

SA d'HLM PLURIAL NOVILIA

Reims (51)



RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-019

RAPPORT DE CONTRÔLE 2019
N° 2019-019
SA d'HLM PLURIAL NOVILIA

Reims (51)

FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2019-019

SA d'HLM PLURIAL NOVILIA – (51)

N° SIREN : 335480679
Raison sociale : PLURIAL NOVILIA
Président : M. Jean-Claude WALTERSPIELER
Directeur général : M. Alain NICOLE
Adresse : 2 place Paul Jamot - CS 80017 - 51 723 Reims CEDEX
Actionnaire principal : Action Logement Immobilier

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nb de logements familiaux gérés **33 717** Nombre de logements familiaux en propriété: **33 717** Nombre d'équivalents logements (logements foyers) **1 742**

Indicateurs	Organisme	Référence région Grand Est	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE (1)				
Logements vacants	3,3 %	6,6 %	4,7 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,6 %	2,3 %	1,5 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	14,7 %	11,0 %	9,4 %	
Evolution du parc locatif depuis 5 ans (% annuel)	6,7 %	1,2 %	2,0 %	
Âge moyen du parc conventionné (en années)	37	42	38	
POPULATION LOGÉE (2)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	17,5 %	23,3 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	50,8 %	60,6 %	60,7 %	
- > 100 % des plafonds	16,7 %	10,8 %	10,6 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	45,3 %	49,7 %	45,6 %	
Familles monoparentales	19,5 %	19,8 %	21,2 %	
Personnes isolées	41,2 %	41,3 %	39,5 %	
GESTION LOCATIVE				
Médiane des loyers mensuels, logements conventionnés (euros/m ² de surface habitable)	5,3	5,2	5,6	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	13,9 %	13,8 %	12,9 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,3 %	98,9 %	98,7 %	(3)
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ (3)				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	9,3	10,0	9,6	
Fonds de roulements net global (jours de charges courantes)	149,3	388,0	305,1	
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (jours de charges courantes)	239,0	386,0	354,5	

(1) RPLS au 1/1/2018

(2) Enquête OPS 2018

(3) Valeurs de référence 2018 (extraction Ancols 28/10/2019 : 197 ESH de province et métropole, 2,22 millions de logements)

POINTS FORTS :

- ▶ Important développement, en particulier dans l'Essonne et la Seine-et-Marne
- ▶ Situation financière solide, bonne rentabilité du fait notamment de coûts de gestion contenus
- ▶ Efficacité de la commande publique
- ▶ Faible vacance
- ▶ Gestion rigoureuse des charges locatives et des impayés
- ▶ Projets de modernisation numérique structurants (modernisation de la relation client, fournisseur, travail collaboratif...)
- ▶ Plusieurs expérimentations innovantes (mode d'habitat, techniques de constructions...)
- ▶ Développement d'une ingénierie de projet, recherche de partenariat et de financement pour favoriser le lien social et aider à la résolution de situations sociales complexes

POINTS FAIBLES :

- ▶ Loyers moins accessibles que ceux des autres bailleurs du territoire
- ▶ Locataires moins fragiles économiquement que ceux des autres bailleurs du territoire
- ▶ Seulement 8 % des baux signés hors QPV au profit des ménages les plus modestes (objectif loi ELAN : 25 %)
- ▶ Absence de démarche menée pour le traitement des demandes anciennes
- ▶ Progrès attendus en matière de traitement des réclamations
- ▶ Un quart de l'activité d'accession bénéficie à des ménages dépassant les plafonds PLS majorés
- ▶ En matière de performance thermique, un tiers du parc possède en 2018 une étiquette E, F ou G
- ▶ Instauration nécessaire d'une comptabilité analytique au regard de l'importance de l'activité d'aménagement

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ 26 attributions irrégulières liées au dépassement des plafonds de ressources
- ▶ 242 loyers supérieurs aux maxima autorisés, corrigés en cours de contrôle
- ▶ Diagnostics amiante des parties privatives (DAPP) non réalisés pour 17 884 logements

Précédent rapport de contrôle : N° 2012-090 du 08/08/2014

Contrôle effectué du 30/04/2019 au 28/11/2019

RAPPORT DE CONTRÔLE: décembre 2020

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-019

SA d'HLM PLURIAL NOVILIA – 51

Synthèse.....	6
1. Préambule.....	8
2. Présentation générale de l'organisme.....	9
2.1 Contexte socio-économique.....	9
2.2 Gouvernance et management.....	9
2.3 Conclusion.....	13
3. Patrimoine.....	14
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	14
3.2 Accessibilité économique du parc.....	16
3.3 Conclusion.....	18
4. Politique sociale et gestion locative.....	19
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	19
4.2 Accès au logement.....	19
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	21
4.4 Traitement des impayés.....	23
4.5 Conclusion.....	26
5. Stratégie patrimoniale.....	27
5.1 Analyse de la politique patrimoniale.....	27
5.2 Évolution du patrimoine sur la période 2014-2018.....	28
5.3 Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage.....	29
5.4 Sécurité dans le parc et diagnostics réglementaires.....	30
5.5 Ventes de patrimoine à l'unité.....	31
5.6 Autres activités.....	31
5.7 Conclusion.....	34
6. Diagnostic financier.....	35
6.1 Revue de la comptabilité.....	35
6.2 Analyse de l'exploitation.....	36
6.3 Analyse prévisionnelle.....	51
6.4 Conclusion.....	53
7. Annexes.....	54
7.1 Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	54

7.2	Organigramme général de l'organisme.....	55
7.3	Tableau récapitulatif des irrégularités relevées.....	56
7.4	Sigles utilisés.....	57

SYNTHESE

La SA d'HLM Plurial Novilia, filiale d'Action Logement Immobilier, ex-Effort Rémois, a changé de dénomination sociale fin 2014 à l'occasion de la fusion-absorption de la SA d'HLM Le Toit Champenois (4 700 logements). La société possède plus de 35 000 logements implantés principalement dans la Marne (89 % du patrimoine), les Ardennes, la Haute-Marne, l'Essonne et la Seine-et-Marne, ces deux derniers départements étant le territoire actuel de développement de Plurial Novilia.

L'activité de la société en termes d'offre nouvelle de logements est dynamique, avec près de 2 500 logements produits entre 2014 et 2018. La croissance du parc de Plurial Novilia est également liée à l'acquisition de patrimoine existant et en particulier la reprise de celui de la SAHLM Le Toit Champenois suite à son absorption en 2014 (4 731 logements). Cette croissance se poursuit avec un objectif, fixé par l'actionnaire de référence, de 1 000 logements annuels mis en service, financés notamment par des apports de capitaux.

Le patrimoine de la société fait l'objet de programmes d'entretien régulier et conséquent. Les réhabilitations complètes de patrimoine, accélérées depuis 2018 grâce au recours des prêts de haut de bilan (passage de 500 à 800 logements traités annuellement) et la politique d'entretien doivent être accentuée pour hausser la performance énergétique du tiers parc restant classé E, F, G. Plurial Novilia devra également procéder à la généralisation des diagnostics amiante dans les parties (DAPP) pour les logements le nécessitant.

L'agence attire l'attention de la société sur l'équilibre à préserver entre les fonds consacrés aux nouvelles mises en service et ceux dédiés aux programmes existants, qui doivent être suffisamment importants pour maintenir un niveau de qualité satisfaisant pour les locataires occupants et pour contenir la vacance.

La société dispose d'un projet d'entreprise « Cap Numérique » dont l'objectif est de moderniser l'entreprise grâce aux apports du numérique et de nouveaux outils technologiques afin de continuer à améliorer la gestion patrimoniale et la qualité de service rendu aux locataires, de mieux adapter son offre de logements au vieillissement de la population ou de mettre au point de nouveaux modes de construction.

Cependant, si les charges locatives sont maîtrisées et correctement suivies, les loyers sont plus élevés que ceux des autres bailleurs du territoire, en raison notamment d'un nombre plus important de logements intermédiaires (3 % des logements dans la Marne et 30 % des logements franciliens) et d'une relative jeunesse du parc détenu (37 ans). Les logements sont donc moins accessibles aux ménages les plus modestes. La population logée dispose globalement de revenus plus élevés que celle des autres bailleurs, du fait de l'appartenance de la société au Groupe Action Logement, dont une des priorités est le logement des salariés. En outre, hors quartiers prioritaires de la ville (QPV) sur le territoire de la communauté urbaine de Reims, Plurial Novilia n'atteint pas l'objectif d'attribuer 25 % des logements à des ménages du 1^{er} quartile de ressources.

Par ailleurs, des irrégularités dans les attributions de logements ont été relevés avec, en particulier, l'accueil de ménages dont les ressources dépassent les plafonds autorisés.

Au vu de ces constants, l'Agence interpelle Plurial Novilia sur la nécessité de renforcer son rôle social avec une politique de modération des niveaux de loyers pratiqués et de diversification de l'occupation du parc.

Plurial Novilia dispose d'une situation financière satisfaisante. Les produits de loyers élevés conjugués à des coûts de fonctionnement contenus et des risques locatifs maîtrisés lui permettent de disposer d'une bonne

profitabilité. Cependant, la société doit instaurer une comptabilité analytique des charges et des produits par type d'activité au regard de l'importance des opérations d'aménagement. Sur ce point, Plurial Novilia s'est engagée à améliorer l'information du conseil d'administration sur le bilan détaillé de ces opérations.

L'exploitation permet à Plurial Novilia de présenter une situation bilancielle solide mais contrainte par le niveau élevé des investissements notamment dans le développement de logements en Île-de-France. Pour les années à venir, ce niveau d'investissement va s'accroître et mettre en tension sa situation financière en raison de la forte mobilisation des fonds propres, malgré les produits espérés de la cession de plus de 3 000 logements en 9 ans.

Par délégation de la Directrice générale

Akim TAÏROU 
Directeur général adjoint Contrôle et suites

1. PREAMBULE

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

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

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

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

Le précédent contrôle effectué par la mission interministérielle du logement social (Miilos) en 2012/2013 avait identifié des risques de porosité entre secteur HLM et secteur marchand, l'Effort Rémois (devenu Plurial Novilia) étant la plus grosse SA d'HLM d'un groupe au sein duquel elle exerçait un rôle moteur. Avec plus de 300 logements construits chaque année, la Miilos demandait au bailleur de veiller à l'équilibre entre développement et réhabilitation du patrimoine existant, des besoins liés au vieillissement du parc et des locataires ayant été constatés. Enfin, le rapport soulignait la bonne rentabilité de la société, étroitement dépendante de la maîtrise des frais de gestion ; il relevait cependant que les importantes capacités financières étaient de plus en plus mobilisées pour les activités d'aménagement au détriment de leur utilisation en faveur du service d'intérêt général. Le présent contrôle porte sur les exercices 2013 à 2018.

2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

L'Effort Rémois a changé de dénomination sociale le 31 décembre 2014, pour devenir Plurial Novilia, à la suite de la fusion absorption de la SA d'HLM « Le Toit Champenois » prenant effet à cette même date. Plurial Novilia dispose d'un agrément lui permettant d'exercer dans la Marne, les départements limitrophes et depuis 2010, dans la région Île-de-France.

Au 1^{er} janvier 2019, Plurial Novilia possède plus de 35 000 logements et équivalents-logements implantés principalement dans la Marne (89 % du patrimoine), les Ardennes, la Haute-Marne, l'Essonne et la Seine-et-Marne.

2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

Deux tiers du parc de Plurial Novilia se situe sur le territoire de la communauté urbaine (CU) du Grand Reims, établissement public de coopération intercommunale (EPCI) créé le 1^{er} janvier 2017, fruit de la fusion de neuf structures intercommunales. La CU regroupe 143 communes et 294 724 habitants¹ et constitue la deuxième intercommunalité du Grand Est après l'Eurométropole de Strasbourg. Le territoire du Grand Reims connaît un certain dynamisme démographique avec une croissance moyenne annuelle de sa population de 0,4 % sur la période 2011-2016¹.

Le taux de pauvreté¹ du territoire s'établit à 19,7 % en 2015 (géographie de l'EPCI au 1^{er} janvier 2016) et le taux de chômage¹ à 9 % au 1^{er} trimestre 2019 ; ils sont supérieurs aux taux nationaux (respectivement 14,9 % et 8,7 %).

Les loyers du marché locatif privé présentent un niveau élevé pour la région Grand Est : ils s'établissent en moyenne en 2018 à 12,1 euros par m²². Le parc social rémois, composé de plus de 48 000 logements, est partagé principalement entre trois bailleurs : Plurial Novilia (environ 20 000 logements familiaux), la SA d'HLM Le Foyer Rémois (15 000) et l'OPH Reims Habitat (10 000). Il représente 31,2 % des résidences principales de l'agglomération, ce qui est très important. En effet, à titre de comparaison, ce ratio s'établit à 17,2 % pour la France entière, 14,7 % pour la région Grand Est et 19,7 % pour l'Eurométropole de Strasbourg.

Depuis 2011, Plurial Novilia est présent en Seine-et-Marne (77) et dans l'Essonne (91), où elle accentue actuellement son développement sur des secteurs porteurs, autour de Marne-la-Vallée notamment.

2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Action Logement Immobilier (ALI) est l'actionnaire majoritaire de Plurial Novilia. Au 31 décembre 2018, il détient 99,98 % du capital qui s'élève à 25 880 464 euros, à la suite de six augmentations sur la période 2014/2018 d'un montant total de 18 676 464 euros. Le conseil d'administration (CA) d'ALI du 20 novembre 2018 a en outre acté, pour la période 2019/2021, de nouvelles augmentations d'un montant total de 11,1 millions d'euros, en vue de soutenir le développement de la société en Île-de-France.

¹ Source : INSEE (recensement de la population 2011 et 2016 ; Fichier Localisé Social et Fiscal Année 2015 ; enquête emploi).

² Source : Observatoire des loyers Clameur ; selon la même source : Metz 10,5 euros ; Nancy 10,9 euros ; Strasbourg 12,5 euros ; A titre de comparaison : Nantes 12,3 euros.

Des dividendes sont distribués aux actionnaires chaque année. De 2014 à 2018, leur montant ne dépasse pas les valeurs autorisées :

Tableau 1 : Dividendes versés aux actionnaires

Au titre de l'exercice	2014	2015	2016	2017	2018
Maximum réglementaire (% de la valeur nominale des actions)	2,50	2,25	2,25	2,25	2,25
Part versée (% de la valeur nominale des actions)	2,50	2,25	2,25	1,25	
Montant versé (en euros)	259 637	301 060	368 560	279 756	

Le CA, présidé par M. Jean-Claude WALTERSPIELER depuis février 2013, est composé de dix-huit membres. Trois d'entre eux représentent les locataires conformément aux dispositions du CCH et trois représentent des collectivités territoriales de la Marne : CU du Grand Reims, communautés d'agglomérations de Châlons-en-Champagne et d'Épernay.

Sur la période de contrôle, le CA s'est réuni cinq à sept fois par an. Les séances font l'objet de procès-verbaux détaillés dont la lecture atteste d'un très bon niveau d'information et de débats des administrateurs. Ainsi, les principaux agrégats financiers, exposés lors de la clôture des comptes, traduisent correctement la situation financière de la société. Néanmoins, la part de l'aménagement dans la profitabilité pourrait être indiquée, compte tenu de l'importance de l'activité pour la société (cf. § 5.6.2). L'assiduité globale des administrateurs est correcte, le taux de présence s'élevant à 83 %³ en 2018.

La composition des commissions d'attribution des logements (Cal) et de la commission d'appel d'offres (CAO) a bien été approuvée par le CA qui a également mis en place, conformément à la demande de son actionnaire principal, trois comités (audit et comptes, investissements, nominations et rémunérations) chargés de préparer les travaux et décisions du CA.

La direction générale de la société est assurée depuis juin 2004 par M. Alain NICOLE qui assurait également la direction générale du collecteur du 1 % logement Plurial Entreprises et du GIE Groupe Plurial ayant pour objet la mise en commun de ressources humaines, aujourd'hui dissous. Dans le cadre de la réforme d'Action Logement, ces entités ont disparu fin 2016 au profit d'Action Logement Service et d'Action Logement Immobilier.

Les missions de direction générale de Plurial Novilia sont exercées dans le cadre d'un mandat social à temps complet depuis janvier 2017, dont le montant de la rémunération a été fixé par le CA du 1^{er} décembre 2016 sur proposition du comité des nominations et rémunérations. La refacturation des missions assurées pour Action Logement Immobilier, établie sur la base d'un suivi détaillé du temps passé (au total 37 % du temps de travail de M. NICOLE en 2017 et 26 % en 2018), n'appelle pas d'observation.

Le directeur général était assisté depuis janvier 2014 d'un directeur général délégué. Il a quitté la société le 9 novembre 2018 dans le cadre d'une rupture conventionnelle, dont le montant de l'indemnité n'appelle pas d'observations.

³ Membres présents et membres ayant donné un mandat de représentation.

2.2.2 Relations intra-groupes

Depuis le dernier contrôle, les liens capitalistiques et de coopération entre Plurial Novilia et d'autres entités ont largement été simplifiés⁴, en grande partie du fait de la réforme d'Action Logement.

En 2019, Plurial Novilia possède des participations significatives dans la SCIC HLM Maisons Coopérative Champagne Ardennes (MCCA, 37 % du capital) qui intervient en Champagne Ardennes et, depuis 2017, dans la société économique du Val d'Orge (SORGEM ; 9,6 % du capital début 2019) qui exerce une activité d'aménagement.

En termes de structures de coopération, Plurial Novilia est membre de 3 GIE :

- le GREG (Groupement de Recherche, d'Étude et de Gestion) qui regroupe en 2019 MCCA et Plurial Novilia et exerce principalement des missions d'assistance à maîtrise d'ouvrage et de direction d'exécution des travaux sur des opérations de construction ou de réhabilitation. Depuis 2016, le GIE compte une vingtaine de salariés et près de deux-tiers de son activité est exercée au profit de Plurial Novilia. Le suivi analytique de l'activité et des coûts permet une refacturation des prestations à l'euro-l'euro aux clients du GIE. Plurial Novilia a acquitté en moyenne 1 088 milliers d'euros sur la période 2016/2018 ;
- le GIE Ingénierie et Travaux Immobilier qui regroupe en 2019 la SA d'HLM Habitat de Champagne, qui exerce son activité dans les Ardennes, et Plurial Novilia en vue de mutualiser des moyens pour la réalisation d'opérations mobilières ou immobilières. L'activité de ce GIE pour le compte de Plurial Novilia est faible (70 milliers d'euros en 2018) et concerne le suivi d'opérations situées dans les Ardennes ;
- tranquillité des quartiers : créé en 2012 entre les trois principaux bailleurs sociaux rémois (Reims Habitat, Le Foyer Rémois, Plurial Novilia), il a pour mission de garantir la tranquillité et la sécurité des locataires du parc de logements de ses membres en dehors des horaires d'ouverture. Le montant moyen des refacturations annuelles de la période 2014/2018 s'élève à 117 milliers d'euros.

Par ailleurs, Plurial Novilia est membre d'associations loi 1901 :

- Alpha Logement (animation, loisir et promotion de l'habitat), créée en 1998, dont le seul membre aujourd'hui est Plurial Novilia. Cette association a pour but de soutenir toute initiative concourant à l'animation et au développement social des grands quartiers rémois et intervient également dans le domaine et la médiation. Une action emblématique est la gestion durant l'été d'un espace aquatique en plein air, gratuit, au sein du quartier des Châtillons à Reims. Cette association fonctionne à l'aide de subventions (collectivités, fondations, appels à projet...) ; Plurial Novilia participe également à son fonctionnement (130 milliers d'euros en 2018) ;
- la Maison de l'Habitat, créée en 2018, dont le siège social se situe à Reims. Cette association, qui regroupe la Communauté Urbaine du Grand Reims, Action logement, les sociétés HLM intervenant sur le territoire et l'association territoriale Union Sociale pour l'Habitat de Champagne-Ardenne (ARCA) gère un lieu d'accueil et d'information gratuit destiné aux particuliers, participe à la mise œuvre du plan partenarial de gestion de la demande de logement social élaboré par la CU du Grand Reims et

⁴ Les GIE Groupe Plurial, Champagne Ardennes Aménagement, Habitat Service, l'Agence Loche et Faucheron, la société Sofficar et la SCI Jean- Mermoz ont été dissous ; Plurial Novilia n'est plus membre du GIE Bati Marne ; Les titres de la Sacclo ont été cédés à Action Logement.

encadre la mise en œuvre d'un guichet d'enregistrement de la demande de logement social sur ce territoire. La quote-part prévisionnelle facturée à Plurial Novilia pour 2019 s'élève à 24 milliers d'euros.

Refacturations aux entités liées :

Plurial Novilia assure des prestations pour la SAS Plurial Promotion (réseau Procivis) et de la SCIC HLM MCCA en matière d'indicateurs financiers pour le DIS et le reporting auprès d'Action Logement. Ces prestations donnent lieu à refacturation (respectivement 10 322 et 5 859 euros en 2017).

Des prestations sont réalisées par M. Nicole et un salarié de Plurial Novilia au profit d'ALI. Un suivi des temps consacrés à ces missions permet leur refacturation qui s'élève respectivement à 245 et 199 milliers d'euros en 2017 et 2018.

Enfin, des locaux sont loués à plusieurs entités (SCIC HLM MCCA, GIE GREG...) avec refacturation en plus du loyer principal d'occupation de diverses prestations (taxe foncière, frais postaux).

L'ensemble des refacturations, basées sur des suivis analytiques, n'appelle pas d'observations.

2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

Au 31 décembre 2018, la société regroupe 414 salariés, ce qui représente 12 ETP pour 1 000 logements gérés, ratio largement inférieur aux données de référence⁵ (15,9 ETP pour les ESH de plus de 22 000 logements).

L'organigramme distingue 10 directions rattachées au directeur général ou à l'un de ses deux adjoints. La proximité est assurée notamment au travers de 12 agences (5 sur le bassin rémois et 7 sur le reste du territoire).

Un grand projet d'entreprise « Cap Numérique » contribue au management de la société. Mis en place à compter de 2015, son objectif est de moderniser la relation client, la collaboration interne et faire émerger de nouvelles pratiques. Les collaborateurs, clients, partenaires ont été associés à la réflexion. 12 groupes de travail ont fait des propositions sur des sujets très opérationnels (espace client 2.0, auto-facturation, stratégie commerciale numérique...), aboutissant à la mise en œuvre d'actions dès 2017 : évolution de l'espace client, nouvel Intranet, plate-forme collaborative interne avec Office365, expérimentations pour la dématérialisation du suivi de chantier sur tablette tactile, lancement d'une opération en maquette numérique... Il a été constaté lors du contrôle qu'une véritable dynamique liée aux changements numériques imprègne l'ensemble de l'entreprise et que les projets aboutissent sur des solutions technologiques, opérationnelles et modernes. En 2018, le projet « Cap numérique » a été transformé en « Expérience client Optimisée », avec notamment l'objectif de personnaliser les services en fonction des profils de client.

2.2.4 Le contrôle de l'activité et la démarche qualité

La direction dispose d'un tableau de bord actualisé mensuellement. Les nombreux indicateurs permettent un pilotage précis de l'ensemble de l'activité de la société.

La société a mené une démarche d'audit et de maîtrise des risques en 2016. Une cartographie des risques, majoritairement comptables, validée début 2017 a donné lieu à un plan d'action pour diminuer l'exposition (rappel de bonnes pratiques, méthodologie d'amélioration continue...). Un poste d'auditeur interne a également été identifié au sein de l'organigramme.

⁵ Source : rapport de branche des ESH – données 2017.

La mission de contrôle interne est toutefois encore peu développée, Plurial Novilia indique être en attente du reporting et des outils demandés par son actionnaire ; de plus le recrutement de l'auditeur interne est difficile. Des audits sont confiés à des cabinets d'étude externes régulièrement (audits annuels d'une opération de construction neuve et d'une réhabilitation) ou plus ponctuellement (analyse du marché de petite maintenance, l'objectif étant de s'assurer que les commandes et les facturations correspondent). Les conclusions de ces études sont partagées et exploitées.

2.2.5 Commande publique

Plurial Novilia a mis en place des règles internes pour la passation des commandes en-deçà des seuils de procédures formalisées.

L'organisation en place pour les achats est de nature à garantir le respect des règles de la commande publique et contribue également à améliorer l'efficacité globale de la commande : un service « achat » est effectivement chargé de veiller au respect des procédures réglementaires et internes mais il mène également de nombreuses actions pour que les partenariats soient optimaux : il établit par exemple des bilans des chiffres d'affaire annuels par fournisseur afin de s'assurer que les entreprises sont capables d'assumer de nouveaux contrats ou mettre en œuvre de nouveaux marchés formalisés si le montant global pluriannuel par famille d'achat le nécessite ; autre exemple, il assure un suivi du nombre de candidatures pour mettre en œuvre du sourcing si nécessaire.

L'analyse d'un marché de construction neuve, d'une opération de réhabilitation⁶ et de l'accord-cadre pour les travaux de remise en état des logements n'appelle pas d'observations.

Un risque identifié lors du contrôle est toutefois la limite du progiciel de l'entreprise qui ne permet pas de vérifier automatiquement la cohérence entre la commande et la facture. La procédure de constatation du « service fait » limite le risque d'incohérences mais des améliorations pourraient être apportées pour automatiser le recours aux bordereaux de prix contractuels.

2.3 CONCLUSION

En tant qu'actionnaire majoritaire, Action Logement Immobilier a renforcé la situation financière de Plurial Novilia avec des apports capitalistiques conséquents de plus de 18 millions d'euros entre 2014 et 2018, pour lui permettre de continuer à se développer en particulier dans des territoires où le marché de l'habitat est tendu comme en Île-de-France.

Le projet d'entreprise « Cap Numérique » mis en œuvre depuis 2015 impulse une réelle et intéressante dynamique de transformation et d'innovation.

⁶ Construction de 11 pavillons ZAC La Haubette à Tinqueux ; réhabilitation de 113 logements rue André Chenier à Reims.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Au 1^{er} janvier 2019, Plurial Novilia possède 33 717 logements familiaux répartis au sein de 8 départements en Champagne-Ardenne, en Île-de-France et dans l'Aisne :

Tableau 2 : Répartition du patrimoine par département

Département	Marne	Essonne	Ardennes	Haute-Marne	Seine-et-Marne	Aisne	Val de Marne	Seine-St-Denis	Meuse	Paris	Hauts-de-Seine
Nb de lgts	29 166	1 714	908	738	586	186	175	104	98	33	9
Part du parc	86,5%	5,1%	2,7%	2,2%	1,7%	0,6%	0,5%	0,3%	0,3%	0,1%	0,0%

Source : données de l'organisme

En termes de tension du marché du logement, 64 % du patrimoine est situé en zone tendue (A ou B1)⁷. Il s'agit du parc d'Île-de-France et d'une grande partie de celui de la communauté urbaine du Grand Reims.

7,6 % du patrimoine n'est pas conventionné. Ce patrimoine est détenu de longue date ou a intégré la société lors d'absorptions d'autres sociétés. Deux tiers de ce parc a bénéficié de financements aidés (PLI, ILN, PEX...). L'attribution de ces logements fait l'objet d'un examen par les Cal.

Un quart du patrimoine marnais et haut-marnais se situe au sein de quartiers prioritaires de la ville (QPV), ainsi que la moitié du parc de l'Essonne.

Les logements individuels représentent globalement 23 % du parc. Pour l'ensemble du parc conventionné en France métropolitaine, la part de logements individuels s'établit à 16 %.

Alors que 43 % de la demande de logement social dans la Marne par exemple émane de personnes seules⁸, la part de petits logements pour Plurial Novilia est moins importante que ce qui est constaté pour l'ensemble du parc social en France, les logements de très grande taille (T5 et plus) sont sur-représentés :

Tableau 3 : Répartition du patrimoine en fonction du nombre de pièces des logements

Part du parc	T1	T2	T3	T4	T5 et plus
Plurial Novilia	3,9%	15,9%	31,8%	27,8%	20,6%
Ratio France métropolitaine	5,9%	19,2%	37,1%	29,3%	8,5%

Source : RPLS 2018

⁷ Le zonage A/B/C a été créé en 2003 dans le cadre du dispositif d'investissement locatif dit « Robien ». Il a été révisé depuis, en 2006, 2009 et 2014. Le critère de classement dans une des zones est la tension du marché immobilier local. Le territoire est découpé en 5 zones (Abis/A/B1/B2/C), de la plus tendue (Abis) à la plus détendue (C).

⁸ Source : analyse des données du SNE au 31 décembre 2018.

La répartition du parc au regard des performances énergétiques est la suivante, avec 35 % du parc, soit environ 11 500 logements, pouvant être qualifié d'énergivores (étiquette E, F ou G) :

Tableau 4 : Répartition du patrimoine en fonction de l'étiquette énergétique des logements

Etiquette	A	B	C	D	E	F	G
Part du parc	1,0%	10,4%	20,9%	33,7%	29,5%	4,3%	0,4%

Source : données de l'organisme en date du 1/4/2019

L'âge moyen du parc⁹ (37 ans) est moins élevé que celui de l'ensemble des bailleurs métropolitains (38 ans ; 42 ans pour le parc de la région Grand-Est) ; 14 % du parc a été construit il y a moins de 10 ans :

Par ailleurs, Plurial Novilia possède 21 foyers dans la Marne et un à Corbeil-Essonnes, représentant au total 1 442 équivalents logements. Leur gestion est confiée à des tiers. Le suivi des conventions n'appelle pas d'observations ; un référent est identifié pour le suivi technique de ces structures.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La vacance toutes causes confondues est globalement contenue et relativement stable sur les cinq derniers exercices. Sur le territoire du Grand Reims, elle se situe à environ 3 points sous la moyenne de l'ensemble des bailleurs. Les logements mis en commercialisation depuis plus de trois mois sont peu nombreux. Sur le territoire du Grand Reims, cette vacance commerciale à plus de trois mois s'établit à un point sous la moyenne de l'ensemble des bailleurs :

Tableau 5 : Taux de vacance globale et de vacance commerciale de plus de 3 mois sur la période 2014/2018

		2014	2015	2016	2017	2018	Moyenne
Vacance	Plurial Novilia	2,78	3,42	3,12	2,96	3,15	3,09
	Plurial Novilia CU Reims	2,50	2,06	1,76	1,93	2,64	2,18
	Tous bailleurs CU Reims	4,89	4,88	4,82	5,26	6,00	5,17
Vacance commerciale + 3 mois	Plurial Novilia	0,76	1,09	1,03	0,83	0,55	0,85
	Plurial Novilia CU Reims	0,54	0,31	0,21	0,26	0,43	0,35
	Tous bailleurs CU Reims	1,69	1,03	0,61	1,62	1,78	1,35

source : RPLS au 1/1/N

Pour parvenir à ces résultats, un suivi très fin et régulier de la vacance est mis en place à l'aide d'indicateurs ciblés et des actions sont mises en œuvre dès qu'une situation critique est constatée. Par exemple, pour un secteur rémois sur lequel la vacance augmentait, Plurial Novilia a systématisé l'accompagnement par une équipe dédiée des demandeurs lors de la première visite pour les aider à se projeter dans le logement et son environnement. L'ANCOLS a également constaté, lors des visites de patrimoine, un excellent niveau de remise en état des logements avant relocation, ce qui participe très certainement à la lutte contre la vacance.

Fin 2018, le taux de rotation (nombre de logements libérés dans l'année rapportés au nombre total de logements au 31 décembre), en baisse, est proche de 12 %, soit un niveau équivalent au ratio marnais.

⁹ Source : RPLS 2018.

3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

Les augmentations annuelles des loyers des logements occupés respectent les maxima fixés par la réglementation :

Tableau 6 : Augmentations annuelles des loyers sur la période 2014/2019

en %	2014	2015	2016	2017	2018	2019	Total période
Max réglementaire	0,90	0,47	0,02	0,00	0,00	1,25	2,66
Plurial Novilia	0,90	0,47	0,00	0,00	0,00	1,25	2,64

Le niveau des loyers, rapporté au m² de surface habitable (SH), s'établit comme suit sur le principal territoire d'intervention de Plurial Novilia, la Marne :

Tableau 7 : Loyers marnais en euros par m² de surface habitable

		Nb lgt		SH médiane	1er quartile	médiane	3ème quartile
CU Reims	PN	19 882		74	4,8	5,4	6,2
	Autres bailleurs	24 326		71	4,4	5,2	6,1
	Part PN	45%	Ecart	4%	7%	4%	0%
Marne hors CU Reims	PN	7 834		68	4,6	5,2	5,7
	Autres bailleurs	15 002		70	4,2	4,6	5,2
	Part PN	34%	Ecart	-3%	9%	12%	9%

source : exploitation des données de l'organisme; RPLS 2018 pour les ratios (tous logements déclarés)

L'analyse des loyers des logements de Plurial Novilia ramenés en euros par m² de surface habitable montre que, dans l'ensemble, ils sont plus élevés que ceux des autres bailleurs, ce qui peut les rendre moins accessibles aux ménages les plus modestes.

Plusieurs raisons, rappelées par Plurial Novilia dans sa réponse, expliquent en partie ce constat :

- la part de logements intermédiaires, plus importante chez Plurial Novilia (3 % du patrimoine marnais et près de 30 % du patrimoine d'Île-de-France) que chez les autres bailleurs (0,8 % dans la Marne) ;
- des surfaces moyennes par logement plus importantes (21 % du parc est composé de logements T5 et plus, contre 8,5 % pour la moyenne HLM en France, avec une surface moyenne par logement supérieure de 5 % par rapport à la moyenne nationale des ESH – source : DIS 2016) ;
- Davantage de pavillons que la moyenne constatée sur le Grand Est (23 % contre 16 % en moyenne régionale).

Ce constat de parc moins accessible éclaire certainement le constat relatif aux caractéristiques économiques des locataires de Plurial Novilia, qui s'avèrent moins fragiles que celles des autres bailleurs (cf. § 4.1)

En Île-de-France, le niveau des loyers du patrimoine de Plurial Novilia est supérieur au ratio de référence :

Tableau 8 : Loyers franciliens en euros par m² de surface habitable

Île-de-France	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m ² de surface habitable		
		1 ^{er} quartile	Médiane	3 ^e quartile
Plurial Novilia 31/12/2018	2 616	6,2	7,4	9,2
Références 1/1/2018	1 092 383	5,6	6,4	7,5

Sources : exploitation des données transmises par l'organisme ; ratios issus de RPLS 2018 (tous logements déclarés)

Cette situation est liée à la part importante de patrimoine financé en PLS/PLI (30 % du parc francilien), dont le loyer médian s'établit à 10,6 euros par m². Pour le reste du patrimoine, le loyer médian est de 6,6 euros. Plurial Novilia précise que le patrimoine francilien a été constitué, à partir de 2010, avec une majorité de logements acquis en VEFA, en décalage avec le reste du patrimoine des autres bailleurs d'Île-de-France datant des années 50 et 60.

Le contrôle des loyers pratiqués a révélé 242 dépassements des maxima autorisés par les conventions APL les régissant : il s'agit de patrimoine repris suite à des rachats et des fusions à d'autres bailleurs de la Champagne-Ardenne, pour lesquels le loyer quittancé a été transféré dans la base informatique, sans contrôle préalable avec les plafonds autorisés. Plurial Novilia a procédé à la régularisation des loyers lors du contrôle et a remboursé les indus pour les 242 locataires en place pour une période allant jusqu'à 3 ans, en fonction des dates d'entrée.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité (SLS)

Jusqu'en 2018, Plurial Novilia appliquait la modulation minimale permise par la réglementation. La loi n°2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'Égalité et la Citoyenneté (loi LEC) ayant supprimé cette possibilité de modulation, Plurial Novilia applique le barème de droit commun depuis 2018. Un contrôle par échantillonnage a permis de vérifier la bonne application du calcul du SLS.

D'après les données transmises annuellement aux Préfets, en janvier 2017, 38,5 % du parc était exonéré de l'application du SLS (logements situés en QPV, en ZRR, ex-ZUS...). 1 308 locataires, soit 7,3 % des logements occupés concernés par cette réglementation ont été redevables d'un supplément de loyer d'un montant moyen de 64 euros mensuel.

En 2018, le patrimoine exonéré de l'application du SLS a diminué du fait des changements des périmètres des QPV et représente 33,5 % du parc total de Plurial Novilia. La part de locataires redevables du supplément était légèrement inférieure (6,8 % du parc concerné et occupé). En revanche, le montant moyen du SLS quittancé a presque doublé puisqu'il s'établissait, en janvier, à 114 euros, ce qui représente en moyenne 24 % du loyer. 95 % des assujettis se situent dans la Marne.

Plurial Novilia indique avoir identifié, conformément aux dispositions de l'article L. 442.3.3 du CCH, les locataires qui perçoivent des revenus au moins deux fois et demie supérieurs à 150 % des plafonds PLS durant deux années consécutives. Les 4 locataires recensés en 2019 ont été contactés par le bailleur afin que les logements soient libérés dans un délai de 18 mois.

3.2.3 Charges locatives

La gestion des charges locatives est satisfaisante : provisionnées mensuellement, elles font l'objet d'une régularisation pour l'année civile passée sur la quittance d'avril. Les copropriétés gérées par un syndic sont également régularisées en avril, sur la base des derniers comptes reçus. Les régularisations débitrices supérieures à 15 euros sont systématiquement étalées sur 3 ou 6 mois. Les décomptes transmis aux locataires sont particulièrement clairs et les agences disposent de toutes les informations pour répondre aux demandes d'explications des locataires, avec un accès aisé aux factures concernées dématérialisées.

Les provisions sont correctement ajustées : pour l'exercice 2018, les charges des locataires présents au moment de la régularisation ont été globalement surprovisionnées de 6,7 %. Seuls 388 locataires, soit 1,2 % des régularisés, étaient redevables de plus de 200 euros. Pour les locataires sortis en cours d'exercice, une régularisation forfaitaire leur est appliquée au moment du décompte de sortie, sur la base du budget prévisionnel des charges de l'immeuble et des relevés de compteurs. Globalement, il est constaté pour ces locataires un sous-provisionnement de 4 % (92 314 euros) pour l'exercice 2018.

Des bilans détaillés sont présentés en conseil de concertation locative et au CA. Ils font état notamment des niveaux des régularisations et des évolutions des montants par nature de charge au regard des exercices précédents. Le bilan présenté au CA intègre également les charges non récupérées auprès des locataires.

Le niveau des charges fait l'objet d'une analyse fine par le pôle « charges locatives ». Cette étude est présentée annuellement aux services concernés par la maintenance en vue de cibler les actions à mettre en œuvre pour maîtriser au mieux ce poste (renégociation de contrat, investissements...). Le niveau des charges des programmes ayant fait l'objet d'une réhabilitation thermique est en particulier analysé. L'analyse des données transmises à l'ANCOLS pour l'exercice 2018 n'a pas révélé de niveau anormalement élevé (le patrimoine disposant d'un mode de chauffage collectif représente 40 % du parc, le reliquat étant géré individuellement).

La nature des charges récupérées n'appelle également pas de remarques. La distinction entre charges récupérables et non récupérables est précisée sur les factures, cette précision étant intégrée dans les marchés externalisés.

3.3 CONCLUSION

Afin de rendre son parc de logements plus accessible, Plurial Novilia doit renforcer son rôle social avec une modération des loyers pratiqués, qui demeurent supérieurs à ceux constatés chez d'autres bailleurs du territoire, en raison notamment de la diversité et de la relative jeunesse de son parc.

Concernant les charges locatives, l'organisation et les outils en place permettent d'ajuster correctement le provisionnement et de maîtriser leur niveau. 60 % du parc échappe toutefois à cette analyse concernant les charges de chauffage car elles sont individualisées.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Globalement, les caractéristiques sociales des locataires de Plurial Novilia se rapprochent des moyennes habituellement constatées dans le parc social. Leurs revenus sont néanmoins supérieurs aux ratios de référence. A titre d'illustration, la part de ménages disposant de ressources inférieures à 20 % des plafonds PLUS est de 3 points inférieure à celle de l'ensemble des bailleurs du territoire rémois :

Tableau 9 : Principales caractéristiques socio-économiques des locataires

En %	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Occupants de 65 ans et +	Familles mono- parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +
Plurial Novilia	17,5	50,8	16,7	45,3	13,1	19,5	41,2	9,6
PN / CA Reims	17,2	47,1	19,7	43,2	13,9	19,3	40,9	9,2
CU Reims / Autres bailleurs	23,6	57,5	12,8	45,5	14,1	19,9	42,0	9,9
CU Reims/ Tous bailleurs	20,9	53,0	15,8	44,5	14,0	19,6	41,5	9,6

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

Source : enquête OPS 2018

Filiale d'Action Logement, Plurial Novilia indique loger plus de salariés que les autres bailleurs du territoire (en 2019, 57 % de ménages salariés attributaires d'un nouveau logement, contre 48,7 % pour un autre bailleur rémois – source Plurial Novilia), et fidéliser ses locataires en leur permettant un parcours résidentiel, au travers notamment des mutations à l'intérieur du parc (26 % sur le bassin d'habitat rémois).

4.2 ACCES AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

Plurial Novilia satisfait à ses obligations réglementaires concernant la délivrance du numéro unique d'enregistrement. En 2018, l'organisme a procédé à l'enregistrement de 7 296 demandes¹⁰, dont 90 % concerne un souhait de localisation dans la Marne. Sur ce département, en 2018, les demandes enregistrées par Plurial Novilia représentent 39 % des demandes déposées.

L'organisme indique que la mise à jour des données du système national d'enregistrement (SNE) après instruction des dossiers a souffert de quelques dysfonctionnements sur la période de contrôle du fait d'incompatibilités entre l'outil interne et le système national, anomalies désormais résolues.

Au 31 décembre 2018, le SNE recense 12 038 demandes en attente dans la Marne, dont 71 % orientées vers l'agglomération rémoise. Les demandeurs déjà logés dans le parc HLM représentent 37 % du total. Un cinquième des demandes ont été déposées il y a plus de 15 mois, délai anormalement long fixé par le Préfet de département. Plurial Novilia n'a pas mis en place de revue régulière de ces demandes, qui mériteraient un examen particulier.

¹⁰ Source : SNE.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le règlement intérieur des Cal, mis à jour régulièrement et validé par le CA, inclut les critères d'examen et de priorisation des demandes de logement.

De janvier à septembre 2019, sur le territoire de la CU de Reims, hors QPV, seulement 8 % des baux signés par Plurial Novilia concerne les ménages les plus modestes alors que la réglementation fixe le plancher à 25 % pour permettre à ces ménages de vivre ailleurs que dans les quartiers les plus paupérisés.

L'Agence rappelle que la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté puis la loi n° 2018-1021 du 23 novembre 2018 portant évolution du logement de l'aménagement et du numérique (Elan) fixent pour objectif l'attribution hors QPV d'au moins 25 % des logements sociaux aux ménages les plus modestes (revenus inférieur au 1^{er} quartile) et dans les QPV, l'attribution d'au moins 50 % des logements sociaux aux demandeurs disposant des revenus des trois autres quartiles, afin d'apporter de la diversité sociale. La conférence intercommunale d'attribution de la CU du Grand Reims n'a pas encore fixé d'objectifs à chaque bailleur.

Concernant l'occupation des logements, Plurial Novilia précise qu'« *il dispose d'une fraction de 25 % de son parc à bas loyer, accessible à des ménages modestes. Il encourage aussi le parcours résidentiel (notamment avec un taux élevé de mutations internes) pour fidéliser les publics les plus aisés, dont les salariés d'entreprise* ».

4.2.3 Gestion des attributions

Au vu de la dispersion du patrimoine, le CA de Plurial Novilia a mis en place cinq Cal qui se réunissent au siège. Leur composition était irrégulière car le représentant des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique (ISFT) n'avait pas été nommé, ce qui a été régularisé en cours de contrôle. Plurial Novilia n'avait pas instauré de commission d'attribution des logements et de l'examen de l'occupation des logements (CALEOL), comme le prévoit l'application des articles L. 441-2 et L. 442-5-2 du CCH. Le CA de juin 2020 a, cependant, validé la mise en place de cette instance.

Toutes les attributions sont examinées par une Cal. Deux d'entre elles se réunissent chaque semaine ; les trois autres tous les quinze jours. Cette organisation n'appelle pas d'observations.

4.2.4 Analyse de la gestion des attributions

La régularité des attributions n'a pas pu être contrôlée de manière systématique du fait de l'absence des données relatives à la composition familiale des ménages au moment de l'attribution. Un contrôle ciblé de 44 dossiers a mis en évidence 26 situations irrégulières du fait de revenus supérieurs aux plafonds autorisés.

13 340 attributions ont été prononcées sur la période 2016/2018, dont 12 227 concernent des logements conventionnés. Parmi les données numériques demandées à Plurial Novilia en vue du contrôle de la régularité des attributions, la composition familiale des ménages au moment de leur entrée n'a pas été transmise à l'ANCOLS car cette donnée, bien présentée en Cal au moment de l'étude du dossier, n'était pas archivée. Elle est effectivement constamment mise à jour dans le progiciel de l'entreprise en fonction de l'évolution de la situation du locataire, l'information précédente n'étant pas conservée. En cours de contrôle, la société s'est organisée pour que la composition familiale du ménage à son entrée soit désormais archivée numériquement.

Sur la base d'une analyse exhaustive des attributions de la période observée, une sélection de 44 dossiers a été opérée. Les dossiers ont été sélectionnés selon le critère suivant : inadéquation entre les revenus du ménage et la typologie du logement (par exemple, un T1 situé à Reims, financé en PLUS, attribué en 2018 à un

ménage dont le revenu fiscal de référence dépasse 20 500 euros). On s'attend effectivement à ce que le logement soit occupé par une personne seule donc le plafond de revenus qui s'y applique est 20 304 euros. Leur vérification a abouti au constat de 26 situations irrégulières car les ménages attributaires disposent de revenus dépassant les plafonds autorisés. Pour ces 26 dossiers, les ressources s'établissent en moyenne à 210 % des plafonds. Il s'agit essentiellement de personnes en mobilité professionnelle, dont la famille rejoint l'agglomération rémoise après la période d'essai ou en fin d'année scolaire. Plurial Novilia établit pour ces ménages un bail précaire de 23 mois maximum. Aucun SLS n'est appliqué. Au moment du contrôle, 19 ménages ont quitté leur logement. Ils sont restés en moyenne 8,5 mois. 2 ménages, encore locataires, sont présents depuis plus de 23 mois (baux signés en mars 2016 et janvier 2017).

Le dépassement le plus élevé concerne un locataire d'un T2 situé à Reims financé en PLA. Le revenu fiscal de référence pris en compte pour l'attribution s'élève à 150 069 euros. Le bail a été signé le 4 janvier 2018 et était toujours en cours en septembre 2019.

Face à ce constat, Plurial Novilia répond que ces attributions sont « *liées à une problématique d'urgence de logement dans le cadre de mobilité professionnelle géographique (...) les entreprises nous sollicitent donc pour faciliter l'accueil de leurs collaborateurs. Ces logements temporaires facilitent le « lien emploi logement », axe stratégique partagé entre notre Groupe Action Logement et l'État* ». L'Agence rappelle que, nonobstant les arguments de la société sur la problématique emploi-logement, les attributions ne peuvent se faire en méconnaissance de la réglementation applicable.

4.2.5 Conventions de réservation

70 % du parc est concerné par une convention de réservation : 29 % au profit d'Action Logement, 28 % au titre du contingent préfectoral, 13 % au profit de collectivités. Le patrimoine de Seine-Saint-Denis, du Val-de-Marne et de l'Aisne (360 logements au total, récents) fait l'objet de conventions de réservations à hauteur de 95 %.

La gestion de ces contingents n'appelle pas d'observations :

- hors Île-de-France et hors constructions neuves, le contingent Action Logement est géré en flux, avec une gestion déléguée à l'organisme. En Île-de-France, la gestion est faite en stock. En 2018, 37 % des attributions ont relevé de ce contingent ;
- le contingent préfectoral est également géré en flux. Les objectifs de relogement des publics prioritaires sont largement atteints. A titre d'illustration, fixés à 25 % des nouvelles locations dans la Marne et la Haute-Marne, ils ont représenté 37 % des entrants en 2017 et 2018. 61 % d'entre eux relevaient de ce contingent au titre de ressources inférieures à 15 % des plafonds PLUS.

4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

Organisation de la proximité

La présence du bailleur sur son territoire d'intervention est assurée par 13 implantations, dont 5 dans l'agglomération rémoise, qui regroupent 38 % du personnel. Les missions des agences éloignées sont élargies, puisqu'elles traitent par exemple de l'instruction des demandes de logement, tâche centralisée au siège pour l'agglomération rémoise.

Les demandes d'intervention des locataires sont enregistrées, prises en compte à l'aide de marchés par corps d'état sectorisés. Le progiciel de la société permet un suivi de cette activité à différents niveaux. Des bilans sont établis mensuellement et annuellement pour vérifier l'atteinte des objectifs fixés (en termes de délais

d'intervention par exemple) et détecter les marges de progrès. Les objectifs ne sont pas atteints en ce qui concerne la clôture des réclamations dans les délais fixés (51 % des réclamations en 2018, pour un objectif de 70 %), ce qui traduit un manque de performance sur cette problématique. Plurial Novilia doit mettre en œuvre les moyens d'améliorer cette situation. En réponse, Plurial Novilia indique avoir engagé deux chantiers structurants pour se perfectionner et augmenter encore la satisfaction des locataires : la dématérialisation des dossiers et des flux clients (engagée en septembre 2020) et la création d'un Centre de Relation Clients (opérationnel au début de l'année 2022). Selon les derniers éléments de suivi, il estime que 77 % des commandes, au titre du traitement des réclamations, sont traitées dans le mois de leur émission.

Une quarantaine de gardiens et « agents de maintenance des communs » assurent le bon fonctionnement et la surveillance du patrimoine. Ils assurent la veille patrimoniale dont la formalisation numérique, qui s'avère nécessaire en cas de contentieux, est en cours de test sur 3 agences. Il a été constaté lors des visites de patrimoine la très bonne tenue des espaces communs.

Le service « développement social urbain »

Un service « développement social urbain » a été créé en 2015, ce qui manifeste l'importance de la société accordée à cette thématique. Comprenant 9 salariés en 2019, il regroupe des activités auparavant exercées dans d'autres directions (accompagnement des publics très fragiles, adaptation des logements aux personnes à mobilité réduite, accompagnement lié aux opérations de renouvellement urbain) mais intègre également de nouvelles missions liées au bien-vivre ensemble.

A partir de constats, d'échanges avec les équipes de Plurial Novilia, le service met en place des projets pour développer le lien social (projets culturels, ateliers, colocations...), aider la résolution de situations complexes (troubles importants de voisinage, problèmes d'hygiène...) en développement des partenariats multiples. Le service assure l'ingénierie des projets, cherche les partenaires, les financements puis suit, évalue et généralise les expérimentations qui le méritent. A titre d'illustration, un projet d'auto-entretien des logements avec l'Armée du Salut a été mis en place au sein du QPV Orgeval à Reims où des coûts importants de remise en état de logements avaient été identifiés. Autre exemple, pour lutter contre les expulsions locatives, un projet a été développé avec la Croix-Rouge pour aller au contact des familles que le bailleur ne réussit pas à rencontrer. Dans le cadre de ce projet, 94 % des ménages identifiés ont été rencontrés, avec pour certains la reprise de paiements.

Personnes à mobilité réduite (PMR)

Pour accompagner le vieillissement de ses locataires, Plurial Novilia a formalisé en septembre 2017 ses orientations stratégiques « *sénior et handicap* ». La société prévoit d'augmenter son offre pour ce public :

- en adaptant les logements à la demande ;
- en adaptant les logements de façon pro-active pour les plus de 60 ans, lors des réhabilitations ;
- en innovant dans le cadre des constructions neuves (habitat intergénérationnel, béguinage...). Par exemple, un projet se met en place dans la Tour des Argonautes (162 logements) située à proximité de tous services au cœur du QPV des Châtillons à Reims : 2 étages (18 logements) sont en cours de restructuration pour créer des logements partagés adaptés sénior, comprenant des espaces privatifs et des espaces communs.

Mi 2019, 2 263 logements étaient adaptés (1 198 avec une douche PMR, 753 entièrement adaptés pour une PMR debout et 312 logements accessibles en fauteuil). L'objectif du plan stratégique de patrimoine (PSP), qui détaille les moyens pour y parvenir, est de porter ce parc à 6 250 logements en 2027.

Les moyens consacrés aux adaptations dans le parc existant et donnant lieu à dégrèvement de TFBP s'établissent comme suit sur la période 2015/2018, l'objectif étant d'atteindre 400 adaptations de logements annuelles pour un montant de 2 millions d'euros :

Tableau 10 : adaptation des logements aux personnes à mobilité réduite sur la période 2015/2018

	2015	2016	2017	2018
Nombre de logements adaptés	251	231	263	313
Montant des adaptations de logements	1 319 601	1 182 265	1 263 250	1 568 137
Montant moyen/logement	5 257	5 118	4 803	5 010
Part demandée en dégrèvement	64%	67%	91%	/
Montant toutes adaptations PMR (lgt, ascenseurs...)	2 455 911	4 655 170	3 522 597	/
Part demandée en dégrèvement	79%	74%	90%	/

source : données de l'organisme

Du fait de la procédure en place (recours systématique à un ergothérapeute pour les locataires afin de vérifier l'opportunité des travaux) et de l'augmentation des demandes, le délai moyen entre une demande d'adaptation de logement et la réalisation des travaux est de 10 mois, ce qui est relativement long. En outre, 315 dossiers étaient en attente de réalisation fin 2018. Pour une plus rapide prise en compte des demandes, Plurial Novilia a décidé en 2019 de ne plus recourir systématiquement à l'ergothérapeute et envisage de retenir un nombre croissant d'entreprises lors de la prochaine mise en concurrence début 2020.

Plurial Novilia développe par ailleurs des services pour les seniors et personnes handicapées : on peut noter que des petites interventions gratuites sont réalisées par un technicien polyvalent salarié du bailleur au profit des locataires de plus de 75 ans. Cela représente 40 % d'un équivalent temps-plein et 8 000 euros par an pour les fournitures. Autre exemple, des solutions domotiques reliées à de la téléassistance sont mises en place afin d'intervenir en cas d'incident : diverses expérimentations sont en cours afin de mieux connaître les besoins, les solutions et les financements possibles, l'objectif étant de retarder le plus longtemps possible l'entrée des personnes âgées en structures spécialisées.

Enfin, les équipes de proximité sont organisées en réseau, animé par le service DSU, formé à la connaissance des partenaires institutionnels et à l'identification des besoins liés au vieillissement afin de faire le lien avec les dispositifs et animations existants en interne et externe. Les entretiens avec les différents salariés concernés ont permis de mesurer la parfaite connaissance de la stratégie de l'entreprise sur ce thème et la réelle plus-value de service apportée.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYES

4.4.1 Organisation

Localisé au siège à Reims, le service recouvrement/contentieux, rattaché à la direction des relations commerciales, comprend 18 collaborateurs ainsi que la responsable et l'adjointe.

Deux chargées de clientèle sont affectées à l'agence d'Épernay, une chargée de précontentieux assure les visites à domicile et les permanences pour Châlons-en Champagne, Sézanne et l'Île-de-France, à raison d'une fois par semaine. Afin d'harmoniser le suivi précontentieux des locataires en impayés entre la province et l'Île-de-France, le traitement mériterait d'être repensé pour tenir compte de l'étendue du territoire, des temps de trajet et de l'accroissement du patrimoine francilien. La société indique procéder actuellement au recrutement d'un collaborateur supplémentaire.

Si la société n'a pas recruté de conseillère en économie sociale et familiale, les équipes se mobilisent néanmoins pour éviter la procédure contentieuse et l'expulsion dans la mesure du possible. Ainsi, différents dispositifs peuvent être activés. L'échelonnement de paiement est automatiquement généré en cas de régularisation débitrice de charges locatives (cf. § 3.2.3), avec information concomitante des chargés de clientèle, pour prévenir l'impayé. L'intervention du service du développement social urbain constitue une alternative dans la gestion de certains dossiers complexes ou conjuguant différentes problématiques (troubles de voisinage, de santé, d'hygiène...).

Le traitement de certaines créances des locataires partis est géré par trois chargés de recouvrement, d'autres sont confiés à une société extérieure de recouvrement.

L'organisation est efficace, les processus de gestion et de suivi maîtrisés. Dans le tableau de bord de la direction, différents indicateurs détaillent le nombre de dossiers, les montants de créances de loyers, commerces... les locataires présents/partis, les pertes irrécouvrables, le taux de prélèvement automatique (78,4 %) et les objectifs attendus.

Le traitement de la procédure contentieuse n'appelle pas d'observation particulière.

4.4.2 Volume et structure des créances locatives

Le taux de recouvrement¹¹ s'élève à 98,3 % en 2018. Ce taux indique que le montant des encaissements de l'année s'avère proche du montant total des loyers et des charges quittancés au cours de l'exercice. Il peut être qualifié de satisfaisant au regard des médianes des ESH de métropole et de province. Sur la période observée, le taux de recouvrement diminue très légèrement comparé à la valeur de référence¹², mais fait l'objet d'un suivi attentif par la société.

¹¹ Mode de calcul : créances locatives n-1 + quittance (loyers+ charges) annuel – créances locatives n – pertes sur créances irrécouvrables = encaissement de l'année rapporté au montant quittancé. Plus il s'éloigne de 100 %, moins le recouvrement peut être qualifié d'efficace, plus le stock de créances locatives s'accroît rapidement. Ce taux peut dépasser 100 % lorsque le stock des créances locatives diminue. En effet, les encaissements de l'année comprennent des recettes provenant des créances locatives des exercices précédents, ils peuvent donc excéder le montant quittancé de l'année de référence.

¹² Les valeurs de référence proviennent de l'exploitation des éléments comptables et patrimoniaux réglementairement transmis par les organismes HLM chaque année, via l'application Harmonia, qui constituent une base de données.

Le tableau ci-dessous présente l'évolution de ce ratio :

Tableau 11 : Évolution des taux de non-recouvrement et des pertes sur créances irrécouvrables

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Créances clients (N-1)	19 693,47	25 097,16	26 319,15	26 167,72	26 423,63
Produits des loyers (1)	130 506,55	153 607,38	157 301,87	166 517,57	167 575,65
Récupération de charges locatives (2)	24 736,42	28 951,18	29 982,78	29 420,27	30 866,35
Quittancement (3)=(1)+(2)	155 242,97	182 558,57	187 284,65	195 937,84	198 442,00
Créances clients (N)	21 075,07	25 637,60	26 167,72	26 423,63	27 524,57
Pertes sur créances irrécouvrables	- 879,97	- 1 785,46	- 1 977,50	- 2 495,13	- 2 305,46
Total encaissement (N) (4)	152 981,41	180 232,67	185 458,59	193 186,79	195 035,60
Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)	98,54%	98,73%	99,02%	98,60%	98,28%
<i>Valeurs de référence</i>	98,67%	98,81%	98,80%	98,73%	98,74%
Taux de non recouvrement (6) = 1 - (5)	1,46%	1,27%	0,98%	1,40%	1,72%
Pertes sur créances irrécouvrables / Quittancement	0,57%	0,98%	1,06%	1,27%	1,16%

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

En revanche, il est intéressant d'observer le taux de non-recouvrement. En l'espèce, ce ratio augmente du fait d'acquisitions de patrimoine francilien grevé de créances locatives parfois très anciennes.

Si l'on compare ce taux à celui des pertes sur créances irrécouvrables en cumul sur les 5 années, il est relevé que le passage en pertes irrécouvrables (1,03 %) est inférieur à celui de non-recouvrement (1,37 %).

Le passage en pertes irrécouvrables n'empêche pas la poursuite du recouvrement par l'organisme, mais comptablement il n'apparaît plus au bilan comme créance à recevoir.

Avec le passage important de créances en pertes irrécouvrables, le ratio des créances locatives diminue et se rapproche de la médiane. Passant sous le seuil des 14 %, le taux de créances locatives se situe à un point de la valeur de référence pour les deux dernières années de la période observée, comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Tableau 12 : Évolution du montant cumulé des créances locatives

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Créances locatives y/c quittancement décembre et acquéreurs (1)	21 075,07	25 637,60	26 167,72	26 423,63	27 524,57
Quittancement (2)	155 242,97	182 558,57	187 284,65	195 937,84	198 442,00
Taux Créances locatives (3) = (1) / (2)	13,58%	14,04%	13,97%	13,49%	13,87%
<i>Valeurs de référence</i>	12,46%	12,70%	12,53%	12,44%	12,93%

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

Un indicateur supplémentaire de la maîtrise du stock des impayés consiste à observer la part des créances des locataires sortis dans le total des créances, ainsi que le détaille le tableau suivant :

Tableau 13 : Part des créances des locataires partis dans le stock total

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Locataires partis créances douteuses	6 406,97	8 427,13	9 277,42	8 867,38	8 947,00
Créances locatives y/c quittancement décembre et acquéreurs	21 075,07	25 637,60	26 167,72	26 423,63	27 524,57
Créances locataires partis / Créances totales	30,40%	32,87%	35,45%	33,56%	32,51%
<i>Valeurs de référence</i>	25,57%	27,77%	29,23%	29,09%	30,67%

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

Entre 2014 et 2018, les créances locatives sont contenues et l'ensemble des indicateurs observés en témoignent.

Les diligences menées sur les occupants sans droit ni titre, ont permis de constater que sur 15 personnes à jour de leur dette fin 2018, 13 se sont vues proposer un nouveau bail dans un délai variant de 3 à 6 mois. Pour les 2 occupants dont la société n'avait pas repéré la situation, ils ont été contactés, en cours de contrôle pour la signature d'un nouveau bail.

4.5 CONCLUSION

De par son appartenance au groupe Action Logement, Plurial Novilia concentre dans ses attributions de logements, davantage de ménages salariés avec dans l'ensemble des ressources plus élevées que les autres bailleurs du territoire rémois. Des attributions irrégulières de logements pour dépassements de plafonds de ressources ont d'ailleurs été relevées.

La société doit renforcer son rôle social en termes de loyers accessibles, d'occupation du parc dans le respect des dispositions réglementaires, en particulier dans l'accueil de ménages défavorisés dans les quartiers hors QPV en limitant les pratiques privilégiant les salariés avec des niveaux de ressources supérieurs aux plafonds.

En matière de qualité de service rendu aux locataires, l'organisation territoriale de la société répond globalement aux besoins. La société développe une ingénierie pour mettre en place des actions atypiques, originales et innovantes en vue de résoudre des situations complexes ou développer le lien social. À cet effet, elle mobilise de multiples partenaires et financements.

Le traitement des impayés fait l'objet de suivi fin et attentif par les équipes de Plurial Novilia, soucieuses du recouvrement des créances locatives avec la mise en place de solutions adaptées selon les cas.

5. STRATEGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Le CA a validé lors de sa séance du 1^{er} juin 2016 son troisième plan stratégique de patrimoine (PSP) qui porte sur la période 2016/2025. Le PSP définit le type et le niveau d'investissement sur le patrimoine existant et détermine les stratégies en termes de développement et d'amélioration du cadre de vie des locataires, avec notamment un plan d'action dédié aux personnes à mobilité réduites et aux seniors.

En matière d'amélioration des performances énergétiques, le PSP prévoit les actions nécessaires à la suppression du patrimoine sous étiquette F et G (2 % du parc dont une part de logements équipés de chauffage électrique) et à la réduction de moitié de celui avec étiquette E. Si cet effort est important, il ne répond pas aux objectifs de la convention signée entre l'Etat et l'Union sociale pour l'habitat (USH)¹³ qui prévoyait la rénovation à horizon 2020 de l'ensemble des logements possédant une étiquette E, F ou G. L'organisme précise que le mode de chauffage des logements restant en étiquette E est électrique, avec des convecteurs récents. Il indique avoir mené une étude avec le fournisseur d'électricité sur plusieurs immeubles pour connaître le coût de chauffage dont il s'avère qu'il n'est que légèrement plus élevé que celui du patrimoine chauffé au gaz (respectivement 10 et 8 euros par m² de SH). Il convient de s'assurer qu'il en est de même pour l'ensemble du parc concerné.

Le PSP planifie sur sa durée la réhabilitation de 8 269 logements, soit 27 % du patrimoine, dont 3 192 dans le cadre du nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU). Le quartier des Châtillons à Reims est particulièrement concerné avec 2 470 logements impactés. Le montant moyen des interventions s'élève à 30 000 euros. Le parc existant fait également l'objet d'interventions programmées de remplacement de composant ou relevant du gros entretien (réfection des hall, changement des chaudières, entretien des toitures-terrasses...). En outre, le PSP prévoit 489 démolitions, notamment dans les quartiers concernés par les rénovations urbaines.

Le développement concerne, d'une part, le territoire historique de la société, la Marne, en vue de s'adapter à la demande (logements individuels, à bas-coûts, pour seniors, meublés pour salariés...) et d'autre part, en Île-de-France, notamment en Seine-et-Marne et dans l'Essonne où la société est présente depuis quelques années. Le PSP prévoyait un développement de l'ordre de 1 000 logements par an, dont la moitié en Île-de-France. Cette répartition évolue et le volume prévu est en augmentation, du fait de la diminution des agréments en Champagne-Ardenne et de la volonté de l'actionnaire d'accroître les investissements en Île-de-France (objectif de 700 logements en 2018, 800 en 2019). Sur ces territoires avec de forts besoins, les premières réalisations de qualité et les modalités de gestion satisfaisantes du bailleur ont permis de gagner la confiance des services de l'Etat et des élus, ce qui permet l'obtention de nouveaux agréments. Les opérations en cours de constructions et les négociations relatives à de nouveaux achats laissent à penser que les objectifs seront atteints.

Par ailleurs, le PSP prévoit la livraison de 900 logements en accession sociale à la propriété, dont la moitié en Île-de-France, soit un rythme bien plus soutenu que l'activité actuelle.

¹³ Grenelle de l'Environnement - Convention du 26 février 2009 sur la mise en œuvre du programme énergétique de 800 000 logements sociaux.

Concernant les ventes, le PSP prévoyait un doublement pour atteindre 150 cessions annuelles. Cet objectif a encore été revu à la hausse à compter de 2019 pour atteindre 300 ventes annuelles.

Ce PSP, ambitieux à tous points de vue, répond aux besoins du patrimoine existant et des territoires d'intervention du bailleur. Il est adossé à une simulation financière (cf. § 6.3), qui prévoit notamment de fortes capitalisations et la mobilisation de prêts haut de bilan pour couvrir les besoins.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE SUR LA PERIODE 2014-2018

5.2.1 Développement d'une offre nouvelle de logements

Le parc de logements familiaux sur lequel la société dispose d'un droit réel, en évoluant de 25 114 logements au 1^{er} janvier 2014 à 33 717 au 31 décembre 2018, a progressé de 26 % sur les 5 exercices :

Tableau 14 : Évolution du nombre de logements familiaux

Parc au 1er janvier	Construction	Acquisition	Vente	Cédé autre organisme	Restruct. ou chgt d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution
2014	475	4 773	62		1	31	30 270	20,5 %
2015	360	144	68	1	-9		30 696	1,4 %
2016	520	987	62		6	16	32 131	4,7 %
2017	462	22	96	1	4	1	32 521	1,2 %
2018	679	663	112	44	10		33 717	3,7 %
Total	2 496	6 589	400	46	12	48		

Source : données transmises par l'organisme

La reprise ou l'acquisition en bloc de patrimoine, en particulier lors des 3 opérations suivantes, contribuent largement à cette progression :

- absorption en 2014 de la SA d'HLM « Le Toit Champenois » (4 731 logements, principalement situés dans la Marne) ;
- reprise en 2016 du patrimoine locatif de la coopérative HLM « La Maison Ardennaise » (986 logements dans les Ardennes) ;
- acquisition-amélioration en 2018 de 577 logements à Saint-Michel-sur-Orge (91) auprès d'une société foncière (Paris-Languedoc).

En parallèle, la société a poursuivi son développement avec la mise en service de près de 500 logements neufs en moyenne chaque année. 56 % de ces logements neufs se situent dans la Marne, 31 % en Île-de-France, le reliquat concerne quelques opérations dans la Haute-Marne, l'Aisne, les Ardennes et une en Meuse.

En Île-de-France, le recours à la vente en l'état futur d'achèvement (VEFA) est prépondérant (65 % du développement). 219 logements ont été acquis avec le dispositif de l'usufruit locatif social, ce qui représente 28 % du développement de ce territoire, les constructions neuves en maîtrise d'ouvrage directe y sont donc très minoritaires (7 % sur la période). La part de la VEFA dans les mises en service neuves est faible sur les territoires hors Île-de-France (17 %).

Les ventes de logement à l'unité progressent significativement. Elles représentent en moyenne 80 logements par an sur la période.

Enfin, le nombre de démolitions est faible.

5.2.2 Réhabilitations et gros entretien programmé

La programmation des réhabilitations est actée dans le PSP. Les autres interventions (remplacement de composants, gros entretien) font l'objet d'une planification pluriannuelle. Ces prévisions, largement suivies, sont réajustées à la marge chaque année si nécessaire.

Sur la période 2014/2017, environ 500 logements en moyenne annuelle ont fait l'objet de réhabilitations comprenant le volet thermique. En 2018, du fait de la mobilisation de nouveaux financements (prêts de haut de bilan), 3 fois plus de réhabilitations ont été réalisées. Le montant moyen de ces réhabilitations s'élève à 25 000 euros. L'effort d'amélioration (hors gros entretien) sur le reste du patrimoine est important : il représente une enveloppe équivalente aux sommes affectées aux réhabilitations thermiques (environ 89 millions d'euros).

Il a été constaté lors des visites de patrimoine que Plurial Novilia a mis en œuvre les investissements nécessaires à la remise à niveau du patrimoine ancien acquis, notamment en Île-de-France, soit dans le cadre de réhabilitations complètes, soit en intégrant les travaux aux programmes pluriannuels de remplacement de composant ou de gros entretien. Le tableau ci-dessous illustre la progression du montant des investissements annuels (réhabilitations et remplacements de composants) dans le parc existant, auxquels sont ajoutées les charges de maintenance, ce qui permet d'appréhender l'effort global de maintenance de la société :

Tableau 15 : Évolution du coût total d'intervention dans le parc

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Coût de la maintenance (1)	20 134,41	23 430,94	21 560,27	21 404,67	21 848,84
Additions et remplacement de composants	17 664,69	30 385,05	32 742,80	35 673,27	30 802,62
Coût total entretien du parc (2)	37 799,10	53 815,99	54 303,07	57 077,94	52 651,46
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	25 545	31 631	33 479	33 869	35 148
Coût total d'intervention sur le parc au logement (4) = (2) / (3)	1 479,71	1 701,37	1 622,00	1 685,26	1 497,99
Valeurs de référence	1 171,65	1 171,57	1 136,31	1 098,68	1 269,81

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

Sur la période observée, le coût total d'intervention dépasse largement les valeurs de référence, pour s'établir à près de 1 500 euros au logement contre un coût médian de près de 1 270 euros en 2018. Il en est de même pour le coût total d'intervention y compris les engagements au titre des investissements.

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAITRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Engagement des opérations

Un directeur adjoint, assisté d'un salarié, est chargé de la prospection foncière et du développement en particulier en Île-de-France. Un comité d'engagement, présidé par le DG, se réunit chaque semaine pour analyser les projets et décider des suites à donner. Les décisions reposent sur des études techniques réalisées en interne par un économiste de la construction et des plans de financement établis en lien étroit avec la direction financière. Au-delà de seuils définis, c'est le comité d'investissement qui autorise le directeur à signer tout contrat de réservation concernant les opérations d'investissement de développement ou d'acquisition foncière. Enfin, des points, avec communication d'informations détaillées sur les projets (typologies, loyers, plan de financement, compte d'exploitation prévisionnel), sont faits à chaque CA.

Dans le cadre du bilan annuel sur la passation et l'exécution des marchés, les coûts de construction, les modifications de programme et le montant des travaux supplémentaires sont communiqués aux administrateurs.

5.3.2 Analyse d'opérations

Tableau 16 : Principales caractéristiques des opérations neuves livrées entre 2014 et 2018

	Nb de logement	Surface utile (SU) par logt (m²)	Coût HT par logt	Coût TTC en euros par m² de SU				Plan de financement (en %)		
				Total	dont foncier	dont bâtiment	dont ingénierie	Prêts	Subvention	Fonds propres
Construction neuve (hors IDF)	1 476	79	154 332	1 849	374	1 308	166	92%	3%	5%
Construction neuve IDF	51	64	140 800	2 097	171	1 730	197	92%	0%	8%
VEFA (hors IDF)	301	75	146 037	1 773	355	1 418	0	92%	3%	5%
VEFA IDF	510	62	179 337	2 682	888	1 794	0	83%	2%	14%
	2 338	74	158 423	1 996	462	1 419	115	90%	3%	7%
Ususfruit locatif social	219	63	82 477	1 224	0	1 224	0	100%	0%	0%

Source : exploitation des données de l'organisme (l'écart avec le tableau précédent provient d'opérations livrées partiellement : les logements sont décomptés au fur et à mesure des livraisons dans les états réglementaires ; le tableau ci-dessus prend en compte l'ensemble des logements du programme l'année de livraison du dernier logement).

Rapporté au m² de SU, les logements présentent des prix de revient maîtrisés, largement sous les ratios de référence¹⁴ (en 2016, les constructions neuves dans le Grand-Est présentent un coût moyen de 2 083 euros HT, les VEFA en Île-de-France 3 056 euros HT).

Pour financer ses opérations, la société recourt largement aux prêts (90 % du plan de financement moyen, la moyenne nationale se situant à 80 %), les parts de subventions et de fonds propres se situent chacune 5 points sous la moyenne nationale.

Plurial Novilia mène des expérimentations pour faire évoluer les modes constructifs. Un projet est en cours pour la construction à Reims, en 2020, de 5 pavillons comprenant des composants en béton imprimés in situ par un robot d'impression 3D. Ce projet a reçu plusieurs prix (« Architecture de la transformation » de la Caisse des Dépôts et de l'USH, trophée de l'innovation du Grand-Est, fonds d'innovation d'Action Logement).

5.4 SECURITE DANS LE PARC ET DIAGNOSTICS REGLEMENTAIRES

Les visites annuelles d'entretien des équipements individuels (chaudière individuelle, VMC...) sont organisées et suivies. Plurial Novilia indique que seuls 9 logements n'ont pas été visités depuis plus de deux ans. Des procédures (expulsion, accompagnement social) sont en cours pour y remédier.

Les diagnostics obligatoires (amiante dans les parties communes, plomb, performance énergétique...) sont réalisés et archivés dans un outil numérique de gestion technique du patrimoine. Le suivi de la validité des diagnostics et des échéances de surveillance est en place.

Plurial Novilia ne remplit pas entièrement ses obligations en matière de diagnostics réglementaires pour l'amiante dans les parties privatives (décret n°2011-625 du 3 juin 2011).

Les DAPP sont réalisés à l'occasion des relocations de logement alors qu'ils devaient être réalisés pour le 5 février 2012. En novembre 2018, 3 294 DAPP ont été réalisés, ce qui représente 15 % du parc concernés par cette réglementation. Plurial Novilia a pris bonne note de ce constat et a décidé de réaliser l'ensemble des diagnostics sur une durée de 18 mois (de fin 2020 à mi 2022), compte tenu du nombre important de logements à traiter (21 000).

¹⁴ Source : Infocentre SISAL – bilan 2016 des logements aidés (PLAI, PLUS, PLS).

5.5 VENTES DE PATRIMOINE A L'UNITE

Sur la période 2014/2018, les ventes de patrimoine HLM ont progressé significativement. L'objectif de proposer des parcours résidentiels aux locataires HLM est atteint puisqu'une part importante des acquéreurs (49 % sur la période) sont des locataires de Plurial Novilia, du fait notamment de la mise en vente régulière de nouveaux programmes :

Tableau 17 : Ventes de patrimoine sur la période 2014/2018

	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Nombre de ventes	62	69	62	96	112	401
Part des ventes aux occupants	11%	16%	16%	21%	25%	19%
Part des ventes aux autres locataires Plurial Novilia	40%	30%	27%	32%	25%	30%

source : exploitation des données de l'organisme

La feuille de route d'ALI prévoit encore une augmentation de cette activité : à compter de 2019, les objectifs sont fixés à 300 ventes annuelles. Plurial Novilia s'est donné les moyens d'atteindre cette cible en diversifiant et en augmentant son stock de patrimoine cessible. Celui-ci, identifié par une équipe pluridisciplinaire regroupant les services commerciaux, financiers, techniques, locatifs... est actuellement composé de produits diversifiés (individuel/collectif, secteurs géographiques, typologies et prix variés), ce qui élargit le panel d'acheteurs. Composé de 1 200 logements fin 2017, il est passé à 2 200 en mai 2019, l'objectif étant de le porter à 3 000 en fin d'année. Les travaux à réaliser avant commercialisation ont été arrêtés et programmés. Pour compléter l'action commerciale interne, des cessions à l'opérateur national de vente HLM (ONV) Action Logement sont prévues (un accord a déjà été signé pour 100 logements en 2020).

Un bilan quantitatif et qualitatif (données sur le profil des acquéreurs) est présenté annuellement au CA qui fixe les objectifs quantitatifs, exige que les ventes soient réalisées à titre de résidence principale et qu'une garantie de rachat et de relogement durant 15 ans soit prévue dans les actes de vente.

La consultation de 8 dossiers de vente a permis de vérifier le respect de la réglementation en vigueur régissant cette activité (publicité, prix des Domaines, avis du Maire et de l'Etat...).

5.6 AUTRES ACTIVITES

5.6.1 Syndic

L'activité de syndic a vocation à croître, du fait de l'augmentation envisagée du niveau de ventes. Jusqu'au 31 décembre 2018, Plurial Novilia a confié, suite à mise en concurrence, la gestion de ses copropriétés issues de la vente HLM ou d'acquisitions à la SA Champenoise Constructions Logements (S.A.C.C.LO), SAS du pôle privé du groupe Plurial. Dans le cadre de la réforme d'Action Logement, Plurial Novilia a fait le choix d'internaliser cette activité, avec une reprise progressive des contrats depuis octobre 2018. Un outil informatique dédié a été acquis. Au 1^{er} janvier 2019, le nouveau service, constitué de 4 personnes, gère 25 copropriétés représentant 1 357 lots. Il est prévu que 37 copropriétés soient encore transférées courant 2019 lorsque les AG se seront réunies. La gestion de 29 copropriétés, situées hors communauté d'agglomération de Reims, reste confiée à la S.A.C.C.LO.

Plurial Novilia fort de son expérience de gestion locative, a initié des démarches intéressantes pour faire profiter les copropriétés qui le souhaitent de son réseau de partenaires, en proposant par exemple des services supplémentaires (astreinte...) aux tarifs négociés par la SA d'HLM pour sa propre activité. Une étude est également en cours pour savoir si les tarifs négociés par Plurial Novilia pour les interventions techniques,

locations de compteurs... de son patrimoine locatif pourraient avantageusement bénéficier aux copropriétés, ce qui profiterait également aux locataires de Plurial Novilia qui reste propriétaire d'une partie des lots.

La grille d'honoraires de la S.A.C.C.LO reste appliquée par Plurial Novilia lorsqu'elle reprend la mission (de 110 à 185 euros par lot principal selon la taille des copropriétés). Un calcul du coût de l'activité est en cours de mise en place afin de le situer au regard des honoraires facturés.

5.6.2 Aménagement

Le rôle d'aménageur historique de l'agglomération rémoise positionne la société comme un des interlocuteurs privilégiés du territoire, notamment pour mener à bien des projets de grande ampleur, tel que la réhabilitation de la caserne Colbert.

Plurial Novilia conduit une activité d'aménageur depuis une trentaine d'années (212 hectares concernés pour une cinquantaine d'opérations), jusqu'à présent limitée au territoire historique, dans l'objectif de disposer de foncier à prix maîtrisé. Le foncier viabilisé a souvent des destinations multiples : il permet à Plurial Novilia de mettre en œuvre ses opérations de constructions neuves de locatif social, d'accession sociale (cf. § 5.6.3), le reliquat étant cédé à d'autres bailleurs sociaux ou promoteurs privés.

Fin 2018, 4 opérations de ZAC (50 hectares au total) et 24 lotissements (dont un en Meuse) étaient en cours. La société dispose de réserves foncières (valorisées à près de 14 millions d'euros au bilan fin 2018, correspondant à 18,5 hectares), principalement sur des secteurs attractifs de l'agglomération rémoise, lui permettant de poursuivre cette activité sur les cinq prochaines années.

5.6.3 Accession à la propriété

Caractéristiques de la production et prix de revient

De 2014 à 2018, Plurial Novilia a livré 6 opérations d'accession à la propriété. Localisées dans la Marne, elles totalisent 81 logements dont 17 ont bénéficié du dispositif de location-accession PSLA¹⁵, 45 ont été vendus en accession à la propriété et 19 ont été transformés en locatif du fait de difficultés de commercialisation. Deux de ces opérations ont été initiées par le Toit Champenois avant son absorption par Plurial Novilia. Hors PSLA dont le taux de TVA s'élève à 5,5 %, un seul programme (17 logements) a bénéficié d'un taux de TVA réduit à 7 % car l'opération était située à moins de 300 m de la limite d'un QPV.

Sur la même période, 4 autres opérations, localisées dans l'agglomération rémoise et totalisant 79 logements, ont été commercialisées. Fin 2018, 28 réservations étaient actées.

¹⁵ PSLA : Prêt social Location-Accession.

Le prix de revient moyen des 5 opérations terminées entre 2014 et 2018 s'élève en moyenne à 1 732 euros HT par m² de SU, selon le détail suivant :

Tableau 18 : Prix de revient des opérations d'accession terminées entre 2014 et 2018

Nom de l'opération	Type	Zonage		Année de livraison	Nb lgts	SH /lgt (m ²)	Prix de revient HT /m ² de SU				
		A/B/C	1/2/3				Charge foncière	Bâtiment	Ingénierie	Autre*	Total
Vitry-le-François, Villa Victoria	Coll.	C	3	2014	15	74	75 €	924 €	103 €	193 €	1 295 €
Pierry, Les Carrés Saint-Vincent	Ind.	B2	3	2015	12	76	610 €	1 070 €	126 €	196 €	2 002 €
Epernay, Les Sources	Ind.	B2	3	2016	5	89	352 €	1 080 €	239 €	90 €	1 763 €
Cormontreuil, Résidence Victor Hugo	Coll.	C	2	2016	16	76	102 €	1 327 €	137 €	80 €	1 646 €
Tinqueux, résidence Beauséjour	Coll.	B1	2	2018	16	63	389 €	1 284 €	140 €	248 €	2 061 €
TOTAL					64	73	276 €	1 153 €	137 €	166 €	1 732 €

source des données brutes : organisme

Prix de vente et montant des redevances

Le prix de vente moyen des 64 logements livrés entre 2014 et 2018 s'établit à 155 milliers d'euros HT pour une surface moyenne de 84 m². Chaque cession respecte les prix de vente plafonds réglementaires. Pour les locations-accession (PSLA), la part locative des redevances due avant la levée d'option est également inférieure aux maxima autorisés.

Tableau 19 : Prix de vente des opérations d'accession terminées entre 2014 et 2018

Nom du programme	Forme d'accession	TVA	nb lgts	Zonage		Prix vente HT	SU (m ²)	Prix de vente HT moyen /m ² de SU
				A/B/C	1/2/3			
Vitry-le-François, Villa Victoria	PSLA	5,50%	2	C	3	128 636 €	86	1 495 €
	accession	20%	10			138 655 €	82	1 699 €
	locatif		3			105 505 €	91	1 161 €
Pierry, Les Carrés Saint-Vincent	PSLA	5,50%	7	B2	3	158 022 €	81	1 961 €
	locatif		5			167 274 €	85	1 969 €
Epernay, Les Sources	accession	5,50%	2	B2	3	170 379 €	100	1 709 €
	locatif		3			171 806 €	92	1 863 €
Cormontreuil, Résidence Victor Hugo	accession	20%	8	B1	2	182 722 €	89	2 054 €
	locatif		8			145 906 €	91	1 598 €
Tinqueux, résidence Beauséjour	PSLA	5,50%	8	C	2	169 550 €	79	2 140 €
	accession		8			151 180 €	70	2 160 €
Total			64			155 530 €	84	1 857 €

source des données brutes : organisme

Les accédants bénéficient, durant quinze ans, en cas d'accidents de la vie (décès, incapacité ou invalidité permanente, perte d'emploi, mutation professionnelle...) d'une garantie de rachat du bien et d'une garantie de relogement dans le parc social, sous conditions de ressources au jour de la demande. Ces garanties, obligatoires pour les opérations PSLA ont été étendues par Plurial Novilia à l'ensemble des opérations. Cette garantie de rachat et relogement a été actionnée une fois au cours des cinq dernières années.

Marge

Sur la période contrôlée, la marge nette¹⁶ s'élève en moyenne à 10 500 euros par logement livré, soit 7,2 % du prix de vente :

Tableau 20 : Marge des opérations d'accessions terminées entre 2014 et 2018

Nom de l'opération	Nb lgts	Zonage		Marge nette	Marge nette /lg	Marge nette /Prix de revient
		A/B/C	1/2/3			
Vitry-le-François, Villa Victoria	15	C	3	327 441	21 829	20,1%
Pierry, Les Carrés Saint-Vincent	12	B2	3	-37 031	-3 086	-1,9%
Epernay, Les Sources	5	B2	3	17 147	3 429	2,0%
Cormontreuil, Résidence Victor Hugo	16	C	2	256 074	16 005	10,8%
Tinqueux, résidence Beauséjour	16	B1	2	105 322	6 583	4,3%
Total	64			668 952	10 452	7,2%

source des données brutes : organisme

Les deux opérations qui présentent les marges les plus faibles sont celle initiées par le Toit Champenois.

Caractéristiques socio-économiques des accédants

Pour les opérations PSLA (36 dossiers), aucun dépassement des plafonds de ressources autorisés n'a été constaté. Les revenus des accédants se situent en moyenne 22 % sous ces plafonds.

Concernant les autres ventes (48 logements livrés ou réservés), 44 % des accédants disposent de revenus supérieurs aux plafonds de l'accession sociale (PLS majoré de 11 %). Seuls 40 % d'entre eux disposent de revenus inférieurs au PLUS. À titre de comparaison, ces ratios s'établissent respectivement à 22 et 55 % pour l'ensemble des coopératives HLM en 2017¹⁷.

70 % des accédants PSLA et 61 % pour les autres opérations sont des primo-accédants. Le versement d'une subvention par la communauté urbaine de Reims à ceux qui répondent favorablement à des conditions liées à leur situation économique concourt à l'atteinte de ces niveaux.

5.7 CONCLUSION

L'organisation de Plurial Novilia lui permet de mener à bien la stratégie patrimoniale ambitieuse arrêtée par le CA, notamment concernant le volume de développement et de ventes. Les efforts engagés par la société dans la croissance du parc de logements ne doivent pas obérer les besoins à venir sur le patrimoine existant notamment en termes de rénovation énergétique qui reste un enjeu important pour Plurial Novilia alors même que dans son ensemble le patrimoine est bien entretenu.

¹⁶ Marge nette : marge brute – frais de gestion évalués par la société à 7,5 % du coût des opérations (foncier + construction) et frais financier estimés à 0,95 %.

¹⁷ Source : COOP'ERACTIVES ! 2017 | Rapport d'Activité & Financier des COOP'HLM.

6. DIAGNOSTIC FINANCIER

La direction financière et comptable, constituée de 18 salariés, rassemble les services « Finances » et « Comptabilité » ainsi qu'un organe de contrôle dédié à chaque pôle. Le lien avec les directions du développement, de l'aménagement et du patrimoine est assuré par six collaboratrices, en interne, qui traitent les pièces comptables spécifiques à ces activités. La gestion du quittance et des charges locatives est réalisée directement par le service gérance de la direction des relations commerciales.

6.1 REVUE DE LA COMPTABILITE

Les comptes des exercices 2014 à 2018 ont été certifiés réguliers et sincères par le commissaire aux comptes (CAC).

Concernant l'exercice 2018, le CAC a mentionné un changement de méthode de comptabilisation, décrit dans l'annexe littéraire. Afin de consolider les comptes de ses filiales, Action Logement a retenu des normes comptables destinées à harmoniser les pratiques des entités. À ce titre, Plurial Novilia modifie, pour certaines immobilisations, la durée d'amortissement (50 ans au lieu de 45 ans) et intègre, le cas échéant, les composants "ascenseurs" et "installation aménagement intérieur". Ces règles s'appliquent aux mises en service postérieures au 1^{er} janvier 2018, ce qui n'impacte pas significativement le compte de résultat.

Les rapports spéciaux du CAC font état des conventions réglementées avec différentes entités (GIE, sociétés...) pour des montants non significatifs (cf. § 2.2.2), à l'exception de la substitution de Plurial Novilia à MCCA, et Plurial Home Expert avant fusion, en cas de défaillance de l'une ou l'autre société, au titre de la sécurisation des accédants pour le rachat éventuel de leur bien et leur relogement. Le montant de ces garanties s'élève à 45,6 millions d'euros en 2018. Cette disposition n'a été activée que pour un accédant au cours de la période observée.

Par ailleurs, la société a passé en revue l'ensemble des conventions de gestion avec les foyers ou résidences sociales et a réactualisé le suivi extra-comptable de la participation pour couverture du renouvellement de composant, délaissé depuis quelques temps.

6.1.1 Dépréciations et provisions

La société poursuit une politique très prudentielle en matière de dépréciation et de provisionnement (suivi de la dépréciation des actifs, provision dite « Grenelle ») dont l'objectif est la mise à niveau énergétique¹⁸, en complément d'isolation thermique complète pratiquée au cours des réhabilitations, et d'agir sur le classement énergétique des logements énergivores. Cette provision évaluée à 7,7 millions d'euros en 2014, passe à 8,6 millions en 2015 du fait de l'acquisition du patrimoine du Toit Champenois et baisse progressivement du fait des remplacements d'équipements réalisés (7,9 millions d'euros en 2018). La mise en œuvre de cette programmation se traduit par une augmentation des charges de maintenance, imputées en gros entretien, qui pourraient être comptabilisées en investissement dans le cadre de réhabilitation. Cette option comptable minore l'excédent brut d'exploitation (EBE), la capacité d'autofinancement (CAF) ou l'autofinancement net ; l'impact sur le résultat comptable n'est sensible qu'en 2015 (-0,9 million d'euros).

La société a fait le choix de la dépréciation d'actifs immobilisés, dès lors que le montant de cession du bien pourrait s'avérer inférieur à celui de la valeur nette comptable. Les dépréciations d'immobilisations s'élèvent à

¹⁸ Cette mise à niveau énergétique consiste à changer les radiateurs électriques, remplacer les fenêtres et équiper les chaudières collectives de télésurveillance pour les adresses sélectionnées par le niveau du DPE et la cible des DPE du parc.

1,07 million d'euros en 2014 et 5,75 millions d'euros en 2018. Cette pratique conduit à déprécier des immeubles pendant plusieurs exercices, qui, finalement, ne seront pas cédés. Ainsi, après l'absorption du Toit Champenois, une partie des locaux de l'agence d'Épernay, destinée à la vente, est dépréciée à près de 1,6 millions d'euros en 2015. En 2019, il semble que ces surfaces soient finalement transformées en logements locatifs, ce qui induira une reprise de la dépréciation. Cette option comptable prudentielle impacte le résultat comptable à la baisse, en cas de dépréciation, ou à la hausse lors des reprises (cf. tableau 34).

6.1.2 Comptabilité analytique des opérations d'aménagement

Les opérations d'aménagement menées par la société sont nombreuses¹⁹, certaines emblématiques, complexes (car elles peuvent être constituées de terrains viabilisés ou non, de constructions de locaux professionnels, de logements à céder et/ou à louer), réparties en plusieurs tranches. Pour la plupart, elles s'étalent sur plusieurs années.

L'importance de l'activité d'aménagement justifie la mise en place d'une comptabilité analytique, afin de déterminer précisément la part de chacune des activités dans les indicateurs de rentabilité et dans le résultat comptable et pouvoir ainsi éclairer le CA sur l'impact financier de cette activité.

Des sous-comptes de stock sont créés par opération. Toutefois, les bilans transmis à l'Agence sont présentés globalement, non détaillés par lot, ce qui ne permet pas systématiquement de déterminer si le prix de vente couvre le prix de revient total des opérations livrées. Plurial Novilia a décidé d'améliorer l'information du CA sur ce sujet, et de documenter les rapports et les annexes, notamment sur les prix de revient et les prix de vente des opérations. Concernant la mise en place d'une comptabilité analytique, la société précise que, sur la partie bilantielle, l'activité d'aménagement est importante et relativement facile à isoler pour la bonne information du CA. Toutefois, la séparation courante des flux (recettes et dépenses, en particulier les frais de structures administratifs de la société, les frais généraux de l'activité, les frais de personnel partagés entre plusieurs opérations et/ou activités) est complexe et ne serait pas significative avant la terminaison de chacune des opérations concernées, au terme de plusieurs années.

6.2 ANALYSE DE L'EXPLOITATION

L'analyse financière porte sur les exercices comptables 2014 à 2018. Les agrégats financiers sont observés au regard des valeurs de référence¹² extraites au 28 octobre 2019. Ces dernières concatènent les données comptables 2018 de 197 EHS de métropole et de province, qui représentent près de 2,22 millions de logements. Pour l'exercice 2017, le périmètre des valeurs de référence rassemble 224 EHS, soit 2,38 millions de logements.

6.2.1 Excédent Brut d'Exploitation

L'EBE constitue un premier indicateur pour évaluer la performance d'exploitation d'un organisme. Il est calculé en retranchant du produit total les flux réels d'exploitation²⁰, hors flux financiers et flux exceptionnels. Cet agrégat traduit la capacité d'un organisme à générer, par son activité courante, des ressources propres.

¹⁹ Entre 2014 et 2018, 13 opérations d'aménagement se sont achevées, 4 ZAC et 24 lotissements sont en cours d'aménagement.

²⁰ A la différence de l'EBE HLM, l'EBE calculé selon les modalités du plan comptable général ne prend en compte ni les charges calculées (dotations aux amortissements locatifs), ni les charges financières (intérêts d'emprunts), ni les produits calculés (reprises de provisions et subventions rapportées au compte de résultat). Toutefois, cet EBE intègre les pertes sur créances irrécouvrables.

Tableau 21 : l'Excédent brut d'exploitation des soldes intermédiaires de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Loyers	130 506,55	153 607,38	157 301,87	166 517,57	167 575,65
Écart de récupération de charges	- 1 515,82	- 2 367,18	- 2 039,42	- 1 823,12	- 2 177,69
Produits des activités annexes	1 077,58	956,22	1 263,47	1 665,60	1 713,95
Péréquation RLS					- 1 206,69
Chiffre d'affaires	130 068,31	152 196,42	156 525,92	166 360,05	165 905,22
Ventes d'immeubles	9 987,03	22 542,52	16 304,04	15 310,82	6 947,27
Production stockée	3 720,11	- 7 383,93	- 8 416,44	- 2 825,64	9 987,84
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	14 753,47	5 489,77	6 871,99	3 909,95	5 070,71
Coûts promotion immobilière	- 26 430,47	- 18 420,59	- 13 732,18	- 15 734,04	- 21 291,39
Marge sur activité de promotion	2 030,14	2 227,77	1 027,42	661,08	714,43
Production immobilisée	540,44	692,70	674,62	582,79	161,61
Produit des activités	132 638,90	155 116,90	158 227,96	167 603,92	166 781,26
Coût de gestion	- 24 178,59	- 27 411,81	- 29 425,16	- 30 800,18	- 32 174,78
Charges de maintenance (y.c régie)	- 20 134,41	- 23 430,94	- 21 560,27	- 21 404,67	- 21 848,84
Autres charges	- 16 805,61	- 22 529,98	- 23 607,42	- 24 998,10	- 28 521,55
Excédent brut d'exploitation	71 520,29	81 744,17	83 635,11	90 400,96	84 236,09
EBE/Chiffre d'affaires (en %)	54,99	53,71	53,43	54,34	50,77
Valeurs de référence (en %)	53,94	54,07	53,31	53,00	51,46

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

L'EBE augmente de près de 18 % (12,7 millions d'euros) sur la période observée. L'EBE moyen représente 53,37 % du chiffre d'affaires, ce qui reflète la rentabilité de la société, très légèrement supérieure à celle des ESH de province. Cependant, la baisse constatée entre 2017 et 2018 (7 %) est, en partie, la conséquence de l'application de la réduction de loyer solidarité (RLS).

Cette rentabilité s'explique par d'importants produits de loyers liés à l'accroissement du parc (niveau de loyer supérieur à la médiane et peu de vacance), des coûts de gestion contenus, des charges de maintenance d'un niveau médian, malgré un niveau de TFPB²¹ (12 %) excédant celui des valeurs de références (9,25 %).

6.2.1.1 Produits

Le produit des activités de la société a progressé de 25 % en 4 ans.

Tableau 22 : Évolution des produits

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Chiffre d'affaires	130 068,31	152 196,42	156 525,92	166 360,05	165 905,22
Ventes d'immeubles	9 987,03	22 542,52	16 304,04	15 310,82	6 947,27
Production stockée	3 720,11	- 7 383,93	- 8 416,44	- 2 825,64	9 987,84
Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)	14 753,47	5 489,77	6 871,99	3 909,95	5 070,71
Coûts promotion immobilière	- 26 430,47	- 18 420,59	- 13 732,18	- 15 734,04	- 21 291,39
Marge sur activité de promotion	2 030,14	2 227,77	1 027,42	661,08	714,43
Production immobilisée	540,44	692,70	674,62	582,79	161,61
Produit des activités	132 638,90	155 116,90	158 227,96	167 603,92	166 781,26
Marge sur activité de promotion / produit des activités (en %)	1,53	1,44	0,65	0,39	0,43

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

Essentiellement constitué de loyers, la hausse du produit des activités s'explique par l'augmentation du nombre de logements²² sur la période (près de 38 %). Contribution marginale au produit des activités, la marge dégagée sur l'activité de promotion varie notablement, entre 0,7 et 2,2 millions d'euros, selon les exercices.

²¹ Taxes foncières sur les propriétés bâties.

²² Nombre de logements locatifs et équivalents logements.

Tableau 23 : Évolution des produits de loyers

Rubriques	Montants en milliers d'euros				
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Loyers	130 506,55	153 607,38	157 301,87	166 517,57	167 575,65
Nombre de logements et équivalent logement gérés	25 545	31 631	33 479	33 869	35 148
Loyers en euros au logement et équivalent logement gérés	5 108,89	4 856,23	4 698,52	4 916,52	4 767,71
Valeurs de référence	4 655,81	4 659,67	4 687,96	4 749,73	4 624,97

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

Les loyers des logements locatifs représentent 95 % du produit des loyers, la part des logements non conventionnés est proche de 10 % et les loyers franciliens correspondent à 8 % du total loyers.

Les loyers pratiqués supérieurs aux valeurs de référence (cf. § 3.2.1) participent au niveau élevé du produit des activités.

Pour l'exercice 2018, la RLS brute d'un montant de 4,9 millions d'euros vient en déduction des loyers.

6.2.1.2 Charges d'exploitation

Sur les cinq exercices observés, les charges d'exploitation représentent environ la moitié du produit des activités et l'EBE l'autre moitié. En 2018, elles se répartissent entre les coûts de gestion, près de 40 %, les charges de maintenance pour plus d'un quart et les autres charges pour plus d'un tiers.

Le dispositif de lissage de la RLS, qui apparait en déduction du tableau des coûts de gestion, s'applique pour l'exercice 2018. La péréquation se traduit essentiellement par une majoration de la cotisation CGLLS pour Plurial Novilia (1,2 million d'euros)²³. Ce dispositif de lissage s'attache à la cotisation CGLLS de base et constitue la différence entre une majoration associée aux loyers et une minoration tenant compte de la RLS. Ce mécanisme a pour objectif de lisser sur l'ensemble du parc les déséquilibres pour les organismes logeant une proportion importante de ménages modestes.

6.2.1.2.1 Coûts de gestion

Les coûts de gestion analysés ci-après sont retraités des prélèvements, cotisations CGLLS et mutualisation afin de les comparer à ceux du secteur. Les transferts de charges d'exploitation, correspondant en l'espèce, aux frais de contentieux récupérables, sont soustraits des autres charges externes et non des coûts de personnels. De plus, le nombre de logements, mentionné dans les tableaux ci-dessous, comprend uniquement les logements locatifs, hors foyers et résidences gérés par des tiers.

En outre, les frais de gestion, que la société a choisi d'incorporer aux stocks, n'ont pas de raison objective d'être déduits des charges de personnels, comme exposé précédemment. Ainsi, pour les besoins de l'analyse, ils sont ajoutés aux coûts de gestion.

Tableau 24 : Coûts de gestion hors frais incorporés aux stocks

Rubriques	Montants en milliers d'euros				
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Coût de gestion	24 178,59	27 411,81	29 425,16	30 800,18	32 174,78
Non déduction des frais de gestion incorporés aux stocks	523,18	573,56	700,11	1 557,77	932,14
Coût de gestion normalisé	24 701,77	27 985,37	30 125,27	32 357,95	33 106,92

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

²³ Pour Plurial Novilia en 2018, le montant de la cotisation CGLLS s'élève à 5 190 998 euros. Le dispositif de lissage (1 206 686 euros) correspond à la différence entre la majoration (+5 937 917 euros) et la réduction (-4 731 231 euros).

Les charges, ainsi obtenues et détaillées ci-dessous, reflètent les coûts de gestion de l'organisme :

Tableau 25 : Évolution des coûts de gestion

Rubriques	Montants en milliers d'euros				
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges de personnel	16 632,79	20 826,59	21 462,27	23 463,98	23 862,24
Personnel extérieur à l'organisme	812,53	1 324,70	613,67	814,04	592,58
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 278,94	- 405,72	- 494,59	- 660,01	- 673,46
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	- 1 439,22	- 1 579,83	- 1 558,91	- 1 513,93	- 1 311,19
Coûts de personnel (1)	15 727,16	20 165,74	20 022,44	22 104,09	22 470,16
Approvisionnements (stocks et variation), Achats non stockés matériel, fournit.	401,78	520,23	533,23	564,36	481,46
Déduction pour consommations pour maintenance en régie	- 63,34	- 94,55	- 82,84	- 87,33	- 58,23
Primes d'assurances	821,39	890,19	981,21	1 088,69	1 229,25
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	2 203,11	2 264,84	2 614,16	2 800,55	3 141,17
Publicité, publications, relations publiques, Déplacements, missions, récept.	813,57	1 005,47	1 197,23	1 020,29	882,14
Redevances de sous-traitance générale	1 109,35	300,44	339,68	0,97	0,00
Locations, Entretien réparations sur Biens mobiliers immobiliers (dont Siège)	667,37	933,06	2 116,67	2 141,70	2 249,52
Frais postaux, téléphonie, services bancaires, documentation technique...	1 274,08	1 653,43	1 937,31	2 267,96	2 203,27
Cotisations CGLLS, mutualisation, FSL, redevances Gestion générale	3 475,71	3 329,74	3 245,23	3 289,44	5 739,47
Déduction pour cotisations CGLLS	- 817,80	- 2 368,53	- 2 261,99	- 2 390,65	- 5 383,32
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	- 1 215,48	- 705,09	- 642,53	- 581,43	0,00
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	304,88	425,49	455,93	458,60	486,90
Transferts de charges d'exploitation (frais de contentieux récupérables)	0,00	- 335,09	- 330,46	- 319,29	- 334,89
Autres charges externes (2)	8 974,61	7 819,63	10 102,83	10 253,86	10 636,76
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	24 701,77	27 985,37	30 125,27	32 357,96	33 106,92
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	24 706	30 685	32 120	32 510	33 706
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)	999,83	912,02	937,90	995,32	982,23
<i>Valeurs de référence</i>	1 081,83	1 014,18	1 030,76	1 047,97	1 007,94
Loyers (5)	130 506,55	153 607,38	157 301,87	166 517,57	167 575,65
Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5)	18,93%	18,22%	19,15%	19,43%	19,76%
<i>Valeurs de référence</i>	22,86%	21,82%	22,09%	22,35%	22,33%
Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)	12,05%	13,13%	12,73%	13,27%	13,41%
<i>Valeurs de référence</i>	12,45%	12,56%	12,84%	13,21%	12,95%
Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)	6,88%	5,09%	6,42%	6,16%	6,35%
<i>Valeurs de référence</i>	9,73%	8,78%	8,93%	8,88%	8,93%

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

Les coûts de gestion sont constitués des charges de personnels (68 %) et des frais généraux (32 %), ces derniers n'appellent pas d'observation particulière.

Les frais de personnel

Tableau 26 : Répartition des effectifs de la société et coût de personnel moyen

Rubriques	Montants en milliers d'euros									
	Exercice 2014	%	Exercice 2015	%	Exercice 2016	%	Exercice 2017	%	Exercice 2018	%
Effectif annuel moyen total (en ETP)	280,40		366,50		373,90		391,70		401,00	
répartition :										
administratifs cadres	54,83	19,55	71,94	19,63	74,11	19,82	86,82	22,16	90,28	22,51
administratifs non cadres	179,23	63,92	238,91	65,19	243,79	65,20	252,97	64,58	257,28	64,16
employés d'immeubles	6,14	2,19	5,77	1,57	5,35	1,43	5,05	1,29	6,01	1,50
Gardiens	4,42	1,58	7,37	2,01	5,54	1,48	4,13	1,05	5,86	1,46
agents de maintenance (régie)	36,58	13,05	40,44	11,03	41,42	11,08	42,23	10,78	38,48	9,60
charges de personnel	16 632,79		20 826,59		21 462,27		23 463,98		23 862,24	
-dont total des 10 plus fortes rémunérations	1 022,67		1 171,67		1 041,04		1 249,60		1 129,67	
-dont intéressement	669,57	4,03	744,84	3,58	771,61	3,60	775,07	3,30	787,72	3,30
-dont participation	0,00		0,00		0,00		0,00		0,00	
Coût de personnel moyen	59,32		56,83		57,40		59,90		59,51	

Source : Données issues de la société traitées par l'Ancols

La progression importante des frais de personnels en 2015 s'explique par la reprise des salariés du Toit Champenois. Pour les exercices ultérieurs, l'augmentation des activités de la société a conduit à recruter des

collaborateurs supplémentaires notamment pour renforcer l'activité locative : augmentation des mises en service, création de 4 agences ajoutées aux 9 existantes, instauration de la dématérialisation du dossier client, création d'un service du « Développement social urbain » destiné à favoriser le lien social dans les quartiers (cf. § 4.3), la commercialisation plus importantes de logements (62 logements en 2016 - 350 en prévision en 2019), mais également pour assurer d'autres missions telles que la conduite d'importants investissements patrimoniaux, le développement du progiciel métier en interne... D'autres paramètres impactent à la hausse ou à la baisse les charges de personnels tels que l'exercice d'un mandat social à temps complet depuis 2017, la refacturation des missions assurées pour Action Logement Immobilier et le départ du directeur général délégué (cf. § 2.2.1).

L'augmentation des frais de personnels traduit essentiellement la hausse du nombre de salariés. Pour autant, le ratio des effectifs rapportés au logements est nettement inférieur aux données du secteur (cf. § 2.2.3), comme l'illustre le tableau ci-dessous :

Tableau 27 : Ratio du nombre de salariés pour 1 000 logements et coût de personnel au logement

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Effectif annuel moyen total (en ETP)	280,40	366,50	373,90	391,70	401,00
Nombre de logements et foyers gérés	24 706	30 685	32 120	32 510	33 706
Ratio nb de salariés pour 1000 logements	11,35	11,94	11,64	12,05	11,90
Charges de personnel	16 632,79	20 826,59	21 462,27	23 463,98	23 862,24
Coût de personnel en euros par logement	673,23	678,72	668,19	721,75	707,95

Source : Données issues de la société traitées par l'Ancols

Le coût de personnel moyen (cf. tableau 26) ou le coût de personnel au logement, comme mentionné dans le tableau 26, varie sur la période observée. Toutefois, ce dernier ratio est mécaniquement sensible à la progression du nombre de logements, en moyenne 2 000 par an.

Si les coûts afférents à chaque activité (promotion, aménagement, gestion locative) n'ont pas été précisément identifiés, faute de comptabilité analytique (cf. § 6.1.2.4), les coûts de gestion et les effectifs, en équivalents temps plein (ETP), ont néanmoins pu être affectés, à chaque catégorie de mission aux fins d'analyse sur les exercices 2016 à 2018 :

- fonction gestion locative (vie du bail, politique sociale, gestion technique et de proximité) ;
- fonctions support (ressources humaines, finances, informatique, juridique...) ;
- fonctions de direction, prospective, maîtrise d'ouvrage, communication, audit, qualité...).

La répartition des coûts par fonction est détaillée ci-après :

Tableau 28 : Ventilation des coûts de gestion par fonction de 2016 à 2018

En pourcentage

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Coût de la fonction Direction Générale / Management	9,19	10,06	10,44
Coût de la fonction Support / backoffice	15,69	16,61	14,47
Coût de la fonction Gestion locative	75,12	73,33	75,08
- dont coût de la fonction Gestion locative pure	15,23	14,28	15,35
- dont coût de la fonction Politique sociale	8,33	7,47	7,37
- dont coût de la fonction Gestion technique et maintenance	20,51	20,58	21,12
- dont coûts de la fonction Gestion de la proximité	31,06	31,00	31,24

Source : Données issues de la société

Dans l'ensemble, la répartition des moyens affectés à chaque mission est stable.

Compte tenu d'activités spécifiques à la société, les coûts de gestion sont retraités, de 2016 à 2018, afin de pouvoir comparer cet indicateur sur une base similaire aux autres opérateurs du secteur.

Ces retraitements consistent à ajouter une évaluation de loyer des locaux administratifs, même lorsque la société en est propriétaire, puis à déduire :

- les prestations réalisées pour le compte d'autres entités, dans le cadre des relations intra-groupe gérées par des conventions (cf. 2.2.2) ;
- les frais de personnels affectés à la commercialisation de lots pour l'accession et de la vente HLM ;
- les frais de gestion liés à l'aménagement.

La somme des retraitements détaillés figure séparément comme suit :

Tableau 29 : Retraitements détaillés des coûts de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Comptes	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
- Refacturation de prestations	708*	- 270,72	- 439,71	- 442,14
- Loyer des Baux Emphytéotiques	612*	- 0,13	- 0,11	- 0,08
- Bâtiments administratifs (inventaire et retraitement des immeubles en pleine propriété)	613*	2 006,70	2 036,80	2 067,53
- Personnels affectation à la commercialisation de l'activité d'accession et vente HLM	641, 643, 644	- 390,41	- 394,07	- 585,04
- Coûts affectables à l'activité d'accession (commercialisateur, publicité, etc...)	62*	- 123,44	- 91,07	- 111,66
- Coûts internes, frais de gestion incorporés au coût de production des stocks		- 700,11	- 1 557,77	- 932,14
Total		521,89	- 445,93	- 3,53

Source : Données issues de la société

Les prestations de service réalisées par la société pour le compte de Action Logement Immobilier (cf. § 2.2.1), MCCA, GREG, S.A.C.C.L.O., sont refacturées à ces mêmes entités et n'impactent donc pas les coûts de gestion. En l'espèce, les retraitements opérés n'ont pas d'effet significatif sur les coûts de gestion, dont l'évolution est présentée ci-dessous :

Tableau 30 : Évolution des coûts de gestion retraités

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)	30 125,27	32 357,95	33 106,92
Retraitements (4)	521,89	- 445,93	- 3,53
Coût de gestion locatif normalisé retraité (5) = (3) + (4)	30 647,16	31 912,02	33 103,39
Nombre de logements et équivalent logement gérés (6)	32 120	32 510	33 706
Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (5)/(6)	954,15	981,61	982,12
<i>Valeurs de référence</i>	1 030,76	1 047,97	1 007,94

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

Au regard de l'accroissement du parc, de la dispersion des logements dans les territoires couverts (11 départements et 180 communes), des actions menées et de la qualité de service rendu au locataire, les coûts de gestion de la société apparaissent contenus. La maîtrise des coûts de gestion par la société sous-tend ses choix de gestion pour disposer de la rentabilité nécessaire à la réalisation de ses projets immobiliers.

6.2.1.2.2 Maintenance

Les coûts de maintenance comprennent des charges de régie (y compris de personnels), d'entretien courant, de gros entretien programmé, de remise en état des logements avant relocation ainsi que, en l'espèce, des remplacements d'équipement liés à la provision « Grenelle ». Les frais de toutes les adaptations à la perte de mobilité (logements, ascenseurs...) sont également inclus.

Tableau 31 : Évolution du coût de maintenance

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	1 680,56	2 041,15	1 920,64	1 855,48	1 941,02
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	6 751,62	7 703,48	7 069,24	7 002,68	6 840,11
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	10 199,67	12 011,93	10 928,64	10 945,25	11 698,29
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	1 439,22	1 579,83	1 558,91	1 513,93	1 311,19
Maintenance locative en régie - Consommations	63,34	94,55	82,84	87,33	58,23
Coût de la maintenance (1)	20 134,41	23 430,94	21 560,27	21 404,67	21 848,84
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	25 545	31 631	33 479	33 869	35 148
Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)	788,19	740,76	643,99	631,98	621,62
<i>Valeurs de référence</i>	632,10	613,73	643,96	630,00	627,70
Loyers (5)	130 506,55	153 607,38	157 301,87	166 517,57	167 575,65
Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)	15,43%	15,25%	13,71%	12,85%	13,04%
<i>Valeurs de référence</i>	13,54%	13,26%	13,24%	13,62%	13,34%

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

En 2014 et 2015, les coûts de maintenance du parc (respectivement 788 et 741 euros au logement) excèdent nettement la médiane (632 et 614 euros). Ces montants élevés correspondent pour partie aux mises à niveau des logements acquis, ce que les visites de patrimoine ont permis de constater (cf. § 5.2.2). Entre 2016 et 2018, les dépenses s'inscrivent dans les valeurs de référence.

Toutefois, ces charges de maintenance sont en partie neutralisées par des produits reçus pour les travaux d'adaptation à la mobilité, aux économies d'énergie et les remplacements d'équipement liés à la performance énergétique. Ainsi, les dégrèvements de TFPB (pour travaux d'adaptation PMR) et la vente des CEE²⁴, dès 2016, réduisent l'impact de ces coûts de maintenance pour des montants variant de 2 à 5,7 millions d'euros, selon les exercices.

6.2.1.2.3 Autres charges

La TFPB et les pertes sur créances irrécouvrables affectent l'EBE.

Tableau 32 : Évolution des autres charges

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Pertes sur créances irrécouvrables	- 879,97	- 1 785,46	- 1 977,50	- 2 495,13	- 2 305,46
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 15 925,64	- 18 375,99	- 19 367,93	- 20 112,32	- 20 832,76
TFPB en euros au logement et équivalents en propriété	603,61	580,75	578,32	593,63	592,53
<i>Valeurs de référence</i>	440,49	439,47	445,10	451,82	455,55
Nombre de logements et équivalent logement gérés	25 545	31 631	33 479	33 869	35 148

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

Sur le territoire rémois, la TFPB est supérieure (592,53 euros au logement) aux valeurs constatées généralement en province (455,55 euros).

6.2.2 Capacité d'autofinancement et autofinancement net HLM

La Capacité d'autofinancement

La CAF désigne l'ensemble des ressources internes, générées par la société dans le cadre de ses activités, destinées à assurer son financement. À partir de l'EBE, la CAF s'obtient par la prise en compte des charges décaissables et des produits encaissables financiers, exceptionnels et d'exploitation (non pris en compte dans l'EBE) ; la plus-value de cession des éléments d'actifs ne rentre pas dans le calcul de la CAF brute.

²⁴ CEE : Certificat d'Économie d'Énergie.

Son évolution est détaillée ci-après :

Tableau 33 : De l'EBE à la CAF

Montants en milliers d'euros

	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Excédent brut d'exploitation	71 520,29	81 744,17	83 635,11	90 400,96	84 236,09
Autres charges d'exploitation		- 705,09	- 642,53	- 581,43	0,00
Autres produits d'exploitation	572,48	470,57	785,51	1 270,13	2 293,67
Produits financiers divers	637,16	464,42	521,34	565,06	379,06
Charges d'intérêts	- 22 112,08	- 22 920,04	- 21 353,76	- 20 886,86	- 20 684,14
Autres charges financières	- 560,48	- 539,04	- 1,45	- 411,28	- 182,71
Autres produits et charges exceptionnels	3 676,73	1 549,51	625,70	4 494,86	4 906,54
Impôt sur les bénéfices	- 4,32	- 6,95	- 0,84	- 9,03	0,00
CAF brute	53 729,78	60 057,55	63 569,08	73 908,96	70 118,99
CAF brute / Chiffre d'affaires	41,31%	39,46%	40,61%	44,43%	42,26%
Valeurs de référence	39,65%	41,16%	42,14%	42,10%	41,94%

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

En l'espèce, le niveau de la CAF dépend principalement de celui des intérêts de financement et plus accessoirement de celui des dégrèvements de TFPB, comptabilisés en produits exceptionnels. Les autres produits d'exploitation augmentent nettement entre 2016 et 2018 du fait de la vente des CEE.

Le contexte de taux bas et les renégociations de dette ont contribué à contenir le niveau de charges d'intérêts, malgré les besoins accrus de financement liés aux investissements conséquents.

Ainsi, la baisse des charges d'intérêts et l'augmentation des produits exceptionnels, contribuent à la hausse de la CAF brute sur les deux derniers exercices (44,4 % en 2017 et 42,3 % en 2018) par rapport aux exercices précédents (entre 39,4 % et 41,3 %). Elle devient supérieure aux valeurs de référence. La baisse entre 2017 et 2018 est due à l'impact de la RLS, mais dans une moindre proportion que celui sur l'EBE, la variation des charges d'intérêts et des produits exceptionnels permettant, en partie, une absorption de cet impact.

Ainsi, la CAF brute moyenne sur la période contrôlée s'élève à 64,3 millions d'euros et représente 41,7 % du chiffre d'affaires et s'inscrit dans les valeurs de références. Ce niveau de CAF traduit la capacité de la société à poursuivre son projet d'accroissement du patrimoine et l'entretien du parc existant.

Le résultat comptable

Tableau 34 : De l'Excédent Brut d'Exploitation au Résultat comptable

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Excédent brut d'exploitation	71 520,29	81 744,17	83 635,11	90 400,96	84 236,09
Autres charges et produits d'exploitation	572,48	- 234,52	142,97	688,70	2 293,67
Dotations aux amortissements (parc locatif et non loc.)	- 37 179,41	- 45 979,95	- 49 066,06	- 56 221,56	- 59 901,58
Dotations aux prov. et dépréciations d'exploitation	- 9 159,19	- 9 153,79	- 8 309,16	- 9 860,46	- 7 980,44
Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	5 670,93	7 979,70	8 067,34	8 331,39	7 856,06
Résultat d'exploitation	31 425,10	34 355,61	34 470,21	33 339,04	26 503,80
Résultat financier	- 22 080,74	- 23 022,24	- 20 853,03	- 21 690,27	- 21 181,72
Cessions d'actifs immobilisés	8 233,51	8 749,93	7 784,46	12 070,96	22 639,78
VNC immobilisations sorties (cessions, RC*)	- 4 000,84	- 4 506,03	- 4 064,40	- 4 941,28	- 8 930,53
Divers produits et charges except (subv, dot., reprises)	4 601,70	3 626,54	2 796,75	6 750,75	7 181,29
Résultat exceptionnel	8 834,38	7 870,44	6 516,80	13 880,43	20 890,54
Impôt sur les bénéfices	- 4,32	- 6,95	- 0,84	- 9,03	0,00
Résultat net comptable	18 174,42	19 196,85	20 133,14	25 520,16	26 212,62
Plus-values de cessions / Résultat net comptable (en %)	23,29	22,11	18,48	27,94	65,83

(*) RC : Renouvellement de Composants

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

Le résultat comptable permet d'observer l'impact des charges, des produits calculés et la part notable des plus-values de cession. Cette dernière varie de près de 20 % à presque 30 % en 2017 et quasiment les 2/3 en 2018, conforme à la trajectoire fixée par Action Logement.

En montant, le résultat net varie peu de 2013 à 2016 (il s'établit selon les exercices entre 18,2 et 20,1 M€), il augmente notablement en 2017 et 2018 (respectivement 25,5 M€ et 26,2 M€), essentiellement du fait de plus-values de cession, qui en constituent les 2/3 en 2018, et de la hausse des produits exceptionnels.

Les dotations aux provisions et dépréciations constituées en 2014 et 2015 ont grevé le résultat d'exploitation, dans la mesure où le montant des reprises était inférieur. Pour les exercices ultérieurs, l'écart entre les dotations et les reprises est minime et n'impacte pas le résultat.

L'autofinancement net HLM

L'autofinancement net HLM correspond aux ressources internes, générées par l'organisme, disponibles après remboursement du capital de la dette locative, hors remboursements anticipés. L'autofinancement net HLM de la société satisfait aux dispositions réglementaires²⁵, comme le démontre le tableau ci-dessous :

²⁵ L'arrêté du 10 décembre 2014, codifié à l'article R 423-9 du CCH, instaure un ratio d'alerte, qui rapporte l'autofinancement net HLM au chiffre d'affaires (produits des activités et produits financiers). Les seuils d'alerte sont un ratio annuel inférieur à 0% et un ratio inférieur à 3% en moyenne sur les 3 derniers exercices.

Tableau 35 : De la Capacité d'Autofinancement brute à l'Autofinancement net HLM

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
CAF brute	53 729,78	60 057,55	63 569,08	73 908,96	70 118,99
Remboursement des emprunts locatifs	38 306,95	47 760,10	49 652,38	55 200,45	54 682,46
Autofinancement net HLM	15 422,84	12 297,44	13 916,70	18 708,52	15 436,54
Ratio d'autofinancement net HLM (en %)	11,86	8,08	8,89	11,25	9,30
Moyenne de ce ratio sur 3 ans (en %)			8,40	8,36	8,96

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

Le niveau de ces agrégats traduit des coûts globalement maîtrisés (taux d'annuités locatives, charges de maintenance et coûts de gestion) et une bonne performance d'exploitation permettant de générer les fonds nécessaires à la réalisation des investissements prévus au PSP.

6.2.3 Structure financière

L'analyse du bilan fonctionnel permet d'évaluer la part du financement des actifs immobilisés par les ressources longues, l'impact du cycle d'exploitation sur le besoin en fonds de roulement et le niveau de la trésorerie. Le fonds de roulement net global (FRNG) peut être observé à terminaison des opérations en cours pour neutraliser les conséquences de la mobilisation anticipée ou tardive des financements sur le FRNG.

Tableau 36 : Bilans fonctionnels de 2014 à 2018

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Capital et réserves nets des participations (a)	209 123,16	253 786,38	276 915,82	296 180,21	327 351,36
Résultat de d'exercice (b)	18 174,42	19 196,96	20 133,14	25 520,16	26 212,62
Autres capitaux (c)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Subventions nettes d'investissement (d)	46 263,53	73 640,18	74 750,55	77 443,69	78 195,66
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	273 561,11	346 623,52	371 799,51	399 144,06	431 759,65
Capitaux propres / Ressources stables	15,53%	15,92%	15,71%	15,92%	16,07%
Valeurs de référence	20,57%	20,81%	21,22%	21,70%	21,89%
Provisions pour gros entretien (f)	13 390,67	12 091,92	9 277,62	11 079,13	11 518,28
Autres provisions pour risques et charges (g)	13 340,27	15 603,49	14 863,26	14 270,85	13 972,01
Amortissements et dépréciations (h)	526 977,83	674 161,09	718 702,00	768 111,58	813 843,31
Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)	827 269,88	1 048 480,02	1 114 642,40	1 192 605,63	1 271 093,25
Dettes financières (j)	933 926,35	1 128 132,11	1 252 098,82	1 314 262,35	1 416 088,52
Ressources stables (k)=(i)+(j)	1 761 196,23	2 176 612,13	2 366 741,22	2 506 867,98	2 687 181,76
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	1 710 603,34	2 103 827,97	2 304 041,23	2 443 700,82	2 634 397,99
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	50 592,89	72 784,16	62 699,99	63 167,15	52 783,77
Immobilisations financières (n)	3 424,61	2 627,09	1 599,42	999,55	309,96
Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)	47 168,28	70 157,06	61 100,57	62 167,60	52 473,81
FRNG/ Ressources stables	2,68%	3,22%	2,58%	2,48%	1,95%
Valeurs de référence	3,64%	3,69%	3,34%	3,62%	3,38%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	49 508,43	51 086,57	42 813,71	54 169,83	62 386,54
Emprunts promotion immobilière (p)	9 428,64	12 418,57	13 963,07	11 549,52	9 431,50
SCI, SCCV, SCCC-produits constatés d'avances sur cessions (q)	- 14 304,10	- 6 867,88	- 4 076,93	- 10 215,11	- 14 633,59
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	25 775,69	31 800,12	24 773,70	32 405,21	38 321,45
Créances locataires et acquéreurs (s)	16 906,98	15 589,04	11 948,10	20 124,02	22 834,39
Subventions à recevoir (t)	9 763,75	17 114,20	12 905,78	14 243,05	13 849,27
Autres actifs réalisables (u)	11 910,94	13 367,21	18 904,65	22 248,70	29 314,64
Dettes sur immobilisations (v)	10 966,81	17 175,81	13 160,82	19 488,34	31 500,41
Dettes d'exploitation et autres (w)	28 094,64	32 236,74	33 316,52	31 388,54	37 886,32
Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)	25 295,91	28 458,02	22 054,90	38 144,10	34 933,00
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	47 693,38	72 946,15	71 007,79	51 453,34	55 008,22
Concours bancaires courants et découverts (y)	17 004,31	20 715,87	20 988,45	15 698,97	25 191,81
Dépôts et cautionnements reçus (z)	8 816,70	10 531,23	10 973,67	11 730,87	12 275,60
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	21 872,37	41 699,05	39 045,67	24 023,50	17 540,81
Report immobilisations financières (B)	3 424,61	2 627,09	1 599,42	999,55	309,96
Trésorerie potentielle (A) + (B)	25 296,98	44 326,14	40 645,09	25 023,06	17 850,77

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

Entre 2014 et 2018, la progression des capitaux propres (57,8 %) s'explique par la hausse des réserves abondées par les résultats, l'augmentation du capital social (plus de 18 millions d'euros), les bonis de fusion (Effort rémois/Toit Champenois) et les subventions. Parallèlement, les dettes financières et les immobilisations ont progressé dans des proportions semblables, respectivement 51,6 % et 54 %, traduisant le dynamisme de l'activité de Plurial Novilia.

6.2.3.1 Encours de la dette

La dette financière de la société a été contractée très majoritairement auprès de la caisse des dépôts et consignations (près de 71 % de l'encours) ou de la PEEC (5 %). Pour une très large part²⁶, elle est indexée sur le livret A ou correspond à des emprunts à taux fixes.

Fin 2018, la société détient quelques emprunts complexes ou financements structurés à la suite de reprise ou achat de patrimoine. Le montant de ces prêts (8 millions d'euros) n'est pas significatif (0,56 %) au regard de l'encours total de la dette. Principalement classés 2A sur la charte Gissler²⁷, ces emprunts ne présentent pas de risque pour la société car ils consistent à échanger des taux pour des indices basés sur l'inflation française ou des indices de la zone Euro, sans effet multiplicateur. Seul un prêt de moins d'un million d'euros²⁸ est classé 3 E, en raison d'un coefficient multiplicateur, sa formule²⁹ s'active dès lors que l'écart entre les taux d'emprunt long terme et taux d'emprunt court terme est inférieur à 0,1 %, sinon le taux payé est fixé à 4,35 %. Souscrit jusqu'en décembre 2027, cet emprunt de pente est qualifié de sensible, par un cabinet d'audit en finance. La société a toutefois choisi de ne pas négocier sa sortie, compte tenu du contexte de taux court négatif, de la soulte (0,245 millions d'euros en 2019) et du capital restant dû.

Plurial Novilia a prévu de mobiliser des prêts de haut de bilan pour un montant total de 12 millions d'euros.

Le montant de la dette financière atteignait 1,425 milliard d'euros fin 2018. Son évolution est retracée ci-dessous :

Tableau 37 : Évolution de l'encours détaillé de la dette et de l'annuité locative

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement ouverture	857 397,15	1 075 726,41	1 132 587,81	1 258 854,52	1 324 494,09
Nouveaux emprunts	78 782,62	115 398,88	189 169,85	118 633,67	166 091,70
Remboursement en capital	52 264,92	52 821,62	56 914,69	52 295,13	65 294,73
Endettement clôture	883 914,86	1 138 303,68	1 264 842,97	1 325 193,07	1 425 291,06
Variation capital restant dû	26 517,71	62 577,27	132 255,16	66 338,54	100 796,97
Ressources Stables clôture	1 761 196,23	2 176 612,13	2 366 741,22	2 506 867,98	2 687 181,76
Variation capital restant dû / Ressources stables	1,51%	2,87%	5,59%	2,65%	3,75%
<i>Valeurs de référence</i>	1,94%	1,80%	1,69%	1,59%	1,45%
Remboursement des emprunts locatifs (1)	38 306,95	47 760,10	49 652,38	55 200,45	54 682,46
Charges d'intérêts (2)	22 112,08	22 920,04	21 353,76	21 820,31	21 513,65
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	60 419,02	70 680,14	71 006,14	77 020,75	76 196,11
Loyers de l'exercice	130 506,55	153 607,38	157 301,87	166 517,57	167 575,65
Annuités emprunts locatifs / Loyers	46,30%	46,01%	45,14%	46,25%	45,47%
<i>Valeurs de référence</i>	45,46%	45,83%	45,53%	45,04%	45,58%

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

²⁶ 72,23 % indexés sur le Livret A, 26,98 % à taux fixe au 31/12/2018.

²⁷ Charte Gissler : charte de bonne conduite signée par les banques et collectivités publiques. Les prêts sont classés en fonction de risques (de 1 faible à 5 élevé), appréciés à raison d'indices sous-jacents et de la structure du produit (de A faible à E élevé).

²⁸ Le capital restant dû au 31/12/2018 est de 0,971 million d'euros et 0,887 million d'euros au 31/12/2019.

²⁹ Formule du prêt : Taux fixe 4,35 % si (CMS 30 ans – CMS 1 an >= 0,1 %), sinon 6,35 % - 5 x (CMS 30 ans – CMS 1 an). L'écart entre le CMS 30 ans (constant maturity swap) et le CMS 1 an consiste en l'échange périodique d'un taux long glissant et d'un taux court.

La progression de plus de 60 % en 4 ans de la dette reflète l'importance des investissements de la société, tant en développement par l'acquisition de patrimoine et les livraisons qu'en travaux sur le parc existant.

La seconde partie du tableau concerne l'évolution de l'annuité locative. Le montant des annuités locatives s'élève à 76,2 millions d'euros en 2018. Elles ont progressé de plus d'un quart (15,8 millions d'euros), notamment la part de remboursement du capital. La charge des intérêts d'emprunts s'est réduite du fait des renégociations de prêt alliées au contexte de taux bas. Le ratio des annuités locatives est resté stable sur la période observée et proche des valeurs médianes (45,58 %), en raison de l'augmentation du produit des loyers (37 millions d'euros).

6.2.3.1.1 Gestion de la dette

Des audits de la dette, réalisés par une société extérieure de conseil en finances, ont préconisé de réaménager certains emprunts. Plurial Novilia a ainsi conduit deux renégociations de dette en 2017 et 2018. Il en concrétise une troisième en 2019.

Les principales caractéristiques du réaménagement de la dette sont détaillées dans le tableau ci-dessous :

Tableau 38 : Principales caractéristiques des 3 réaménagements actés

Thèmes	2017	2018	2019
Dette réaménagée	288,7M€	194,4M€	190,5M€
Nombre de prêts	719	276	211
Organismes prêteurs	CDC, Caisse d'Epargne, Crédit Agricole, Crédit Foncier	CDC	CDC
Objectifs	réindexation livret A en taux fixe (82,4M€)	reprofilage Livret A	réindexation livret A en taux fixe (80M€)
	baisse de taux (21,97M€)	réindexation de taux fixe vers Livret A	renégociation de taux à la baisse
	baisse de marges (entre 0,2 et 0,4)	baisse des annuités	baisse des annuités
	remise d'intérêts	baisse de marges	baisse de marges
		allongement de durée 180M€, 4 à 10 ans	allongement de durée (3 ans)
			remise d'intérêts
			sans augmentation globale dette
Principaux impacts	baisse des annuités	baisse des annuités	baisse des annuités
	- 1,2M€ en 2018	-4 millions d'euros sur 10 ans	-0,4M€ à 0,5M€ par an
	- 0,34M€ / an de 2019 à 2022	gain décroissant jusqu'en 2033	soit -4,5 M€ sur 10 ans
	(-5M€ sur la période totale réaménagée)	augmentation des annuités après 2033	baisse annuités LT entre -6,9M€ et
		pour un coût global de 12,5M€	-12,9M€ selon évolution du Livret A

Source : Procès-verbaux de Conseil d'administration et documents transmis par la société traités par l'Ancols

Les différents réaménagements de dette ont pour objet de dégager des marges de manœuvre financière (grâce à l'allongement de durée d'emprunt...) tout en limitant l'exposition au risque de remontée des taux. Les leviers de compensation de la RLS ont été activés, parmi lesquels l'allongement d'emprunt et les prêts de haut de bilan bonifiés (PHBB) ont contribué à la réalisation des projets immobiliers. L'objectif de la société est de poursuivre son programme d'investissements.

6.2.3.1.2 Indépendance financière

Le ratio d'indépendance financière a pour objet d'évaluer la soutenabilité de la dette de la société. En rapportant la capacité d'autofinancement courante³⁰ à l'endettement, il est possible de calculer une capacité théorique de remboursement de la dette. L'évolution de ce ratio est présentée dans le tableau ci-dessous :

³⁰ La Capacité d'Autofinancement Courante (CAFC) n'intègre pas les charges décaissables et les produits encaissables exceptionnels, ni les produits financiers, à la différence de la CAF brute.

Tableau 39 : Ratio d'indépendance financière

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement (1)	883 914,86	1 138 303,68	1 264 842,97	1 325 193,07	1 425 291,06
CAFC	49 980,69	59 471,23	63 533,87	70 202,80	65 845,61
Endettement / CAFC	17,69	19,14	19,91	18,88	21,65
Valeurs de référence	18,82	18,79	18,69	18,76	19,51
Trésorerie (2)	21 872,37	41 699,05	39 045,67	24 023,50	17 540,81
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	862 042,49	1 096 604,63	1 225 797,30	1 301 169,56	1 407 750,25
Endettement net de trésorerie / CAFC	17,25	18,44	19,29	18,53	21,38
Valeurs de référence	17,54	17,18	17,26	16,92	17,93

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

Fin 2018, cette capacité théorique à rembourser la dette se situe à près de 22 années (en augmentation par rapport à 2014, + 4 points). Ce niveau reflète la situation de la société, qui investit des montants conséquents pour développer et entretenir son parc. De fait, 14 % du patrimoine a moins de 10 ans et le coût d'intervention au logement dépasse nettement la médiane.

Rapporter la valeur nette comptable (VNC) aux dotations annuelles d'amortissement du parc locatif permet d'évaluer théoriquement la durée d'amortissement restant à courir sur le patrimoine existant :

Tableau 40 : Ratio d'amortissement du parc

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Valeur nette comptable du parc locatif	912 330,41	1 071 092,96	1 121 690,52	1 223 285,81	1 308 255,82
Dotations Amortissements du parc locatif	36 379,18	44 923,58	47 191,65	53 960,70	57 551,63
VNC / Amortissement du parc locatif	25,08	23,84	23,77	22,67	22,73
Valeurs de référence	25,96	25,92	25,79	25,77	25,62

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

Le niveau de risque n'est pas élevé au regard notamment de la valeur économique du patrimoine (les ventes de patrimoine sont en progression en 2018 et s'accroissent en 2019 et 2020). Les produits de cession alimentent ainsi la CAF globale, afin de maintenir le rythme d'investissement prévu. Le niveau d'endettement de la société est toutefois assez important en lien avec une activité dynamique mais la capacité de désendettement (21,6 années en 2018) se rapproche de la durée de vie des actifs (22,7).

6.2.3.2 Fonds de roulement net global et à terminaison

Le FRNG permet de mesurer l'excédent de ressources durables sur les emplois stables.

Tableau 41 : Évolution du FRNG

Montants en milliers d'euros					
Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	47 168,28	70 157,06	61 100,57	62 167,60	52 473,81
Charges courantes hors dotation	109 654,79	115 917,13	110 819,85	117 686,96	128 290,26
Fonds de roulement net global (FRNG) en nombre de jours de charges courantes	157,01	220,91	201,24	192,81	149,29
Valeurs de référence	278,91	290,96	282,83	317,77	305,11
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	26 384	31 642	33 490	33 880	35 159
Fonds de roulement net global (FRNG) au logement et équivalent logement en propriété	1 787,76	2 217,21	1 824,44	1 834,94	1 492,47
Valeurs de référence	2 404,83	2 510,60	2 380,25	2 824,97	2 456,73

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

Plusieurs raisons expliquent les variations du FRNG entre 2014 et 2018 :

- la forte activité de développement patrimonial financé par emprunts et subventions produit des décalages entre l'inscription des actifs, la notification des subventions et l'encaissement des emprunts ;
- la reprise ou rachats de patrimoine (Toit champenois fin 2014, Coopérative Maison Ardennaise, logements situés à Saint-Michel-sur-Orge).

Le FRNG s'élève à 52,5 millions d'euros en 2018, soit 150 jours de charges courantes (moins de la moitié de la valeur de référence de 310 jours). La tension relative du FRNG est la conséquence d'un niveau important d'activité patrimoniale de la société.

Afin de lisser les effets des décalages évoqués en introduction de ce chapitre, encaissements et de comptabilisation précités, le FRNG peut être calculé à terminaison des opérations en cours (FRNGT) afin d'évaluer, en théorie, l'excédent de ressources durables.

Tableau 42 : Du FRNG au FRNG à terminaison des opérations en cours

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	47 168,28	70 157,06	61 100,57	62 167,60	52 473,81
Subventions restant à notifier	364,54	209,96	1 704,94	2 665,77	1 010,72
Emprunts restant à encaisser	100 444,37	107 053,56	119 037,44	173 664,14	315 741,83
Dépenses restant à comptabiliser	106 138,06	116 787,42	118 200,63	152 920,42	199 605,01
Neutralisation emprunts relais	3 850,00	5 489,42	5 489,42	25 267,45	95 754,04
Neutralisation opérations préliminaires		218,91	14 508,02	13 785,03	10 144,68
Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours	37 989,13	55 362,65	72 660,92	74 094,68	84 011,99
Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes	126,45	174,33	239,32	229,80	239,02
<i>Valeurs de référence</i>	251,96	339,43	306,24	308,19	354,51
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	26 384	31 642	33 490	33 880	35 159
Fonds de roulement à terminaison en nombre de logements et équivalent en propriété	1 439,85	1 749,66	2 169,63	2 186,97	2 389,49
<i>Valeurs de référence</i>	2 210,23	2 828,99	2 437,45	2 693,78	2 653,23

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

La forte activité d'investissement de Plurial Novilia n'a pas dégradé sa structure financière. La société a régulièrement renforcé son FRNGT sur les 5 dernières années. En 2018, il atteint 84 millions d'euros, correspondant à 239 jours de charges courantes de fonctionnement. Bien qu'inférieur aux valeurs de référence (354 jours), le FRNGT est néanmoins plus élevé que le FRNG, ce qui signifie que la société retarde la mobilisation des emprunts et utilise des lignes de trésorerie pour porter les opérations en cours.

6.2.3.3 Variations du FRNG

La fusion et les reprises de patrimoine ne permettent pas de détailler précisément l'augmentation de 5,3 millions d'euros du FRNG entre 2014 et 2018. Néanmoins, il est possible d'indiquer les principaux éléments de variation du FRNG. Ainsi la société a investi 796 millions d'euros³¹ financés par 668 millions d'euros d'emprunts et de subvention et 60,4 millions d'autofinancement cumulés. Les produits de cession (59,5 millions d'euros) ont complété les ressources pour l'acquisition de logements ainsi que les remboursements anticipés de prêts locatifs (9,3 millions d'euros) et aux sorties d'actifs immobilisés (0,5 million d'euros).

³¹ Soit 135,4 millions d'euros de réhabilitation et renouvellement de composants, 634 millions d'euros de constructions neuves et acquisitions-améliorations, 26,6 millions de bâtiments administratifs (source : états réglementaires renseignés par la société via Harmonia).

6.2.3.4 Besoin en fonds de roulement

Dès lors que le montant des créances à court terme dépasse celui des dettes à court terme, l'organisme présente un besoin en fonds de roulement (BFR), qui reflète le décalage entre les décaissements et les encaissements liés à l'exploitation et à la production des immobilisations. A l'inverse, le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement (RFR) en cas de dettes excédant les créances à court terme, ce qui est généralement observé chez les opérateurs du secteur.

La société connaît un BFR récurrent lié à son activité d'aménageur. Il varie entre 22,1 et 38,1 millions d'euros selon les exercices, Le tableau ci-après présente la décomposition du BFR :

Tableau 43 : Décomposition du besoin en fonds de roulement

Rubriques	Montants en milliers d'euros				
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	49 508,43	51 086,57	42 813,71	54 169,83	62 386,54
Emprunts promotion immobilière (p)	9 428,64	12 418,57	13 963,07	11 549,52	9 431,50
SCI, SCCV et SCCC - produits constatés d'avances sur cessions (q)	- 14 304,10	- 6 867,88	- 4 076,93	- 10 215,11	- 14 633,59
Portage accession et opérations d'aménagement (r)=(o)-(p)+(q)	25 775,69	31 800,12	24 773,70	32 405,21	38 321,45
Créances locataires et acquéreurs (s)	16 906,98	15 589,04	11 948,10	20 124,02	22 834,39
Subventions à recevoir (t)	9 763,75	17 114,20	12 905,78	14 243,05	13 849,27
Autres actifs réalisables (u)	11 910,94	13 367,21	18 904,65	22 248,70	29 314,64
Dettes sur immobilisations (v)	10 966,81	17 175,81	13 160,82	19 488,34	31 500,41
Dettes d'exploitation et autres (w)	28 094,64	32 236,74	33 316,52	31 388,54	37 886,32
Besoin de Fonds de Roulement intermédiaire (R) = (s)+(t)+(u)-(v)-(w)	- 479,79	- 3 342,10	- 2 718,80	5 738,89	- 3 388,45
Besoin de Fonds de Roulement total (BFR)= (r)+(R)	25 295,91	28 458,02	22 054,90	38 144,10	34 933,00

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

L'importance de l'activité d'aménagement (cf. § 5.6.2) génère un besoin en fonds de roulement sur toute la période contrôlée. En 2018, le portage lié à l'accession et aux opérations d'aménagement s'élève à 38,3 millions d'euros. Il est financé sur fonds propres, lignes de trésorerie et emprunts.

A contrario, l'activité locative et les investissements afférents dégage généralement une RFR en progression sur la période observée, hormis en 2017, du fait de 8,2 millions de créances sur acquéreurs.

6.2.3.5 Trésorerie

La trésorerie nette des concours bancaires et des dépôts de garantie des locataires correspond à 17,5 millions d'euros en 2018, qui représente près de 50 jours de charges courantes, nettement en deçà de la médiane (300 jours), comme l'indique le tableau ci-après :

Tableau 44 : Évolution de la trésorerie

Rubriques	Montants en milliers d'euros				
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Trésorerie	21 872,37	41 699,05	39 045,67	24 023,50	17 540,81
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes	72,80	131,30	128,60	74,51	49,91
<i>Valeurs de référence</i>	254,79	269,42	284,57	305,45	300,50
Trésorerie en nombre de logements et équivalent logement en propriété	829,00	1 317,84	1 165,89	709,08	498,90
<i>Valeurs de référence</i>	2 168,47	2 251,71	2 344,97	2 502,65	2 287,92

Source : États réglementaires de la société traités par l'Ancols

Ce faible niveau est néanmoins suffisant car la trésorerie fait l'objet d'un suivi fin. Ainsi, le préfinancement des investissements en cours est assuré par des lignes de trésorerie pour bénéficier des taux attractifs. Fin 2018, le montant mobilisé s'élève à 25,2 millions d'euros.

6.3 ANALYSE PREVISIONNELLE

Réalisée sur l'outil Visial sur une durée de 10 ans, l'étude prévisionnelle est basée sur l'exercice clos 2017 à partir du dossier individuel de situation (DIS) définitif édité par la fédération des ESH. Elle est mise à jour annuellement, et s'appuie sur le PSP 2016/2025 réactualisé³². Le CA est informé des évolutions de cette étude.

6.3.1 Profitabilité prévisionnelle

Les hypothèses macroéconomiques de l'étude prévisionnelle sont cohérentes avec les données retenues par le secteur. Concernant le livret A, inchangé pour 2019, un taux semblable pour les années 2020 à 2027 s'applique. La présente étude intègre la RLS, les dispositifs de lissage et les mesures d'accompagnement, telles que les renégociations de dette (cf. § 6.2.3.1.1) et les PHBB actés. En pratique, la péréquation RLS est ajoutée au montant de cotisations et prélèvements CGLLS dans le tableau ci-après, contrairement à l'analyse rétrospective (cf. § 6.2.1 et § 6.2.1.2.1).

Tableau 45 : EBE CAF et autofinancement prévisionnels

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Variation 2018/2027
Loyers quittancés logements	165 871	172 196	179 650	189 648	198 401	207 305	216 041	224 644	232 979	4,38%
Charges non récupérées / logements vacants	-1 829	-1 701	-1 669	-1 686	-1 732	-1 774	-1 819	-1 862	-1 903	1,43%
Redevances foyers (hors interventions foyers)	4 485	4 485	4 485	4 485	4 485	4 485	4 485	4 485	4 485	0,88%
Impact travaux	0	0	59	367	659	866	1 118	1 253	1 364	
Autres loyers (hors lots annex. op. nouv.)	8 468	4 040	4 794	3 825	3 286	2 909	2 829	2 567	2 403	-12,82%
Total des loyers	176 995	179 020	187 319	196 639	205 099	213 791	222 654	231 087	239 328	3,94%
Production immobilisée	660	660	660	660	660	660	660	660	660	-0,22%
Autres produits et marges sur autres activités	395	395	395	395	395	395	395	395	395	-0,41%
Total produits des activités	178 050	180 075	188 374	197 694	206 154	214 846	223 709	232 142	240 383	3,91%
Frais de personnel	-23 609	-24 124	-24 587	-25 398	-26 334	-27 167	-27 896	-28 691	-29 438	2,98%
Frais de gestion	-14 737	-13 930	-13 900	-14 001	-14 104	-14 211	-14 317	-14 423	-14 530	1,39%
Coûts de gestion	-38 346	-38 054	-38 487	-39 399	-40 438	-41 378	-42 213	-43 114	-43 968	2,43%
Maintenance totale (y compris régie)	-26 188	-23 115	-23 642	-24 062	-24 996	-25 897	-26 823	-27 888	-28 972	3,09%
Cotisation CGLLS	-5 104	-5 611	-5 653	-5 710	-5 798	-5 863	-5 927	-5 992	-6 048	-0,95%
Taxe foncière	-21 064	-21 434	-21 775	-22 123	-21 842	-22 202	-22 497	-22 882	-23 255	1,42%
Coût des impayés	-2 097	-2 114	-2 203	-2 322	-2 423	-2 527	-2 629	-2 729	-2 825	2,50%
Excédent Brut d'Exploitation	85 251	89 747	96 614	104 078	110 657	116 979	123 620	129 537	135 315	5,53%
Excédent Brut d'Exploitation/ Total Loyers (en %)	48,17	50,13	51,58	52,93	53,95	54,72	55,52	56,06	56,54	
Produits financiers	65	65	65	65	65	65	65	65	65	-6,05%
Charges financières locatives	-21 310	-24 029	-30 606	-32 354	-34 376	-36 463	-38 503	-40 245	-41 700	7,83%
Autres charges financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00%
Résultat financier	-21 245	-23 964	-30 541	-32 289	-34 311	-36 398	-38 438	-40 180	-41 635	7,88%
Eléments exceptionnels	6 240	3 391	2 722	145	-1 529	-1 286	-1 336	-1 854	-1 250	
Capacité d'autofinancement	70 246	69 174	68 795	71 934	74 817	79 295	83 846	87 503	92 430	3,24%
Capacité d'autofinancement / Total Loyers (en %)	39,69	38,64	36,73	36,58	36,48	37,09	37,66	37,87	38,62	
Remboursement emprunts locatifs	-54 917	-57 829	-55 790	-58 896	-62 965	-67 372	-72 072	-76 551	-81 035	4,63%
Autofinancement HLM	15 329	11 345	13 005	13 038	11 852	11 923	11 774	10 952	11 395	-3,33%

Source : États Visial de la société traités par l'Ancols

Les frais de gestion et de personnels progressent de 2,5 % et 3 % jusqu'en 2027. Cette hypothèse correspond à la maîtrise des coûts observée lors du contrôle. Les risques locatifs induits par l'impayé et la vacance sont contenus à long terme, ce qui est plausible au regard des actions menées et des résultats de la société.

Si dans l'ensemble les prévisions retenues sont cohérentes, certains produits semblent minorés. Ainsi les produits de cession des CEE ne sont évalués que pour trois ans dès 2019, respectivement à 6,1 puis 2 millions d'euros, alors que les réhabilitations thermiques se poursuivent sur la durée du PSP. De même, le montant des dégrèvements de TFPB passe de 5,2 à 3,6, puis 2 millions d'euros à partir de 2023. Pour autant l'objectif du PSP est d'adapter près de 4 000 logements à la perte de mobilité d'ici 2027 (cf. § 4.3). Ces hypothèses prudentielles restreignent la profitabilité. Enfin, la production immobilisée, tels que les coûts internes de la maîtrise d'ouvrage, sous-évaluée, stagne à 0,66 millions d'euros malgré l'augmentation des mises en service.

³² La résolution n°19 063 du conseil d'administration daté du 25/04/19 indique « l'engagement d'actualiser le PSP de Plurial Novilia avant le 31 décembre 2019 ».

La progression de l'EBE, en montant et en pourcentage des loyers, traduit l'intense développement de la société, la CAF baisse du fait de la hausse des charges d'intérêts, son niveau se maintient toutefois à 36,48 % des loyers. L'autofinancement net subit l'impact des augmentations de remboursements des emprunts jusqu'en 2027.

La profitabilité dégagée par la société lui permet de contribuer au financement des investissements programmés, compte tenu de l'accroissement des livraisons et de la maîtrise des différents coûts d'exploitation.

6.3.2 Perspectives d'investissement

L'étude prévisionnelle intègre les investissements programmés du PSP en tenant compte des prévisions actualisées. Le tableau ci-dessous en récapitule les montants et leur mode de financement :

Tableau 46 : Investissements immobiliers et financements (2019-2027)

Montants en milliers d'euros

	Constructions neuves		Réhabilitations		Renouvellement composants		Démolitions		Cessions
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	
Nombre de logements	10 470		6 511				694		3 045
Montants des investissements	1 932 740		216 197		121 241		7 550		
Montant des produits de cession									306 651
Financement par emprunt	1 532 933	79,3	189 685	87,7	60 187	49,6			
Financement par subvention	45 528	2,4	4 858	2,3			1 936	25,6	
Financement par fonds propres	354 279	18,3	21 654	10,0	61 055	50,4	5 614	74,4	
Part investie par catégorie (en %)	84,9		9,5		5,3		0,3		

Source : États Visial de la société traités par l'Ancols

Le recours à l'emprunt à hauteur de 80 % et le niveau de fonds propres de plus de 18 %, nettement supérieur à celui injecté dans les opérations livrées entre 2014 et 2018 (cf. 5.3.2) ne sont envisageables que si la profitabilité prévue est atteinte. Afin d'accompagner l'important programme de développement francilien, 11 millions d'euros viennent abonder le capital social de Plurial Novilia entre 2019 et 2021.

La société prévoit de consacrer près de 85 % des investissements totaux en opérations nouvelles et près de 15 % en travaux sur le parc existant. Certes les patrimoines visités ont démontré l'état correct d'entretien du parc, néanmoins un coût d'intervention raisonnable du parc occupé, intérieur des logements compris, doit être assuré pour maintenir une qualité satisfaisante du patrimoine et contenir la vacance. Pour ce faire, l'Agence attire l'attention de la société sur le délicat équilibre à préserver entre les fonds consacrés aux nouvelles mises en service et ceux dédiés aux programmes du parc existant.

6.3.3 Structure financière prévisionnelle

Les modalités de calcul du FRNG³³ diffèrent de celles retenues pour le DIS. Le « *FRNG fin* », présenté dans le tableau ci-dessous, correspond au montant théorique à terminaison des opérations en cours :

³³ Pour le FRNG à terminaison du DIS, les réserves foncières et le PHBB sont intégrés, les amortissements courus non échus des opérations locatives et les intérêts compensateurs sont déduits, à l'inverse du FRNGT présenté au § 6.2.3.2.

Tableau 47 : FRNG prévisionnel (2019-2027)

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	Variation 2018/2027
Autofinancement HLM	15 329	11 345	13 005	13 038	11 852	11 923	11 774	10 952	11 395	-3,33%
Fonds de Roulement net global début	73 034	79 667	67 145	56 787	46 292	35 452	28 043	23 725	18 861	-11,44%
Produits cessions éléments d'actif	28 429	30 041	31 200	30 963	31 433	31 910	32 394	32 884	33 382	7,89%
Fonds propres opérations nouvelles	-23 859	-44 217	-42 797	-43 445	-43 004	-41 253	-38 551	-38 308	-38 845	10,94%
Fonds propres investis sur patrimoine	-15 825	-11 588	-9 720	-9 013	-9 064	-8 119	-8 035	-8 461	-8 498	-3,82%
Remboursement emprunts non locatifs	-1 187	-1 216	-1 242	-1 234	-1 253	-1 066	-1 096	-1 127	-1 159	0,36%
Autres variations	3 746	3 113	-804	-804	-804	-804	-804	-804	-804	
Fonds de Roulement net global fin	79 667	67 145	56 787	46 292	35 452	28 043	23 725	18 861	14 332	-16,55%
Dette fin de période	1 404 236	1 575 704	1 793 613	1 938 566	2 079 455	2 225 298	2 360 121	2 464 899	2 565 403	7,49%
Dette / CAF (en année)	20	23	26	27	28	28	28	28	28	4,13%
Annuité / Loyers (en %)	46,0	47,5	48,1	48,1	49,1	50,1	51,2	52,0	52,7	1%

Source : États Visial de la société traités par l'Ancols

La structure financière est en tension du fait de la mobilisation des fonds propres pour la mise en œuvre de son programme d'investissements de 2,278 milliards (2019-2027). Ainsi, la profitabilité croissante génère des ressources internes destinées à financer le développement patrimonial. Le rythme des livraisons annuelles, déjà soutenu, de 500 logements s'accroît à près de 1 200 logements. Les annuités locatives augmentent également, elles représentent 46,0 % du produit des loyers en 2019 et 52,7 % en 2027. L'autofinancement net en baisse abonde de façon moindre le fonds de roulement. Le FRNG, déjà peu élevé en 2018, diminue car les prélèvements sur fonds propres sont conséquents, soit une moyenne de plus de 49 millions par an sur la période. En 2027, le FRNG à terminaison est divisé par cinq. Toutefois, l'étude Visial est réalisée en déduisant les fonds propres à la date de l'ordre de service pour les opérations lancées dans l'exercice, ce qui a pour conséquence de minorer fortement le FRNG, compte tenu des objectifs de production.

L'étude prévisionnelle est cohérente avec le PSP, plausible en tendance, compte tenu de la maîtrise des paramètres (profitabilité, cessions, augmentation de capital...).

6.4 CONCLUSION

La profitabilité notable de l'exploitation provient des produits de loyers élevés conjugués à des coûts contenus et des risques locatifs maîtrisés. Toutefois, l'importance des opérations d'aménagement justifie l'instauration d'une comptabilité analytique des charges et des produits par type d'activité. Certaines options comptables ne respectent pas le PCG et l'instruction comptable. Elles impactent pourtant la profitabilité et les principaux agrégats financiers (EBE, CAF, résultat comptable...).

L'exploitation permet à Plurial Novilia de présenter une situation bilancielle solide, bien qu'inférieure aux valeurs de référence, car contrainte par le niveau élevé de mises en service et de développement notamment en Île-de-France. Rétrospectivement, ce cycle de production a généré des ressources partiellement réinvesties. Il va s'accroître encore pour les années à venir et mettre en tension le fonds de roulement en raison de la forte mobilisation des fonds propres et des produits générés par la cession de plus de 3 000 logements en 9 ans. La concrétisation de cet ambitieux programme d'investissements nécessite notamment le maintien du niveau de profitabilité et la maîtrise des coûts.

Enfin, les montants investis sont essentiellement destinés aux constructions neuves, une attention particulière mérite d'être portée à la part affectée aux programmes existants, afin de maintenir un niveau de qualité satisfaisant pour les locataires occupants.

7. ANNEXES

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

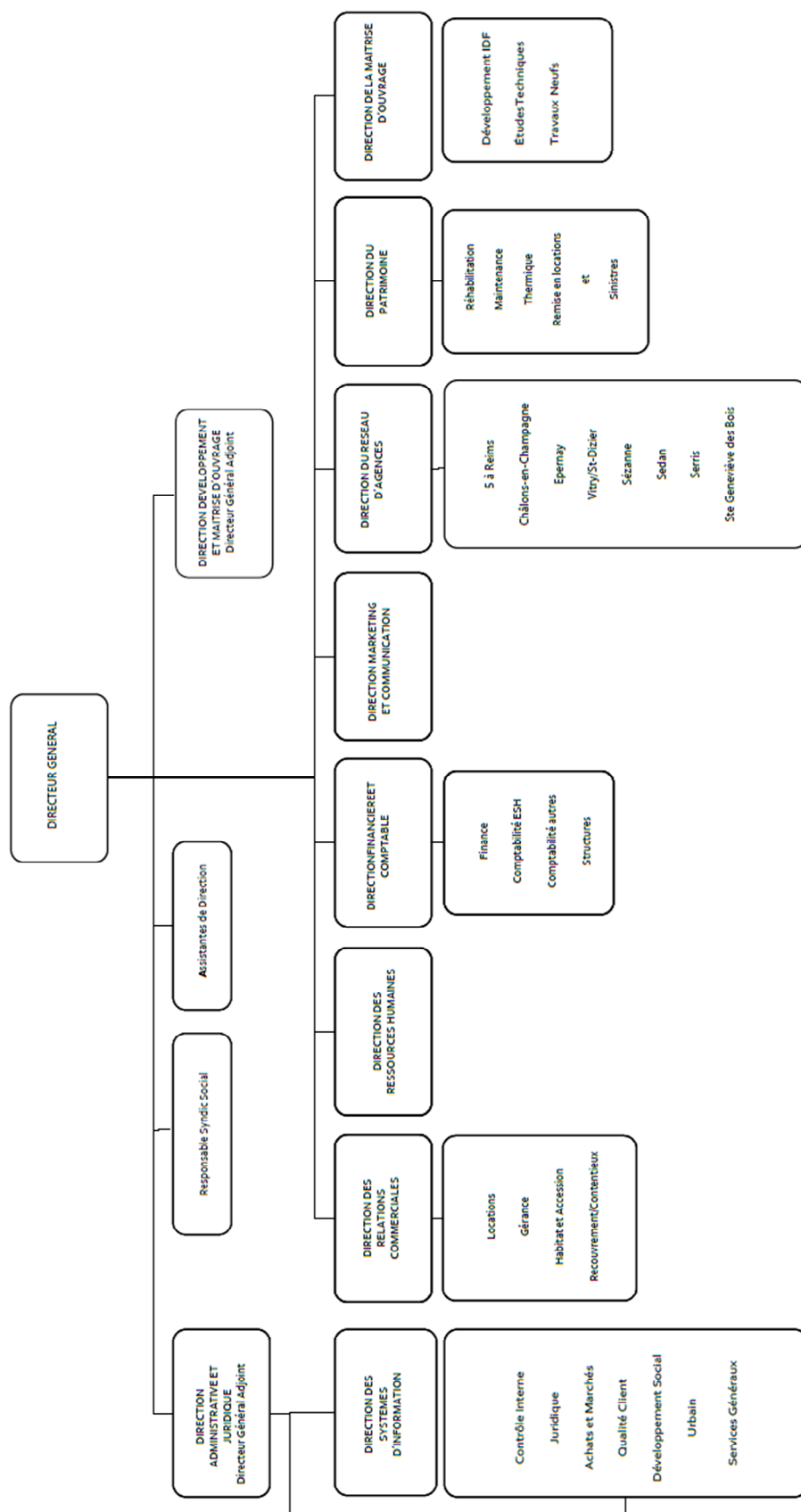
RAISON SOCIALE :		PLURIAL NOVILIA	
SIEGE SOCIAL :			
Adresse du siège :		2 place Paul Jamot – CS 80017	Téléphone : 03 26 04 98 11
Code postal :		51723	
Ville :		REIMS CEDEX	
PRESIDENT : M. Jean-Claude WALTERSPIELER			
DIRECTEUR GENERAL : M. Alain NICOLE			
ACTIONNAIRE DE REFERENCE : ACTION LOGEMENT IMMOBILIER			
CONSEIL D'ADMINISTRATION AU : 31/12/2018			
	Administrateurs	Personnes morales représentées	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	WALTERSPIELER Jean-Claude		4
	DESLYPPER André		4
	BOURE Alain		4
	FENNER Franck		4
	GUILLEPAIN James		4
	LAVAUUR Paul		4
	GUILLAUME Sébastien		4
	HEDELIN Daniel		4
	MALHERBE Vincent		4
	PETIT Fabien		4
	RENARD Quentin	Action Logement Immobilier	1
	MIRAVETTE Nathalie	C.A. Grand Reims	2
	DOUCET René	Châlons en Champagne Agglo	2
	CROZAT Catherine	C.A. Epernay	2
	MOUTON Bruno	SA d'HLM Espace Habitat	4
Représentants des locataires (SA) :	OTREB Georgette		3
	BOURDON Flavienne		3
	BONFILS Danielle		3

ACTIONNARIAT		Actionnaire le plus importants (% des actions)	Catégorie
	Capital social (euros) 25 880 464	Action Logement Immobilier (99,98%)	1
	Nombre d'actions : 1 617 529		
	Nombre d'actionnaires : 13		

COMMISSAIRE AUX COMPTES : Grant Thornton – 9 rue de Pouilly – 51100 Reims			
--	--	--	--

EFFECTIFS AU : 31/12/2018	Cadres :	92	Total administratif : 360
	Maîtrise :	92	
	Employés :	176	
	Personnels de proximité	42	Effectif total : 414
	Ouvrier régie :	12	

7.2 ORGANIGRAMME GENERAL DE L'ORGANISME



7.3 TABLEAU RECAPITULATIF DES IRREGULARITES RELEVÉES

N°logt PN	Nom du programme	Financement	Date CAL	Date bail	N° unique	% dépassement	Loyer mensuel	Montant de la sanction pécuniaire
ER.07018	REIMS - BAIL CONSTRUC 2038 - BD LUNDY PTT	CFF	29/01/2016	25/01/2016	051011608445910389	34%	308,00	2 772,00
ER.25317	TINQUEUX - 51 AV DU 29 AOUT 1944	PLUS	05/02/2016	28/01/2016	051011608188110389	264%	378,00	3 402,00
ER.03236	REIMS - FRANCOIS DOR	ACCORD CADRE	18/03/2016	29/03/2016	051031608445510389	80%	209,00	1 881,00
ER.03262	REIMS - FRANCOIS DOR	ACCORD CADRE	23/09/2016	30/09/2016	051091609603410389	80%	190,00	1 710,00
ER.09770	BETHENY - PLACE FLEURS	ILM	16/06/2017	17/07/2017	051051710797010389	80%	341,00	3 069,00
ER.25219	REIMS - LES LUMINELLES VEFA 24 COLL	PLUS	13/05/2016	20/05/2016	051051608955210389	76%	291,00	2 619,00
ER.27326	REIMS - 36 BD. DE LA PAIX - 18 COLL	PLS 2001	30/09/2016	03/10/2016	0510916095703AL018	55%	662,00	5 958,00
ER.19932	SAINT DIZIER - 76 LOGTS ILOT MIKO	PLS 2001	20/01/2017	26/01/2017	052011702148210389	123%	396,00	3 564,00
ER.14042	TINQUEUX - CH. PAVEAU	PLA	21/04/2017	24/05/2017	0510417105725AL018	32%	433,00	3 897,00
ER.14609	REIMS - PAUL DOUMER (IIB)	PLA	02/06/2017	15/06/2017	0510517107496AL018	82%	325,00	2 925,00
ER.03266	REIMS - FRANCOIS DOR	ACCORD CADRE	18/08/2017	11/08/2017	0510817112091AL018	20%	195,00	1 755,00
ER.27326	REIMS - 36 BD. DE LA PAIX REIMS- 18 COLL	PLS 2001	15/09/2017	13/09/2017	051091711360110389	149%	710,00	6 390,00
ER.25317	TINQUEUX - 51 AV DU 29 AOUT 1944	PLUS	29/09/2017	28/09/2017	0510917114042AL018	116%	315,00	2 835,00
ER.09097	REIMS - WIET OSEILLE	ILM	15/09/2017	03/10/2017	0510917113639AL018	60%	268,00	2 412,00
ER.03240	REIMS - FRANCOIS DOR	ACCORD CADRE	24/11/2017	29/11/2017	0511017116091AL018	17%	195,00	1 755,00
ER.14811	REIMS - RUE DE VENISE	PLA	15/12/2017	04/01/2018	0511217118020AL018	360%	341,00	3 069,00
ER.09097	REIMS - WIET OSEILLE	ILM	26/01/2018	02/02/2018	0510118119820AL018	200%	268,00	2 412,00
ER.21338	CHALONS EN CHAMPAGNE - BAT A - 4 PATTON (Etudiants)	PLA	02/03/2018	26/02/2018	051021812150910389	139%	235,00	2 115,00
ER.15176	REIMS - 91 ST MARCEAU/CLEM	PLA	09/03/2018	09/03/2018	0510318122220AL018	138%	308,00	2 772,00
ER.03260	REIMS - FRANCOIS DOR	ACCORD CADRE	13/04/2018	09/04/2018	051041812369410389	56%	195,00	1 755,00
ER.03256	REIMS - FRANCOIS DOR	ACCORD CADRE	20/04/2018	23/04/2018	0510318123373AL018	96%	195,00	1 755,00
ER.14609	REIMS - PAUL DOUMER (IIB)	PLA	01/06/2018	28/05/2018	051051812578510389	233%	325,00	2 925,00
ER.22250	SAINT DIZIER - JEAN MONNET - 46 LOGEMENTS	PLA CFF	06/07/2018	09/07/2018	052071802708210389	55%	378,00	3 402,00
ER.09097	REIMS - WIET OSEILLE	ILM	31/08/2018	03/09/2018	0510818130344AL018	90%	268,00	2 412,00
ER.14611	REIMS - PAUL DOUMER (IIB)	PLA	23/11/2018	20/11/2018	0511118134168AL018	311%	314,00	2 826,00
ER.09025	REIMS - WIET OSEILLE	ILM	30/11/2018	05/12/2018	0511118134728AL018	34%	277,00	2 493,00

Montant total de la sanction pécuniaire : **74 880 €**

7.4 SIGLES UTILISES

ALI	Action Logement Immobilier
ANCOLS	Agence nationale de contrôle du logement social
APL	Aide Personnalisée au Logement
CA	Conseil d'Administration
CAF	Capacité d'AutoFinancement
CAL	Commission d'Attribution des Logements
CCH	Code de la Construction et de l'Habitation
CU	Communauté Urbaine
DPE	Diagnostic de Performance Energétique
EPCI	Etablissement Public de Coopération Intercommunale
ESH	Entreprise Sociale pour l'Habitat
ETP	Equivalent temps Plein
FRNG	Fonds de Roulement Net Global
GIE	Groupement d'Intérêt Économique
HLM	Habitation à Loyer Modéré
HT	Hors Taxes
ILN	Immeubles à Loyers Normaux
OPS	Enquête relative à l'Occupation du Parc social
PEX	Prêt Expérimental
PLA	Prêt Locatif Aidé
PLI	Prêt Locatif Intermédiaire
PLS	Prêt Locatif Social
PLUS	Prêt Locatif à Usage Social
PMR	Personne à Mobilité Réduite
PSLA	Prêt social Location-accession
PSP	Plan Stratégique de Patrimoine
QPV	Quartiers Prioritaires de la politique de la Ville
RPLS	Répertoire du Parc Locatif Social
SA d'HLM	Société Anonyme d'Habitation à Loyer Modéré
SAS	Société Anonyme simplifiée
SCIC	Société Coopérative d'Intérêt Collectif
SH	Surface habitable
SIG	Soldes Intermédiaires de Gestion
SLS	Supplément de Loyer Solidarité
SNE	Système National d'Enregistrement de la demande de logement social
SU	Surface Utile
TFPB	Taxe Foncière sur les Propriétés Bâties
TTC	Toutes taxes Comprises
TVA	Taxe sur la Valeur Ajoutée
USH	Union Sociale pour l'Habitat (union des différentes fédérations HLM)
VEFA	Vente en État Futur d'Achèvement
ZAC	Zone d'aménagement Concertée
ZRR	Zone de Revitalisation Rurale
ZUS	Zone Urbaine Sensible

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

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

www.ancols.fr

 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE	 Liberté • Égalité • Fraternité RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
MINISTÈRE DE LA TRANSITION ÉCOLOGIQUE	MINISTÈRE DE L'ÉCONOMIE, DES FINANCES ET DE LA RELANCE
MINISTÈRE CHARGÉ DU LOGEMENT	MINISTÈRE CHARGÉ DES COMPTES PUBLICS