfert d'immobilisations (programme Scène Saint-thomas). La marge sur accession réelle relative à cet exercice aurait donc dû s'élever à 705 k€.

Enfin, la méthode utilisée pour valoriser les coûts internes pris en compte dans le coût des investissements immobilisés, n'est pas fondée sur des coûts réels, comme le préconise la réglementation comptable, mais sur une base forfaitaire (2 % du coût de l'opération). De plus, ce taux unique paraît de nature à sous-évaluer en tendance les coûts internes.

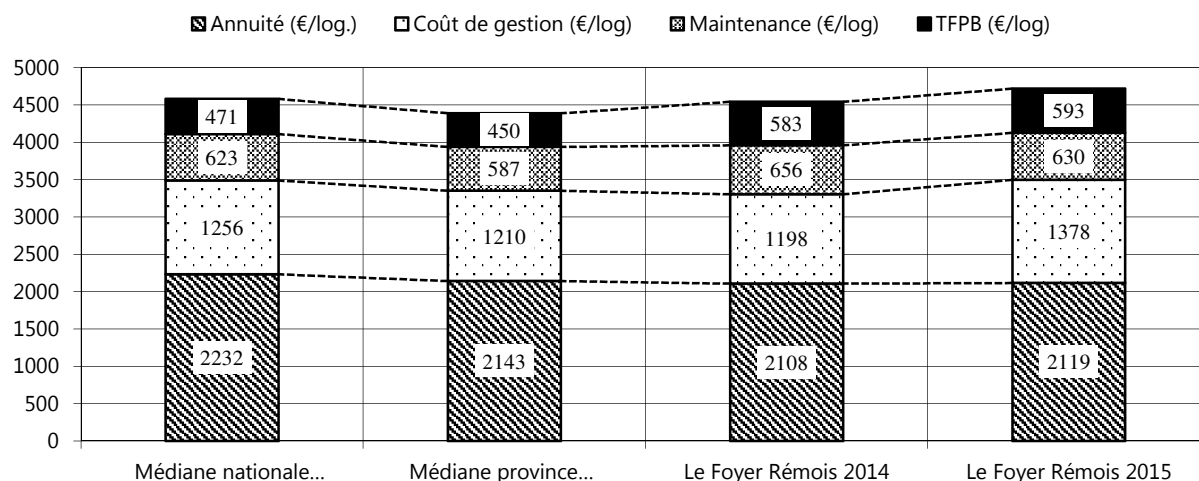
6.2 ANALYSE FINANCIERE

6.2.1 Analyse de l'exploitation

6.2.1.1 Évolution de l'autofinancement net de l'organisme

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Marge sur accession	2 051	695	555	200	-505
Marge sur prêts	2	1	1	0	0
Loyers	70 405	73 511	76 519	79 204	82 277
Coût de gestion hors entretien	-18 419	-17 717	-18 077	-20 164	-23 138
Maintenance	-10 241	-9 869	-9 161	-11 151	-10 733
TFPB	-8 823	-9 567	-9 911	-9 904	-10 092
Flux financier	-373	1 102	796	692	302
Flux exceptionnel	1 462	1 376	-854	862	360
Autres produits d'exploitation	579	592	707	1 050	2 290
Pertes créances irrécouvrables	-810	-949	-1 126	-1 303	-1 673
Intérêts opérations locatives	-12 251	-16 902	-16 278	-13 946	-12 493
Remboursements d'emprunts locatifs	-18 394	-18 214	-19 097	-22 160	-24 231
Autofinancement net²⁰	5 188	4 059	4 072	3 380	2 364
% du chiffre d'affaires	6,91%	5,21%	5,18%	3,73%	2,65%

²⁰ L'autofinancement net est la mesure pour un organisme des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. A partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.



Le niveau d'autofinancement du Foyer Rémois est en baisse régulière depuis 2011 au point de s'établir en 2015 à un niveau très bas équivalant à 2,65 % de son chiffre d'affaires.

Sur la période considérée, l'autofinancement net du Foyer Rémois déjà peu élevé, est en constante baisse. Il passe de 5 188 k€ (6,91 % du CA) en 2011, pour s'établir à 2 364 k€ (2,65 % du CA) en 2015. Sur l'ensemble de la période, le niveau d'autofinancement de la société est inférieur à la valeur médiane 2014 des SA d'HLM de province (9,9 % du CA), il se situe en 2015 en deçà de 3 % du CA. L'agence rappelle que si ce ratio devait s'établir en dessous de 0 % au cours d'un exercice ou sous 3 % en moyenne au cours de trois exercices consécutifs, en application des dispositions de l'article R. 423-70 du CCH, le conseil de surveillance devrait « *délibère[r] sur les causes de cette situation et, s'il y a lieu, sur des mesures internes à mettre en œuvre pour redresser la situation financière de la société de manière pérenne* ».

Entre 2011 et 2015, le produit des loyers s'accroît de 11 872 k€ ce qui représente une augmentation du principal poste de recettes de la société de près de 17 %.

Sur la même période, deux postes importants de dépenses ont connu une hausse plus modérée :

- la TFPB augmente de 1 269 k€ (+14 %), son montant total rapporté au logement atteint toutefois 593 € au logement en 2015 ce qui le situe toutefois 30 % au-dessus de la valeur médiane 2014 de ce ratio pour les SA d'HLM de province (450 € par logement) ;
- les coûts de maintenance ne progressent que de 492 k€ (+5 %) mais de la même façon, leur coût au logement en 2015, 630 €/logement, est supérieur à la valeur médiane 2014 des organismes comparables qui est de 587 €/logement.

A l'inverse, entre 2011 et 2015, trois postes de dépenses progressent plus vite que le produit des loyers et contribuent ainsi à dégrader l'autofinancement :

- le coût de l'annuité de la dette (coût de remboursement du capital et des intérêts) progresse de 6 079 k€ (+20 %) ce qui est logique compte tenu de l'augmentation de la dette financière de la société (cf. § 2.2.3). Cette hausse est toutefois tempérée par la baisse générale des taux d'emprunts qui limite la hausse des intérêts versés (242 k€ de plus qu'en 2011). Ainsi en 2015, le coût de l'annuité de la dette ramené au logement (2 119 €/logement) ou en proportion des loyers (43,9 %) demeure inférieur, tout en s'en approchant, aux valeurs médianes 2 143€/logement et de 44,8 % des loyers ;

- les coûts de gestion (mesurés selon le ratio Boléro B6²¹) s'accroissent au total de 4 177 k€ (+22,5 %) sur la période 2011-2015, et surtout de 12,9 % entre 2014 et 2015. Ainsi leur montant en 2015 (1 378 €/logement) dépasse désormais de plus de 13 % la valeur médiane de référence 2014 (1 210 €/logement). Le coût supplémentaire pour la société induit par le dispositif de mutualisation représente environ 44 €/logement en 2014 et 2015, il n'explique donc que partiellement la hausse des coûts de gestion. La masse salariale de la société est stable jusqu'en 2014 et augmente fortement en 2015. Cette augmentation correspond à la prise en charge des personnels issus du GIE Polaris (cf. § 2.2.2) et est compensée par la baisse de la participation versée par la société à ce GIE. En revanche l'augmentation entre 2014 et 2015 des sommes versées au titre de la participation des salariés (+517 k€ soit +31,5 € par logement) et surtout la différence entre le montant des charges récupérables et les charges récupérées (cf. § 3.2.3), prise en compte pour calculer les coûts de gestion et qui s'est accrue de 883 k€ soit +52 € par logement, complètent cette explication ;
- enfin, le montant des pertes sur créances irrécouvrables augmente de 863 k€, c'est-à-dire qu'il a plus que doublé entre 2011 et 2015.

Par ailleurs, le coût total annuel élevé de la vacance (estimé au total par le Foyer Rémois à plus de 6 M€) contribue, en réduisant les recettes de la société tant en matière de loyers perçus, qu'en charges récupérées, à dégrader la rentabilité de l'exploitation de la société.

Enfin et pour être exhaustif, les fonds mobilisés (123 k€ au total sur 2014 et 2015) par le Foyer Rémois au profit de la société Domocare Développement (cf. § 2.2.4) ont réduit d'autant les montants de l'autofinancement net de la société au cours de ces deux exercices.

En résumé, pour restaurer une meilleure rentabilité de son exploitation la société doit s'attacher à poursuivre son effort en termes de modération de sa masse salariale mais aussi chercher à réduire la vacance. Pour cela interroger la pertinence de sa politique de loyers au regard des caractéristiques sociales de ses nouveaux locataires et de leurs conséquences sur les impayés et au final sur la rentabilité de son exploitation paraît indispensable.

Dans sa réponse, le Foyer Rémois évoque des éléments exogènes et notamment le dispositif de mutualisation et les hausses de cotisation CGLLS tout en soulignant l'amélioration de sa marge locative directe déjà relevée par l'équipe de contrôle.

6.2.1.2 Gestion de la dette

Lors du rachat du patrimoine de l'office de la Marne, un transfert d'emprunteur est intervenu sur un contrat de prêt Dexia. Ce contrat repris par le Foyer Rémois est un contrat d'échange de taux qui prendra fin en 2027. Il porte sur un capital restant à rembourser au 31/12/2015 de 682 k€. Selon les conditions du marché financier, il expose la société à des taux d'intérêts pouvant varier entre 4,35 % et 5,85 %.

L'examen de la structure de la dette de la société révèle, que le capital restant dû des emprunts qui s'achèveront dans les 5 ans ne représente qu'une faible proportion du total de sa dette (environ 10 M€ sur un total de plus de 630 M€). A court terme, le Foyer Rémois ne retrouvera donc guère de marge de manœuvre en matière de capacité à emprunter.

En revanche, tout réaménagement de sa dette qui aurait pour conséquence une baisse des taux d'intérêt effectifs des prêts en cours, pourrait avoir des conséquences positives significatives sur le coût de l'annuité de la dette. La société envisage de solliciter prochainement la CDC à ce sujet.

²¹ Ratio B6 : Coût de gestion (hors régie)/logement géré.

6.2.2 Résultats comptables

Les résultats comptables ont évolué comme suit :

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Résultats comptables	8 551	9 781	5 459	5 630	7 963
Dont part des plus-values de cessions en %	72 %	89 %	108 %	87 %	97 %

Les plus-values de cessions cumulées sur la période considérées s'élèvent à plus de 33,5 M€. Elles représentent donc une part très importante, 90 % en moyenne, des résultats comptables bénéficiaires de la société. En 2013, le montant des plus-values est même supérieur au bénéfice réalisé, ce qui signifie que sans ces plus-values de cessions, le résultat de la société aurait été légèrement déficitaire.

Conjuguée avec une faible rentabilité de son exploitation mesurée à travers l'autofinancement net, la part élevée prise par ces plus-values de cessions dans le résultat de la société, souligne le caractère essentiel de l'activité de vente de patrimoine pour la rentabilité du Foyer Rémois.

6.2.3 Structure financière

6.2.3.1 Bilans fonctionnels

En k€	2011	2012	2013	2014	2015
Capitaux propres (+)	142 598	157 174	187 272	191 749	200 088
Provisions pour risques et charges (+)	9 796	8 903	9 236	9 503	9 862
- Dont PGE	6 987	5 718	5 713	5 718	5 821
Amortissements. et provisions (actifs immobilisés) (+)	336 528	356 050	378 306	400 219	422 864
Dettes financières (+)	543 900	581 567	613 335	614 933	631 415
Actif immobilisé brut (-)	994 054	1 066 367	1 134 807	1 187 348	1 227 064
Fonds de Roulement Net Global	38 768	37 327	53 342	29 056	37 165
FRNG à terminaison des opérations²²					37 932
Stocks (toutes natures) (+)	6 611	12 908	17 092	11 562	9 040
Autres actifs d'exploitation (+)	44 661	57 288	39 527	37 852	37 482
Provisions d'actif circulant (-)	6 091	7 343	8 567	10 489	11 121
Dettes d'exploitation (-)	21 824	30 202	25 182	26 087	25 334
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	23 357	32 650	22 870	12 838	10 067
Créances diverses (+)	7 788	4 532	6 263	6 508	5 664
Dettes diverses (-)	28 737	34 764	26 501	14 669	12 675
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-20 950	-30 232	-20 236	- 8 161	-7 011
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	2 407	2 418	2 634	4 677	3 056
Trésorerie nette	36 361	34 909	50 708	24 379	34 109
Concours bancaires (+)	5 227	11 035	16 058	25 998	30 704
Trésorerie (actif du bilan)	41 588	45 944	66 766	50 377	64 813

6.2.3.2 Les capitaux propres et les provisions

Les capitaux propres progressent de plus de 57 M€ sur la période considérée en raison de l'affectation des résultats successifs de l'encaissement des subventions d'investissement, mais aussi de l'augmentation importante du capital de la société (+20,4 M€) intervenue en 2013.

²² Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

6.2.3.3 Fonds de roulement net global et à terminaison

Le FRNG de la société est au 31/12/2015 de 37 165 k€ soit 2,83 mois de dépenses moyennes, ce qui est inférieur à la valeur médiane des SA d'HLM de province (3,8 mois). Le montant du FRNG de la société a peu varié sur la période étudiée.

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2012 à 2015 s'explique comme suit :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2011		38 768
Autofinancement de 2012 à 2015	13 875	
Dépenses d'investissement	-256 939	
Augmentation de capital	20 339	
Financements comptabilisés	195 936	
Autofinancement disponible après investissement	-26 789	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	-2 948	
Cessions d'actifs	35 636	
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-7 502	
Flux de trésorerie disponible	-1 603	
Fonds de roulement fin 2015		37 165

Le Foyer Rémois a réalisé sur la période considérée 256 939 k€ d'investissement. La somme des financements comptabilisés, de l'apport en capital (cf. § 2.2.1) et des ressources d'autofinancement dégagées par son exploitation n'a pas suffi à financer entièrement ces investissements, le solde d'autofinancement après investissement étant négatifs (-26 789 k€). Des remboursements d'emprunts anticipés (-2 948 k€) et d'autres variations négatives (-7 502 k€) ayant aggravé ce solde, les ressources tirées des cessions d'actifs (+35 636 k€) ne l'ont pas entièrement compensé. Au final, le FRNG de la société a donc diminué de 1 603 k€.

Le FRNG à terminaison de la société au 31/12/2015 s'élève à 37 932 k€, ce qui compte tenu de l'activité du Foyer Rémois, constitue un niveau correct équivalant à un peu moins de 2,89 mois de dépenses courantes.

6.2.3.4 Trésorerie

A l'image du FRNG, le montant de la trésorerie nette du Foyer Rémois a peu varié entre 2011 et 2015, puisqu'elle s'est réduite de 2 252 k€ pour atteindre en 2015, 34 109 k€ soit 2,6 mois de dépenses moyennes ce qui la situe sous la valeur médiane de référence (3,1 mois). Il est à noter que profitant des conditions avantageuses actuelles, le Foyer Rémois fait appel de manière croissante à des concours bancaires pour conforter sa trésorerie. Ainsi le montant des concours bancaires mobilisés est passé de 5 227 k€ en 2011 à 30 704 k€ en 2015.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Le Foyer Rémois dispose d'une étude prévisionnelle mise au point à l'aide du logiciel Visial. Cette étude est fondée sur les résultats comptables réels de 2013 et porte sur la période 2014-2023. Elle reprend les grandes orientations établies par le PSP, même si quelques ajustements d'objectifs postérieurs au PSP, comme le nombre de démolitions prévues par exemple, ont pu y être intégrés. La mise à jour de cette analyse financière prévisionnelle sur la base des comptes 2015 était en cours de réalisation lors du contrôle.

6.3.1 Examen des hypothèses de l'étude prévisionnelles

6.3.1.1 Hypothèses macro-économiques

Les hypothèses macro-économiques retenues pour élaborer cette étude financière prévisionnelle sont dans l'ensemble cohérentes et adaptées à la conjoncture économique actuelle.

Elles ont été réajustées, présentées en directoire le 19/03/2015, et sont donc légèrement différentes de celles retenues dans le cadre du volet financier du PSP.

6.3.1.2 Programme d'investissement

Le programme d'investissement retenu porte au total sur 476,6 M€. Les opérations nouvelles représentent 355,4 M€ d'investissement financés majoritairement par emprunt (80 %) tandis que les fonds propres et les subventions représentent respectivement 14 % et 6 %. Les investissements sur le parc existant sont évalués à 107,8 M€ financés par emprunt à hauteur de 65 %, par des fonds propres à 31 % et des subventions pour 4 %. Le coût des démolitions est estimé à 13,4 M€, financés majoritairement sur fonds propres (10,9 M€, 81 %).

Le patrimoine du Foyer Rémois devrait donc évoluer selon l'échéancier suivant :

Patrimoine locatif	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	total
Livraisons	329	113	154	383	232	220	220	220	220	220	2 311
Acquisitions	319										319
Démolitions	0	-40	-75	-105	-75	-75	-47	-47	-47	-47	-558
Cessions	-60	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-90	-870
Logts au 31/12	17035	17018	17007	17195	17262	17317	17400	17483	17566	17649	

6.3.1.3 Autres niveaux de dépenses retenus

Le niveau des dépenses de maintenance retenu par l'étude prévisionnelle de 2016 à 2018 est compris entre 12,7 et 13 % des loyers, ce qui est légèrement inférieur au niveau réellement comptabilisé entre 2011 et 2015 en moyenne (13,4 %). Après 2019, l'effort de maintenance prévu retrouve le niveau actuel.

Le taux moyen de vacance qui s'est établi à 7,7 % en 2013 est prévu en baisse continue à partir de 2016 (6,6 %) pour atteindre 5,3 % en 2023.

Le montant total des frais de fonctionnement qui a atteint 1028 € par logement en 2013 est estimé en légère progression sur toute la période étudiée pour atteindre 1 189 € par logement en 2023 (soit +15,6 % en dix ans).

6.3.1.4 Conclusion sur les hypothèses de l'étude prévisionnelle

Les hypothèses et le programme d'investissement retenus pour l'établissement de l'étude prévisionnelle sont dans l'ensemble cohérents et semblables (à quelques ajustements près) à ceux du PSP. L'hypothèse d'amélioration sensible du taux moyen de vacance justifie toutefois à elle seule la remise à jour annuelle de l'étude Visial tant son influence sur les recettes de la société et sur l'équilibre général du plan de financement des investissements est déterminante.

6.3.2 Principaux résultats de l'analyse prévisionnelle

Les principaux résultats de l'étude produite par le logiciel Visial sont reproduits et commentés ci-dessous :

Exploitation en k€	2013	2015	2016	2017	2018	2019	2023
Total des loyers et produits courants	76 521	81 582	83 533	86 808	89 767	92 169	100 778
Annuités (emprunts locatifs)	-34 570	-36 436	-38 362	-39 867	-42 222	-42 564	-47 905
TFPB	-9 370	-10 003	-10 483	-10 602	-10 776	-10 870	-11 320
Maintenance (y compris régie)	-9 744	-12 019	-10 867	-11 144	-11 434	-12 346	-13 395
Charges non récupérées	-1 486	-1 481	-1 514	-1 481	-1 457	-1 406	-1 764
Coûts des impayés	-1 115	-1 299	-1 210	-1 242	-1 275	-1 307	-1 430
Marges autres activités	1 074	1 247	600	1 110	620	630	670
Production immobilisée	1 219	900	868	886	904	923	1 003
Personnel (corrigé régie)	-11 297	-12 184	-12 257	-12 495	-12 737	-12 984	-14 021
Frais de gestion	-6 490	-6 792	-7 016	-7 150	-7 285	-7 424	-8 004
Intérêts autres emprunts	-806	-875	-921	-1 068	-1 051	-1 009	-637
Cotisations et prélèvements CGLLS	0	-865	-823	-834	-846	-858	-907
Autres Produits (courants ou financiers)	923	665	693	656	620	584	599
Autofinancement courant	4 859	2 439	2 241	3 577	2 828	3 538	3 667
En % des loyers	5,2 %	3,0 %	2,7 %	4,1%	3,2 %	3,8 %	3,6 %
Eléments exceptionnels	-785	67	71	-418	-425	-428	-338
Autofinancement net	4 074	2 507	2 312	3 159	2 403	3 110	3 329
Structure financière en k€	2013	2015	2016	2017	2018	2019	2023
Potentiel financier à début d'exercice		47 506	44 317	46 103	45 183	45 048	40 975
Autofinancement net		2 507	2312	3 159	2 403	3 110	3 329
Remb. en capital des emprunts non loc.		-377	-406	-407	-421	-2 436	-2 503
Produits de cession nets		9 491	9 809	9 946	10 086	10 227	10 812
Fonds propres investis (travaux)		-7 785	-2 667	-3 407	-3 673	-3 750	0
Fonds propres investis (démolitions)		-151	-1 729	-534	-1 798	-1 834	-1 244
Fonds propres investis (opérations nouvelles)		-5 218	-3 749	-6 586	-6 432	-6 561	0
Autres variations du potentiel financier		-1 290	-1 500	-2 000	500	500	500
Variation nette de la PGE		-9	-227	-119	-121	-124	-134
Reclassement annuel des ACNE		-357	-57	-972	-679	-455	-259
Potentiel financier à term. fin d'exercice	41 098	44 317	46 103	45 183	45 048	43 725	51 476
Provision pour gros entretien	5 713	5 722	5 949	6 068	6 189	6 313	6 834
Dépôts de garantie	4 992	5 200	5 228	5 329	5 399	5 465	5 738
FDR long terme à term. Fin d'exercice	51 803	55 239	57 280	56 580	56 636	55 503	64 048
Préliminaires locatifs	-5 367	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000	-3 000
Réserves foncières	-17 569	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000	-15 000
Autres portages moyen terme	-12 048	-7 000	-7 000	-7 000	-7 000	-7 000	-7 000
FDR à terminaison fin d'exercice	16 819	30 239	32 280	31 580	31 636	30 503	39 048

Bien que bénéficiant des produits de loyers supplémentaires induits par la mise en service des nouveaux programmes, le niveau de l'autofinancement de la société s'établit durablement à un niveau inférieur à 4 % du chiffre d'affaires. En conséquence, la capacité de l'exploitation de la société à générer des fonds propres étant limitée, l'apport des produits de cession nets, près de 10 000 k€ annuels, est indispensable pour équilibrer le plan de financement des investissements sans dégrader la structure financière du Foyer Rémois.

6.3.3 Conclusion quant à la soutenabilité financière du programme d'investissements

A la lecture des résultats de l'analyse prévisionnelle, il apparaît que Le Foyer Rémois sera en mesure de financer le programme d'investissement prévu par son PSP à au moins trois conditions.

Tout d'abord, il doit réaliser 90 ventes annuelles pour générer les produits de cessions nets indispensables à l'équilibre du plan de financement de ses investissements. Sur la période 2011-2015, le niveau des ventes réalisé par la société s'est avéré soutenu et il a pu être vérifié que le niveau des ventes atteint lors du contrôle était en tout point compatible avec les objectifs 2016.

Ensuite, sous peine de dégrader son exploitation et donc sa capacité d'autofinancement, la société doit maintenir la progression de ses frais de fonctionnement dans les limites qu'elle s'est fixée par hypothèse (cf. § 6.3.1.3.3), c'est-à-dire +15,6 % en dix ans.

Enfin et de la même façon, elle devra enregistrer une évolution de son taux moyen de vacance conforme à son hypothèse évoquée plus haut, c'est-à-dire une baisse de la vacance de 1,1 points en 2016 et de 2,4 points en 2023.

Dans le cas contraire, le Foyer Rémois devrait ajuster le rythme de ces investissements à ses capacités financières effectives.

6.4 CONCLUSION

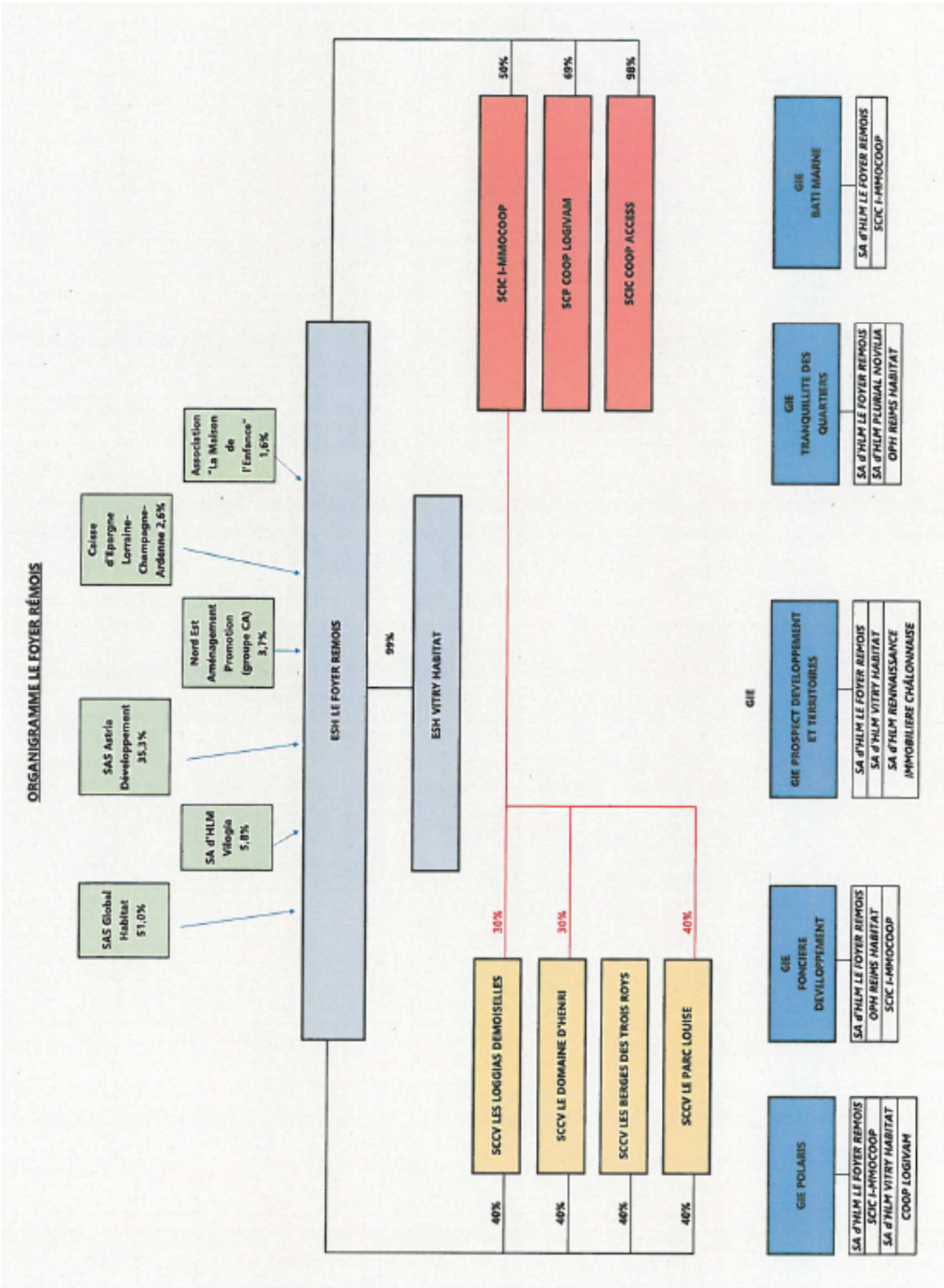
La rentabilité de l'exploitation du Foyer Rémois est faible. La forte progression des impayés et un niveau de vacance important qui pèsent sur la rentabilité de la société méritent d'être analysés au regard du niveau élevé des loyers. De plus, certaines des mesures prises pour favoriser la commercialisation des logements vacants contribuent soit à la hausse des coûts de gestion (remises de charges), soit à alimenter le stock d'impayés (le niveau élevé de facturation des frais de remise en état des logements aux locataires sortants n'est recouvré que très partiellement). Les ressources issues de la vente de patrimoine contribuent toutefois à améliorer la rentabilité générale de la société. L'analyse prévisionnelle intègre une rentabilité durablement faible de l'exploitation, néanmoins, le Foyer Rémois paraît en capacité de financer le programme d'investissements prévu par son PSP sans trop dégrader sa structure financière qui est aujourd'hui correcte.

7. ANNEXES

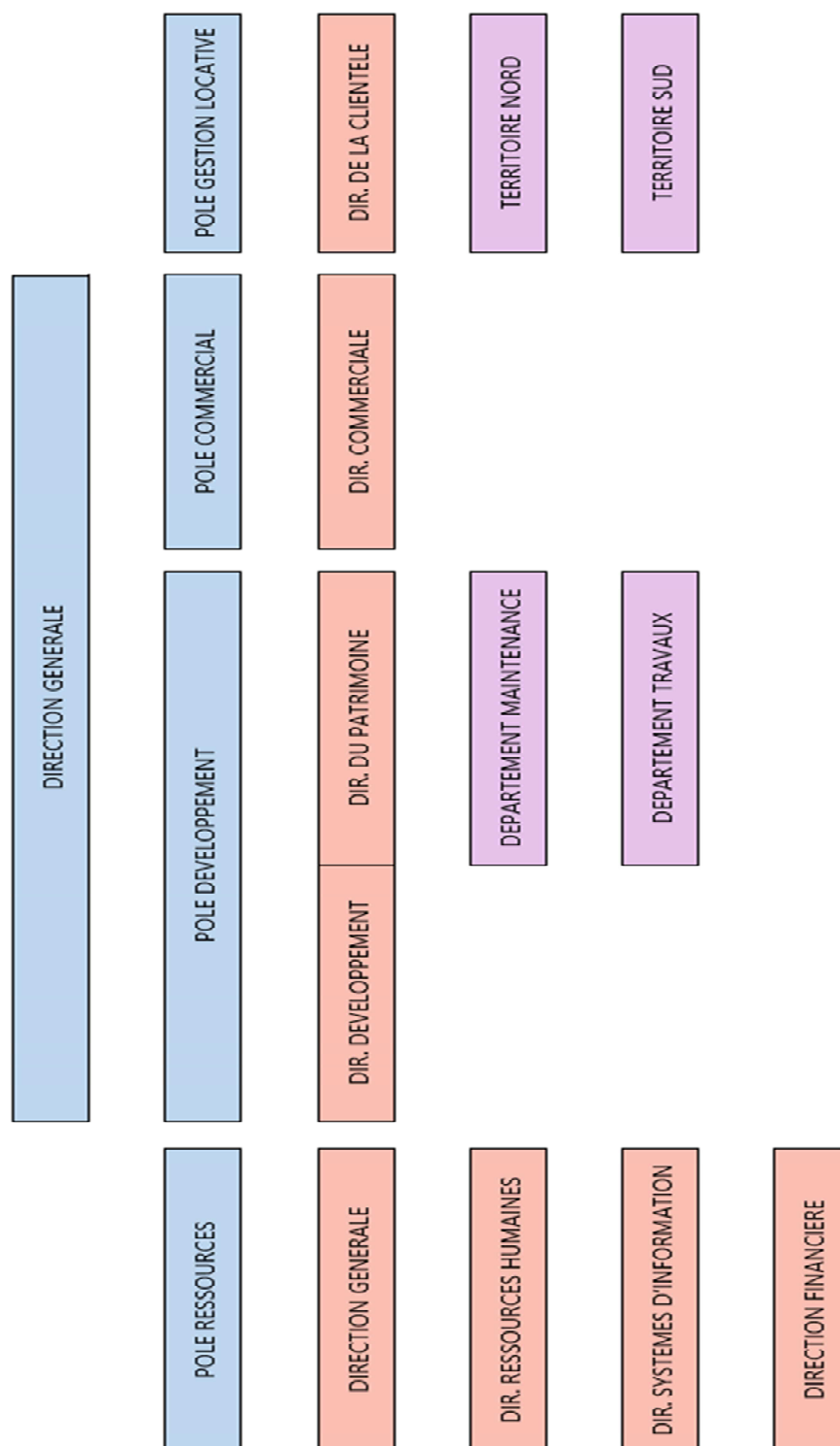
7.1 INFORMATIONS GENERALES, CAPITAL ET REPARTITION DE L'ACTIONNARIAT SA à directoire et conseil de surveillance

RAISON SOCIALE : Le Foyer Rémois				
SIEGE SOCIAL :				
Adresse du siège : 8 rue Lanson - CS 10029			Téléphone : 03 26 84 46 46	
Code postal : 51 172				
Ville : Reims				
CONSEIL DE SURVEILLANCE AU : 01/01/2016				
	Membres	Représentants permanents pour les personnes morales	Collège d'actionnaire d'appartenance	
Président :	M. Brabant Guy		Catégorie 4	
	M. Augustin Hervé		Catégorie 4	
	Mme Balland Françoise		Catégorie 4	
	M. Baron Jean-Loup		Catégorie 4	
	M. Champion Jean-François	SAS Adestia	Catégorie 4	
	M. Fatoux Roger	MEDEF de la Marne	Catégorie 4	
	M. Fortune Jean-Pierre	Reims Métropole	Catégorie 2	
	M. Grison Philippe	Caisse d'Epargne Lorr Champ Ard	Catégorie 4	
	M. Hannotin Daniel	SAS Global Habitat	Catégorie 1	
	M. Hennique Gilbert	SA d'HLM Vilogia	Catégorie 1	
	M. Pellot Benoît		Catégorie 4	
	M. Perreul Michel		Catégorie 4	
	M. Perrin Eric	SAS Nord Est Amgt Promotion	Catégorie 4	
	M. Roger Henry	La Maison de l'Enfance	Catégorie 4	
	Représentants des locataires (SA) :	Mme Briatte Nicole	C.L.C.V.	Catégorie 3
		Mme Laisne Christine	C.G.L. 51	Catégorie 3
M. Vuibout Alain		C.N.L.	Catégorie 3	
DIRECTOIRE AU : 1/04/2016				
	Membres			
Président :	M. Christophe Villers			
	M. Julien Paul			
	M. Jean-Claude Allincks			
	Mme Anne Jamart			
ACTIONNARIAT			Actionnaires les plus importants (% des actions)	
	Capital social :	20 822 750 €	SAS Global Habitat (51,0 %)	
	Nombre d'actions :	1 665 820	SAS Astria Développement (35,3 %)	
	Nombre d'actionnaires :	51	SA d'HLM Vilogia (5,8 %)	
COMMISSAIRE AUX COMPTES :				
EFFECTIFS AU : 31/12/2015	Cadres :	35	Total administratif et technique : 126	
	Maîtrise :	51		
	Employés :	40		
	Gardiens :	18	Effectif total : 298	
	Employés d'immeuble :	36		
	Autres personnels de proximité :	100		
	Personnel régie :	18		
AUTRES INFORMATIONS :				
Actionnaire de référence :		Pacte d'actionnaires entre la SAS Global Habitat et la SA d'HLM Vilogia		
Participation :		Respectivement 51.0 % et 5.8 %		

7.2 ORGANIGRAMME JURIDIQUE



7.3 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



7.4 SIGLES UTILISES

ALUR (loi)	Loi pour l'Accès au Logement et un Urbanisme Rénové	OPAC	Office Public d'Aménagement et de Construction
ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social	OPH	Office Public de l'Habitat
ANRU	Agence Nationale pour la Rénovation Urbaine	ORU	Opération de Renouvellement Urbain
APL	Aide Personnalisée au Logement	PLA	Prêt Locatif Aidé
CAL	Commission d'Attribution des Logements	PLAI	Prêt Locatif Aidé d'Intégration
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation	PLI	Prêt Locatif Intermédiaire
CDC	Caisse des Dépôts et Consignations	PLS	Prêt Locatif Social
CGLLS	Caisse de Garantie du Logement Locatif Social	PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
CIL	Comité Interprofessionnel du Logement	PRU	Programme de Renouvellement Urbain
CS	Conseil de Surveillance	PSLA	Prêt social Location-accession
CUS	Conventions d'Utilité Sociale	PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
DALO	Droit Au Logement Opposable	QPV	Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville
DAPP	Dossier Amiante des Parties Privatives	SA d'HLM	Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
DTA	Dossier Technique d'Amiante	SARL	Société A Responsabilité Limitée
ESH	Entreprise Sociale pour l'Habitat	SAS	Société par Actions Simplifiée
FRNG	Fonds de Roulement Net Global	SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
FSL	Fonds de Solidarité Logement	SCCV	Société Civile de Construction Vente
GIE	Groupement d'Intérêt Économique	SCP	Société Coopérative de Production
HLM	Habitation à Loyer Modéré	SEM	Société anonyme d'Economie Mixte
ILN	Immeuble à Loyer Normal	SIEG	Service d'Intérêt Economique Général
ILM	Immeuble à Loyer Moyen	TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
IRL	Indice de Référence des Loyers	USH	Union Sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations HLM)
NPNRU	Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain	VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
		ZRR	Zone de Revitalisation Rurale