

SA HLM LES FOYERS DE SEINE-ET-MARNE

Melun (77)



# RAPPORT DE CONTRÔLE 2019

N° 2019-058

**RAPPORT DE CONTRÔLE 2019**  
**N° 2019-058**  
**SA HLM LES FOYERS DE SEINE-ET-MARNE**

**Melun (77)**

Fiche récapitulative

N° SIREN : 784 967 564  
 Raison sociale (qui se rapporte au N° SIREN) : H.L.M. LES FOYERS DE SEINE ET MARNE  
 Présidente : Mme Renée WOJEIK  
 Directeur général : M. Olivier BARRY  
 Adresse : 14 Avenue THIERS - 77000 MELUN  
 Actionnaire principal : Actionnaire de référence constitué des villes de Melun, de Le Mée-sur-Seine et de Provins.

AU 31 DÉCEMBRE 2018

Nombre de logements familiaux gérés **7 841**      Nombre de logements familiaux en propriété: **7 813**      Nombre d'équivalents logements (logements foyers...) : **784**

Indicateurs	Organisme	Référence région	France métropolitaine	Source
<b>PATRIMOINE</b>				
Logements vacants	2,6 %	1,98 %	2,89 %	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,92%	0,72 %	1,45%	(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	7,64 %	6,27 %	9,43 %	(2)
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	1,97 %	NC	NC	
Âge moyen du parc (en années)	34	43	40	(2)
<b>POPULATION LOGÉE</b> (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	18,50%	16,4 %	22,2 %	
- < 60 % des plafonds	62%	54,86 %	60,73 %	
- > 100 % des plafonds	7,20%	14,46 %	10,62 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	30,62%	31,73 %	45,64 %	
Familles monoparentales	28,80%	21,63 %	21,17 %	
Personnes isolées	33,7 %	32,73 %	39,53 %	(2)
<b>GESTION LOCATIVE</b>				
Médiane des loyers mensuels (euros/m <sup>2</sup> de surface habitable)	7,32	6,4	5,7	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	15,60%	16,10%	14,90%	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	98,10%	99,10%	NC	
<b>STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ</b>				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	9,20%	11,75%	12%	
Fonds de roulements net global (nbre de jours de charges courantes)	459,13	468,64	NC	
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	240,7 %	407,3	NC	

(1) Enquête OPS 2018

(2) RPLS au 1/1/2018

(3) Harmonia-DiagFin 2018: Ensemble des SA d'HLM d'IdF

## POINTS FORTS :

- ▶ Contribution au logement des ménages à faibles revenus
- ▶ Situation financière confortable sur la période contrôlée mais à sécuriser pour l'avenir au regard des investissements importants en prévision

## POINTS FAIBLES :

- ▶ Système d'informations perfectible
- ▶ Créances locataires partis en constante augmentation entre 2014 et 2018
- ▶ Analyse prévisionnelle qui n'est pas mise à jour annuellement et qui n'a pas été présentée au CA

## IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Formalisme de la présentation annuelle au CA de l'activité de la CAO non respecté de 2014 à 2019 (R. 433-6 du CCH) ;
- ▶ Sur la période contrôlée la société n'a pas recensé les locataires concernés par la perte du droit au maintien dans les lieux au titre des dispositions du supplément de loyer de solidarité ainsi que dans le cadre de la sous-occupation ;
- ▶ La composition de la CAL ne fait pas mention de la présence du représentant « *des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique* », prévue avec voix consultative aux articles L. 365-3 et R. 441-9-1 du CCH ;
- ▶ Les annexes au bail demandent à être complétées et à faire apparaître les mesures correctives mises en œuvre par le bailleur lorsque des anomalies sont relevées dans les rapports de diagnostic électrique ;
- ▶ Généralisation des diagnostics amiante dans les parties privatives non respectée (art. 2011-629 du 3 juin 2011 et ses arrêtés d'application) ;
- ▶ Solde d'un prêt CDC réaffecté sur une autre opération sans accord préalable du prêteur et sans information aux services locaux de l'État.

---

Inspecteurs-auditeurs ANCOLS  
Directeur du contrôle et des suites  
Précédent rapport de contrôle : 2012-038  
Contrôle effectué du 23 septembre 2019 au 7 septembre 2020  
RAPPORT DE CONTRÔLE : novembre 2021

# RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2019-058

## SA HLM LES FOYERS DE SEINE-ET-MARNE – 77

Synthèse.....	8
1. Préambule.....	10
2. Présentation générale de l'organisme.....	11
2.1 Contexte socio-économique.....	11
2.2 Description du parc.....	12
2.2.1 Structure et localisation.....	12
2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation.....	13
3. Gouvernance et management.....	14
3.1 Évaluation de la gouvernance.....	15
3.2 Évaluation générale de l'organisation et du management.....	16
3.2.1 Direction générale.....	16
3.2.2 Organisation.....	16
3.3 Système d'informations.....	18
3.4 Maîtrise des risques, contrôles et audit internes.....	19
3.5 Certification Qualité.....	20
3.6 Politique d'achat et commande publique.....	20
4. Diagnostic financier rétrospectif.....	22
4.1 Revue de l'information comptable.....	22
4.2 Analyse de l'exploitation.....	23
4.2.1 Excédent brut d'exploitation.....	23
4.2.2 Produits.....	24
4.2.3 Coûts de gestion.....	25
4.2.4 Maintenance.....	26
4.2.5 Autres charges d'exploitation.....	28
4.2.6 De l'EBE à la capacité d'autofinancement (CAF) et à l'autofinancement net.....	29
4.2.7 Capacité d'autofinancement courante et brute.....	30
4.2.8 Rentabilité économique.....	31
4.3 Analyse de la situation financière.....	32
4.3.1 Fonds de roulement net global.....	33

4.3.2	Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours.....	34
4.3.3	Indépendance financière.....	35
4.3.4	Besoin ou ressources en fonds de roulement et trésorerie .....	35
4.4	Investissements et modalités de financement .....	36
4.5	Analyse de la dette .....	37
4.5.1	Evolution des annuités locatives.....	37
4.5.2	Capacité de désendettement.....	39
5.	Politique patrimoniale.....	40
5.2.1	Offre nouvelle.....	42
5.2.2	Intervention sur le parc existant.....	42
5.2.3	Diagnostics et sécurité dans le parc.....	42
5.2.4	Ventes de patrimoine.....	44
5.2.5	Activité d'accession sociale à la propriété.....	46
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage .....	47
6.	Politique sociale et gestion locative .....	48
6.1	Caractéristiques des populations logées.....	48
6.2	Politique d'attribution .....	48
6.2.1	Connaissance de la demande .....	48
6.2.2	Gestion des contingents.....	49
6.2.3	Politique d'occupation du parc de l'organisme.....	49
6.2.4	Gestion des attributions.....	49
6.2.5	Accord collectif départemental (ACD) et Mixité sociale.....	50
6.3.1	Politique de loyers.....	51
6.3.2	Réduction de loyer de solidarité.....	53
6.3.3	Supplément de loyer de solidarité (SLS).....	53
6.3.4	Charges locatives .....	55
6.4	Qualité du service rendu et relations avec les locataires .....	56
6.4.1	Enquête de satisfaction.....	56
6.4.2	Concertation locative.....	56
6.4.3	Traitement des réclamations.....	56
6.4.4	Accessibilité du patrimoine et adaptabilité des logements .....	56
6.5	Traitement des impayés .....	58
6.5.1	Organisation du recouvrement.....	58
6.5.2	Analyse de l'évolution des créances locataires.....	59
6.5.3	Analyse du recouvrement.....	60

7.	Analyse prévisionnelle.....	62
7.1	Hypothèses d'évolution de l'activité.....	63
7.2	Investissements et modalités de financement .....	64
7.3	Evolution des principaux agrégats .....	65
7.3.1	Analyse de l'exploitation.....	66
7.3.2	Analyse de la structure financière .....	71
8.	Annexes.....	73
8.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat de l'organisme.....	73
8.2	Organigramme du groupe d'appartenance .....	74
8.3	Sigles utilisés.....	75

## SYNTHÈSE

La société anonyme Hlm « Les Foyers de Seine-et-Marne » (FSM) est issue de la fusion, en 1989, des sociétés anonymes le Foyer Familial, créée en 1925 à Melun, et le Foyer Provinois, créée en 1931 à Provins. Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, FSM gère 7 842 logements familiaux, constitués à 93,29 % en habitat collectif et conventionnés à 98,49 %. Le patrimoine est âgé de 34 ans en moyenne ; il est implanté exclusivement sur le département de la Seine-et-Marne (77).

FSM développe plusieurs métiers du logement social : construction en locatif spécifique (EPHAD, hébergement), en locatif familial, et en accession à la propriété sécurisée, gestion et aménagement.

Sur la période contrôlée, 2013 à 2018, la société assume globalement son rôle social sur un territoire plus attractif que la moyenne des autres bailleurs du département mais devra améliorer sa contribution au logement des ménages les plus pauvres hors quartier en politique de la ville (QPV). La qualité du service rendu aux locataires est bonne mais la société pourrait conduire une politique plus volontariste en faveur de l'accessibilité aux personnes à mobilité réduite. FSM contribue à l'augmentation de l'offre de logements. Dans son ensemble, le patrimoine existant a fait l'objet de travaux de réhabilitation continus pour le maintenir à un bon niveau de prestations.

FSM affiche des loyers plus élevés que les autres bailleurs du département qui sont notamment la résultante de ses politiques de réhabilitation et de leur impact sur les augmentations de loyer. L'organisme présente une bonne maîtrise globale du montant des charges locatives qui demeure modéré, même si certains programmes se distinguent par des montants de charges locatives nettement supérieurs à la moyenne du patrimoine.

Le processus de recouvrement des loyers paraît adapté, réactif et rigoureux. Une vigilance devra cependant être portée aux créances des locataires partis dont le taux ne cesse d'augmenter. La nouvelle organisation du service recouvrement mise en place courant 2019 devra être évaluée afin de démontrer son efficacité.

Son système informatique (SI) constitue un point de faiblesse pour lequel FSM doit prévoir de nouvelles orientations.

Sur la période rétrospective, FSM dispose d'une situation financière confortable qu'il conviendra de sécuriser au regard des projets d'investissements ambitieux à mener en particulier sur le développement d'une offre nouvelle de logements.

Cependant, les coûts de gestion et les risques locatifs sont maîtrisés.

La stratégie patrimoniale, formalisée dans le PSP, la convention d'utilité sociale (CUS) et les projections financières, prévoient notamment un rythme annuel de 250 logements mis en service sur la période 2019-2026.

Pour satisfaire aux obligations de la loi ELAN et pour lui permettre de disposer de nouvelles marges de manœuvre, FSM s'est rapprochée du groupe Arcade-VYV, quatrième groupe de logement social français. Le rapprochement s'est matérialisé avec l'entrée à son capital de la société ANTIN Résidences, filiale du groupe. Actuellement en catégorie 4, le nouvel actionnaire, qui représente 22,24 % du capital, a vocation à intégrer un nouveau pacte d'actionnaires, en cours de discussion, qui aboutirait à un contrôle conjoint de la société, qui devrait donc être une filiale du groupe.

La société développe désormais une stratégie en lien avec les acteurs du groupe ou avec les partenaires de ce dernier, ce qui l'a conduite à ne plus intervenir que sur son champ de production habituel, le locatif

familial et l'accession hors PSLA, et à faire remonter vers le groupe les opportunités en dehors de sa compétence (segment des logements destinés aux séniors, logements étudiants...), identifiées sur le département. Elle pourra toutefois s'engager dans quelques opérations portant sur du locatif spécifique ou dans la mise en œuvre du dispositif bail réel solidaire (BRS) en participant, avec ANTIN Résidences et avec une société coopérative du groupe, au capital de sociétés civiles de construction-vente (SCCV).

En conséquence, il conviendra pour FSM d'actualiser son analyse prévisionnelle, notamment au regard des engagements réciproques qui découleront de l'intégration au groupe Arcade-VYV.

La directrice générale



Rachel-CHANE-SEE-CHU

# 1. PRÉAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle n° 2019-058 de la SA Hlm Les Foyers de Seine et Marne 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'agrément

et qui sont éventuellement relevés dans le présent rapport de contrôle sont passibles de sanctions. Le cas échéant, les sanctions sont prises par le ministre chargé du logement, sur proposition du conseil d'administration de l'ANCOLS, après examen du rapport par son comité 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 (n°2012-038), réalisé sur la période 2007-2011 par la Mission interministérielle d'inspection du logement social (MILOS), constatait l'effectivité du rôle social de FSM avec l'accueil de ménages à faibles revenus. Il mentionnait la qualité du service rendu aux locataires mais émettait une réserve quant au suivi des réclamations et à la réactivité des services dans leur traitement. Le rapport montrait une activité de développement du patrimoine soutenue depuis 2006. Il indiquait également que la société se diversifiait en débutant une activité d'accession sociale à la propriété. Le rapport dénonçait quelques irrégularités et insuffisances ponctuelles : insuffisance dans la qualité des informations fournies au conseil d'administration (CA), non-respect des règles applicables aux conventions réglementées, rémunération du directeur général (DG) non soumise à la décision du CA et annexes manquantes au bail.

Le rapport mentionnait un autofinancement satisfaisant avec une trésorerie sous tension du fait de l'importance des investissements réalisés en matière de réhabilitation, de construction neuve et d'acquisition.

Le présent contrôle couvrant la période 2014/2019, sauf pour l'analyse financière qui s'est arrêtée à l'exercice 2018 (les états réglementaires 2019 n'étant pas encore disponibles au moment du contrôle,) s'est, pour partie, déroulé pendant le confinement imposé par la crise sanitaire du COVID 19. En conséquence, aucune visite de patrimoine n'a pu être réalisée. Le rapport du précédent contrôle de la MILOS a été communiqué au CA le 19 mars 2013, dans le respect de l'article R. 451 - 6 du CCH.

## 2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE

La société anonyme Hlm « Les Foyers de Seine-et-Marne » est issue de la fusion, en 1989, des sociétés anonymes Hlm Le Foyer Familial créé en 1925 à Melun et le Foyer Provinois créé en 1931 à Provins.

FSM est le troisième bailleur social en Seine-et-Marne (77) ; il compte en propriété, fin 2018, 7 813 logements locatifs sociaux implantés exclusivement sur ce département, le plus vaste de l'Ile-de-France<sup>1</sup>. Au 01/01/2020, le département compte 23 intercommunalités (14 communautés de communes et 9 communautés d'agglomération dont 2 interdépartementales). Le patrimoine de FSM est situé essentiellement dans les territoires de quatre communautés d'agglomération du département : Melun Val de Seine, Paris - Vallée de la Marne, Pays de Fontainebleau, Marne et Gondoire, et de la communauté d'agglomération Grand Paris Sud Seine-Essonnes-Sénart, située dans les départements de l'Essonne et de la Seine-et-Marne.

Ancré au cœur du Bassin parisien, le département de la Seine-et-Marne est très contrasté. Sa superficie représente 49,2% de celle de l'Ile-de-France. Il compte encore 56 % de son territoire affecté à l'agriculture ou occupé par les massifs forestiers de Nemours, du Gâtinais et de Fontainebleau. Le sud et l'est du département restent encore relativement ruraux alors qu'au contraire, du fait de sa proximité avec Paris, la frange ouest est très urbanisée, notamment avec les villes de Chelles et de Marne-la-Vallée. La densité de sa population est de 237 habitants au km<sup>2</sup>. Entre 2012 et 2017, sa population a augmenté de 3,7% (contre 2,3% en Ile-de-France). Le taux d'emploi y est de 67,6 % de la population (contre 66,7% en Ile-de-France). L'emploi salarial représente 89% des emplois, taux identique à celui de l'Ile-de-France. En effet, l'emploi est principalement apporté par le secteur tertiaire qui totalise 81,5% de ces derniers (53,9% par le secteur tertiaire marchand et 27,6% par le secteur tertiaire non marchand).

S'agissant des logements sociaux, la Seine-et-Marne en compte, au 01/01/2019, 739 pour 10 000 habitants contre 1 071 pour l'Ile-de-France. Le loyer moyen Hlm par mètre carré de surface habitable pour les logements conventionnés y est de 6,29 euros, contre 6,84 euros pour l'Ile-de-France.

---

<sup>1</sup> FSM se situe derrière l'office public d'habitat de Seine-et-Marne (Habitat 77), premier bailleur social du département avec près de 18 000 logements, et la SA d'HLM « Trois Moulin Habitat » (TMH) propriétaire d'environ 15 000 logements.

## 2.2 DESCRIPTION DU PARC

### 2.2.1 Structure et localisation

Le nombre de logements familiaux gérés en 2018 s'élève à 7 841, dont 28 pour le compte de tiers<sup>2</sup>.

Tableau 1 : Nombre de logements en propriété/gérés

Rubriques	Logements familiaux	Logements - foyers		Total
		Unités autonomes *	Places et chambres **	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	7 813	273	0	8 086
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	0	487	24	511
Nombre de logements gérés pour compte d'un autre organisme	28	0	0	28
<b>Total</b>	<b>7 841</b>	<b>760</b>	<b>24</b>	<b>8 625</b>

\* Équivalence égale à un pour un \*\* Équivalence égale à un pour trois

Sources : FSM

Les logements sont à 93,29 % en habitat collectif. La typologie des logements concentre majoritairement des T2, T3 et T4, sachant que la demande s'oriente vers les logements de type T3, en corrélation avec le fait que 44 % des demandeurs sur le département sont des familles monoparentales ; l'offre de FSM est donc en adéquation avec les demandes des candidats au logement.

Tableau 2 : Typologie du patrimoine

	T1	T2	T3	T4	>=T5	Total
En Nombre	468	1 591	3 132	2 139	483	7 813
En %	5,99	20,36	40,09	27,38	6,18	100

Sources : FSM

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, le patrimoine compte 14 foyers totalisant 783 équivalents logements :

- 4 centres d'hébergement pour public en difficulté ;
- 1 foyer de jeunes travailleurs ;
- 5 résidences pour personnes âgées.
- 4 résidences étudiantes, totalisant 373 logements. Trois de ces résidences (groupes 0174, 0313, 0832), de 273 logements, sont gérées directement par FSM.

La rédaction du bail des résidences étudiantes de Fontainebleau et d'Avon nécessite, s'agissant du volet des charges, d'être alignée sur celle de la résidence de Provins afin d'intégrer les informations sur la régularisation annuelle des charges et sur la mise à disposition du locataire des pièces justificatives de charges.

Le parc est conventionné à 98,49 % ; le financement est à 6,46 % de type PLAI, à 88,03 % de type PLUS, à 2,47 % de type PLS et à 1,52 % de PLI.

<sup>2</sup> Par convention, FSM gère 13 logements appartenant à la Ville de LESIGNY (77) et 15 logements appartenant à la ville de FONTAINEBLEAU (77).

Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'âge moyen du parc locatif était de 34 ans (contre 38,62 ans dans le département au 01/01/2017).

Tableau 3 : Âge du parc

Logements construits	Avant 1961	De 1961 à 1970	De 1971 à 1980	De 1981 à 1990	De 1991 à 2000	Après 2000	Total
En Nombre	1 140	1 303	1 082	1 757	904	1 627	<b>7 813</b>
En %	14,59	16,68	13,85	22,49	11,57	20,82	<b>100</b>

Sources : FSM

## 2.2.2 Situation de la vacance et de la rotation

La vacance globale<sup>3</sup> des logements, en 2019, s'élève à 2,1 % (1,6 % en 2018) et la vacance commerciale<sup>4</sup> à 1,5 % (1,4 % en 2018).<sup>5</sup> L'évolution de la vacance globale entre 2018 et 2019 s'explique principalement par l'augmentation du nombre de logements anciens gelés pour la vente Hlm.

Le taux de rotation<sup>6</sup> global est de 9,22 % en 2019, contre 7,8 % en 2018 (8,13 % dans le département 77 et 6,44 % en Ile-de-France, en 2018). Le taux de mutation interne est de 6,46 % en 2018 (contre 9,95 % en 2017). Ces taux, qui globalement traduisent une vacance faible et une faible mobilité des ménages, n'appellent pas de remarque.

La vacance sur les parkings est de 27,7 % en 2018 (contre 28,2 % en 2017), taux à relativiser car il s'agit d'un phénomène très marqué en Ile-de-France. FSM a pu progressivement réduire cette vacance par une politique commerciale, définie en 2008 et toujours en vigueur, qui concerne l'ensemble des parkings du parc ; elle intègre la gratuité des deux premiers mois ou le rabais sur le second parking. Pour quelques parkings, dont les problématiques d'occupation sont principalement liées au trafic de drogue, FSM a opté pour le gel de la tarification.

<sup>3</sup> Le « Taux de vacance globale » mesure du taux d'inoccupation des logements au sein d'un patrimoine, sans pratiquer de distinction particulière.

<sup>4</sup> La notion de « Taux de vacance commerciale ou frictionnelle » identifie la vacance liée à la vie naturelle d'un patrimoine locatif destiné à être occupé par une succession de ménages, lesquels ont des caractéristiques particulières à l'entrée dans les lieux qui évoluent dans le temps.

<sup>5</sup> A titre indicatif, ces taux sont respectivement pour la France entière de 2,63 % et de 1,99 % ; pour la région d'Ile-de-France, ils sont de 3,18 % et 2,05 %, contre 3,59 % et 2,71 % spécifiquement pour le département de la Seine-de-Marne (77).

<sup>6</sup> Le « Taux de mobilité » (ou taux de rotation) mesure la part des logements libérés (ayant changé d'occupant dans l'année), à l'exception des cas de premier emménagement.

### 3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

Au 31 décembre 2018, le capital social de FSM est de 100 milliers d'euros soit 312 500 actions nominatives de 0,32 euros chacune. Parmi les 15 actionnaires propriétaires du capital, les quatre principaux sont :

Tableau 4 : Actionnaires principaux FSM

	En nombre	En % du K	En % des voix
Ville de Melun (catégorie 1)	122 470	39,22	31,41
Ville de Le Mée sur Seine (catégorie 1)	45 515	14,57	11,67
Ville de Provins (catégorie 1)	35 560	11,39	9,12
ANTIN Résidences (catégorie 4)	69 466	22,24	6,71

Sources : FSM

L'actionnaire de référence (catégorie 1) de la société est constitué des villes de Melun, de Le Mée-sur-Seine et de Provins. Ces villes ont conclu, le 22 avril 2005, un pacte relevant de l'article L. 422-2-I du CCH, dont l'objet régit, notamment, les rapports entre les signataires et définit leur représentation au sein des organes dirigeants.

A l'occasion d'une augmentation de capital, un avenant au pacte a été signé en 2007 pour définir les modalités de sa répartition entre ces trois actionnaires.

En parallèle, une Commission d'orientation et de contrôle (COC), constituée de six administrateurs de l'actionnaire de référence, a été créée. Librement mobilisée par ses membres, elle est chargée d'examiner les propositions nouvelles et les différentes orientations du développement qui pourraient être soumises au CA et, de manière générale, elle intervient en qualité d'organe d'assistance à ce dernier.

La Loi n° 2018-1021 portant évolution du logement, de l'aménagement et du numérique (ELAN) du 23 novembre 2018 prévoit une réorganisation du tissu des organismes Hlm à horizon du 1<sup>er</sup> janvier 2021. En particulier, à cette date, l'article 81 de la loi crée l'obligation pour l'ensemble des organismes ou groupement d'organismes de logements, sociaux de gérer un minimum de 12 000 logements. La loi ELAN pose deux modalités de regroupement pour permettre aux organismes Hlm d'atteindre le seuil de 12 000 logements, la première est la Société anonyme de coordination (SAC), la seconde étant l'appartenance à un Groupe au sens de l'article L. 423-1-1 du Code de la construction et de l'habitation.

Pour satisfaire aux obligations de la loi, FSM a engagé une démarche de rapprochement avec le groupe Arcade, quatrième groupe de logement social français. Cette démarche a débouché sur l'entrée au capital de FSM de la SA Hlm ANTIN Résidences, filiale du groupe. Avec 69 466 actions, ANTIN Résidences représente 22,24 % du capital de FSM. La société ANTIN Résidences a également fait l'objet d'un contrôle de l'ANCOLS (rapport n°2019-046).

Arrivant à son terme au 31 décembre 2020, le pacte d'actionnaires majoritaires devait céder la place à un nouveau pacte, six mois avant sa date anniversaire, ou devait être dénoncé par l'un des actionnaires de référence dans le même délai, c'est-à-dire au plus tard le 30 juin 2020.

Le pacte d'actionnaires a été dénoncé le 4 juin 2020 par la Ville de Le Mée-sur-Seine. L'ensemble des actionnaires a été informé de cette dénonciation et les négociations sont en cours entre les actionnaires afin de rédiger un nouveau pacte conforme aux dispositions de la loi ELAN et effectif pour le 1<sup>er</sup> janvier 2021. A la date du rapport, la concertation a débouché sur une proposition de pacte corédigée par les Villes de Melun et du Mée-sur-Seine, et avec la société d'Hlm Antin Résidences. La Ville de Provins a, toutefois, sollicité de conserver son siège au sein du pacte regroupant les trois actionnaires précités, rendant encore possible une évolution du projet de pacte de référence.

Dans le cadre de la prise de participation d'ANTIN Résidences à son capital et du protocole signé le 28 juin 2018 avec le groupe Arcade pôle Hlm, FSM s'est dotée d'un Comité d'orientation stratégique (COS). Constitué d'au moins trois administrateurs désignés par le CA, il est chargé d'éclairer les décisions du CA sur les stratégies liées au groupe et se réunit régulièrement lorsque doivent être évoqués des sujets sur ce thème. Sa création a été adoptée au CA du 19 mars 2019.

### **3.1 ÉVALUATION DE LA GOUVERNANCE**

Le CA est constitué de 18 membres dont trois représentants des locataires.

Les statuts de la société ont été actualisés lors de l'assemblée générale extraordinaire du 28 juin 2019 pour une mise en conformité avec l'évolution du CCH et pour un allongement, à soixante-quinze ans, de la limite d'âge de la présidence du CA.

Depuis mai 2009, cette présidence est exercée par Madame Renée WOJEIK, Adjointe au Maire de Melun.

Le CA a mis également en place les commissions statutaires que sont la commission d'attribution de logements (CAL) et la commission d'appel d'offres (CAO) ; la dernière mise à jour de chacune de ces commissions date de 2019

FSM a prévu de mettre en place une CALEOL avec deux étapes :

1<sup>ère</sup> étape : modification et présentation en Conseil d'Administration du règlement de CALEOL en septembre 2020.

2<sup>ème</sup> étape : déploiement de la CALEOL avec un accompagnement spécifique au regard des conditions complexes de mise en œuvre opérationnelle

La société dispose également d'un comité d'engagement, émanation du CA, qui est compétent pour décider de l'engagement de toutes les opérations (en accession ou en locatif) ; il n'a, toutefois, été mis en place avec un formalisme précis et un PV systématique pour chaque opération qu'au cours de l'année 2019. Avant cela, chaque opération faisait l'objet en CA de présentations tout au long de l'opération sur des éléments liés au foncier, au montage financier, aux aspects techniques et pour permettre de répondre aux questions posées par les administrateurs.

Conformément aux dispositions des articles L. 441-2 et R. 441-9 du CCH, le CA définit les orientations applicables à l'attribution des logements. Ses dernières orientations en matière d'attribution datent du 23 juin 2017 ; elles sont rendues publiques par leur mise en ligne sur le site Internet du bailleur conformément à l'article R. 441.9 IV du CCH et n'appellent pas d'observation.

Le CA se réunit en moyenne neuf fois par an avec une assiduité satisfaisante de ses membres. Les procès-verbaux (PV) du CA sont détaillés et les administrateurs bien informés, avec cependant les réserves indiquées en paragraphe 3.6 (commande publique) et paragraphe 7 (analyse prévisionnelle) du présent rapport.

## 3.2 ÉVALUATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISATION ET DU MANAGEMENT

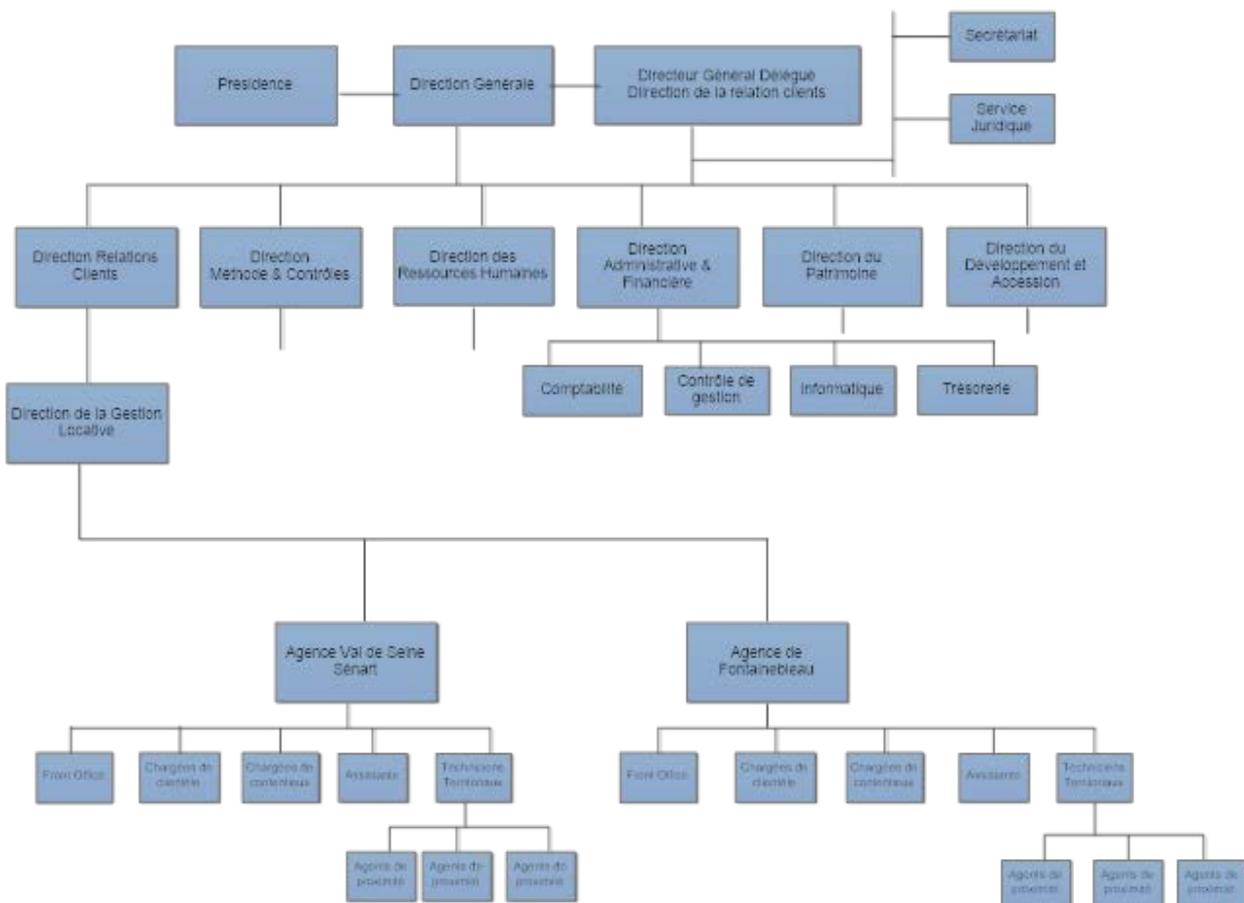
### 3.2.1 Direction générale

Monsieur Olivier BARRY exerce le mandat social de DG de la société depuis le 28 juin 2006. Pour donner suite au contrôle de la MIILOS et supprimer la situation de cumulé salarié-mandataire, le CA du 19 mars 2013 a mis en conformité sa situation en actant la fin de son contrat de directeur de la communication et en approuvant sa rémunération de DG.

### 3.2.2 Organisation

L'organisation a été modifiée en 2015, avec l'arrivée du nouveau directeur de clientèle. Depuis 2018, celui-ci cumule cette fonction avec celle, à temps partiel, de directeur général délégué.

Figure 1 : Organigramme FSM en 2019



Sources : Ancols issus des données FSM

De manière spécifique :

- la direction du patrimoine a en charge le suivi des contrats d'exploitation, notamment de chauffage et d'ascenseurs, et les interventions sur le patrimoine existant dont la maintenance et la réhabilitation. Son effectif est composé d'un chargé des contrats, 2 techniciens du patrimoine, épaulés d'une assistante technique, qui assurent le suivi des opérations de réhabilitation ; deux postes sont en cours de recrutement pour étoffer le volet sécurité incendie ;
- la direction du développement et de l'accession exerce l'activité de maîtrise d'ouvrage dans le patrimoine neuf. Elle est constituée du directeur et de dix collaborateurs ;
- la direction de la relation clients intègre également la direction de la gestion locative à laquelle sont rattachées deux agences (Agence Val de Seine Sénart gérant 3 710 logements ; Agence de Fontainebleau avec un portefeuille de 2 043 logements) et deux antennes (Antennes de Bussy-Saint-Georges et de Provins, avec respectivement 1 323 et 851 logements gérés), qui constituent les services de proximité. Pour la période 2014 à 2019, l'effectif dans les services de proximité représente en moyenne 62,17 % du total (62,7 % en 2018). Depuis juin 2019, la direction de la relation clients est chargée du secteur vente qui auparavant était suivi par la direction du développement et de l'accession.

L'articulation des équipes entre ses différentes directions et services est adaptée et n'appelle pas de remarque particulière de l'Agence.

La moyenne d'âge de l'effectif est de 45 ans ; son ancienneté moyenne dans la société est de 8 ans. Son évolution au cours de la période contrôlée est la suivante :

Tableau 5 : Évolution des effectifs entre 2014 et 2018

	2014	2015	2016	2017	2018
Filière administrative	62	72	72	67	67
Filière technique	19	11	11	18	18
Filière services	58	58	56	55	51
Effectif total REEL	139	141	139	140	136

Source : FSM

L'absentéisme est relativement important avec 9,8 % en 2019 et 7,8 % en 2018. Toutefois, il relève principalement de pathologies lourdes (maladie).

Dans le cadre d'un accord négocié le 17 juin 2017, au titre des années 2017 à 2019, les salariés peuvent bénéficier d'un intéressement au résultat. Toutefois, les années 2017 et 2018 n'ont pas déclenché d'intéressement en raison des objectifs non atteints pour l'autofinancement courant Hlm et pour les performances de la société, notamment en termes de volume de l'activité d'accession et de rentabilité. L'avenant du 27 juin 2019 a modifié les objectifs de déclenchement de l'intéressement 2019 pour ne retenir que le niveau de l'autofinancement courant Hlm et le niveau de l'autofinancement net Hlm. Ce nouvel objectif ne constitue cependant pas une mesure de performance, incluant profitabilité d'exploitation et gestion de la dette.

### 3.3 SYSTÈME D'INFORMATIONS

Composé d'un administrateur système d'informations et d'un directeur des systèmes d'informations, ce service est placé sous la responsabilité de la direction financière.

Les coûts relatifs à l'informatique ont augmenté de 44 % entre 2014 et 2018 du fait d'un changement d'applicatif mais demeurent toutefois très en deçà des ratios du secteur Hlm (32 euros par logement à fin 2018 pour une moyenne de 60 euros par logement).

Une charte informatique a été mise en place en 2017, applicable à l'ensemble des utilisateurs. Elle pose les règles relatives à l'utilisation des ressources informatiques.

FSM a par ailleurs mis en place des systèmes de contrôles automatisés relatifs à l'utilisation des logiciels afin d'en contrôler l'accès. Des tests d'intrusion sont effectués et les habilitations sont adaptés aux missions des utilisateurs.

Les serveurs sont sauvegardés de manière régulières (quotidiennes ou hebdomadaires) en dehors du siège, permettant de garantir la sécurité informatique de FSM.

Toutefois, l'infrastructure informatique est affaiblie par l'absence de plan de reprise d'activité, augmentant le risque lié à la difficulté de redémarrage du système d'informations en cas de panne. Pour pallier cette lacune, une procédure était prévue dans le cadre de la cartographie des risques ; elle n'était toutefois pas encore rédigée au moment du contrôle.

En matière d'obligations réglementaires, un délégué à la protection des données a bien été désigné.

Le nouveau système d'informations IKOS, adopté dans le cadre du rattachement avec le groupe Arcade-VYV, devait améliorer la performance FSM ; une vigilance devra être portée sur le risque de déperdition d'information à l'instar de l'absence d'historique de certaines données informatiques (notamment les statistiques sur les moyens de règlement, les attributions de logements...).

L'Agence recommande donc à FSM de mettre en place des actions concrètes afin de pallier les insuffisances précitées qui ne remettent cependant pas en cause le fonctionnement de FSM.

Le système informatique n'a pas permis de produire toutes les extractions demandées par l'Agence sur certaines données (dates de conventions APL, dates de CAL).

La société explique, qu'elle a, en juillet 2008, basculé d'un logiciel obsolète (Estia progiciel) sur le logiciel Cassiopae Habitat, plus actuel et offrant le double avantage de la conservation des données et d'un coût réduit. Toutefois, ce dernier ne répond pas totalement à ses besoins. La société envisage de le remplacer, notamment dans la perspective de s'adapter aux modes de travail du Groupe Arcade-VYV, et pour se faire a planifié en 2019 une migration de son logiciel de gestion Cassiopae Habitat vers Ikos, ANTIN Résidences s'occupant de la négociation avec le nouvel opérateur. FSM prévoit une première tranche de dépenses en 2020 et une seconde en 2021.

Faute de pouvoir disposer des informations dans la forme demandée intégrant la date de CAL et la date de convention APL, la partie du contrôle concernée s'est donc réalisée sur des échantillons de loyers de logements conventionnés et de dossiers d'attribution de la CAL (cf. § 6.2.3).

Dans sa réponse, FSM souligne qu'elle a fait du passage de CASSIOPAE à IKOS la pierre angulaire de la modernisation de son approche numérique.

### **3.4 MAÎTRISE DES RISQUES, CONTRÔLES ET AUDIT INTERNES**

Le processus de maîtrise des risques est en cours de déploiement. Il est piloté par le directeur Méthodes et Contrôles (nommé en février 2019) et rattaché à la direction générale<sup>7</sup>. Cette direction, créée en février 2019, est constituée d'un directeur, d'un responsable projets (embauché en 2020) et d'une responsable qualité environnement. Elle a notamment pour mission de déployer et animer la démarche qualité, d'accompagner les autres directions dans la conduite de projets, de mettre en place un dispositif de contrôle interne, d'animer la démarche de management des risques et la mise en conformité à la loi Sapin II (anti-corruption)<sup>8</sup>.

#### **► Une cartographie des risques en construction**

En matière de gestion des risques, une première cartographie a été élaborée en juin 2018 mettant en évidence 16 risques majeurs. Les plans d'actions découlant de cette cartographie font l'objet d'une revue trimestrielle (dont la dernière en septembre 2019) entre la direction méthodes et contrôles et chacune des autres directions. La méthodologie d'analyse des risques de FSM a été harmonisée avec la méthodologie du groupe Arcade-VYV. L'actualisation de la cartographie 2018 validée par la DG et le CA aurait dû être transmise au groupe en mars 2020. Toutefois, cette formalisation a été retardée du fait de la crise sanitaire.

#### **► Un rattachement au groupe Arcade-VYV qui implique une meilleure formalisation et une harmonisation des méthodes de travail**

Depuis le rattachement de FSM au groupe Arcade-VYV, le directeur Méthodes et Contrôles participe aux groupes de travail réunissant l'ensemble des entités du groupe ayant pour principal objectif l'harmonisation des méthodes d'identification et d'analyse des risques entre les entités et de travailler sur des fiches risques communes permettant la fiabilisation de l'analyse des risques, nécessitant notamment, comme précisé supra, une refonte de la cartographie des risques.

#### **► Un contrôle interne en cours de déploiement**

En matière de contrôle interne, le niveau de formalisation des procédures est hétérogène et lorsque les procédures existent ces dernières nécessitent la plupart du temps une actualisation. Des règles de formalisation et de gestion des procédures ont donc été rédigées en janvier 2020 et présentées en comité de direction en février 2020. La mise en place d'un contrôle interne est en cours de développement.

FSM doit finaliser la formalisation des procédures, ainsi que les contrôles clés à réaliser et élaborer une charte du contrôle interne. La documentation interne nécessaire à une bonne organisation demeure au moment du contrôle incomplète. Par ailleurs, FSM doit se doter d'un référentiel unique de procédures exhaustif, normalisé et facilement accessible à tous. Celui-ci doit formaliser tous les points de contrôle et leurs modalités ainsi que l'identification des éléments permettant de tracer le contrôle. Comme précisé par le directeur Méthodes et contrôles, ce travail nécessite au préalable, d'une part la définition des principaux objectifs par la direction et d'autre part une revue des pratiques clés au regard de l'analyse des risques, travail en cours

---

<sup>7</sup> Ce dernier, embauché en octobre 2016 occupait préalablement le poste de contrôleur interne.

<sup>8</sup> Le directeur en est à ce titre le référent anti-corruption de FSM.

Sur la base des éléments transmis à l'Agence, il n'existe pas de charte de contrôle interne définissant les niveaux de contrôle, les acteurs et le périmètre d'intervention.

► **Les dispositions de la loi Sapin II respectées**

Dans le cadre de l'entrée en vigueur de la loi Sapin II (*Loi n°2016-1961 du 9 décembre 2016 relative à la transparence, à la lutte contre la corruption et à la modernisation de la vie économique*), ont été rédigés une procédure lanceur d'alerte (intégrant les dispositions prévues dans le code de conduite anti-corruption du groupe Arcade), un code de conduite anti-corruption et dispositif d'alerte (annexé au règlement intérieur de FSM), ainsi qu'une cartographie des risques de corruption, destinées à lutter contre la corruption ou le trafic d'influence. Par ailleurs, l'ensemble des collaborateurs identifiés comme étant exposés au risque de corruption ainsi que les administrateurs ont assisté à une session de formation/sensibilisation sur le sujet de la corruption.

► **Un audit interne reposant exclusivement sur le groupe Arcade**

Les activités liées à l'audit interne sont centralisées au niveau du groupe Arcade, FSM ne disposant pas de son propre service. Selon les éléments transmis à l'Agence, sur la période contrôlée aucune mission d'audit (interne ou externe) n'a été menée au sein de FSM.

Toutefois, l'Agence porte à l'attention de FSM la nécessité de mettre en place, un dispositif de contrôle interne opérationnel. L'audit interne ayant pour finalité de s'assurer de l'efficacité de ce dispositif.

L'organisation actuelle est cependant susceptible d'évoluer en fonction du développement de la politique de maîtrise des risques au sein de FSM et de la stratégie adoptée par le groupe Arcade-VYV en matière d'audit interne. Ainsi, la politique de déploiement de la maîtrise des risques doit dorénavant s'inscrire dans un cadre dont la mise en place doit s'effectuer en adéquation avec les enjeux du groupe Arcade-VYV.

### **3.5 CERTIFICATION QUALITÉ**

FSM bénéficie de la certification ISO 9001 obtenue entre mars 2012 et septembre 2017<sup>9</sup>. En 2018, FSM a fait le choix de ne pas déployer la version 2015 de la norme en raison de la mobilisation des équipes sur d'autres projets stratégiques notamment le déploiement d'une démarche de gestion des risques.

### **3.6 POLITIQUE D'ACHAT ET COMMANDE PUBLIQUE**

Durant la période contrôlée, FSM relève des dispositions de l'ordonnance n°2015-899 du 23 juillet 2015 et du décret n°2016-360 du 25 mars 2016 relatifs aux marchés publics, et depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019, de celles du code de la commande publique, qui a pris la suite du code des marchés publics désormais abrogé.

FSM ne dispose pas d'une procédure spécifique et détaillée applicable à la passation des marchés.

---

<sup>9</sup> Elle concerne l'activité de gestion locative de logements sociaux, la maîtrise d'ouvrage de construction, et réhabilitation de logements en accession sociale à la propriété, l'entretien de logements et la gestion de la relation client.

Cependant, la centralisation de l'activité achats (marchés et contrats) et la mise en place d'un guide de procédures à destination des principaux utilisateurs et l'harmonisation des pratiques figurent parmi les missions de la future cellule achats en cours de création au sein d'une Direction Juridique elle-même créée le 1<sup>er</sup> mars 2020.

Dans l'intervalle, l'ensemble des commandes de travaux, quel que soit le montant, est présentée en Commission d'Appels d'Offres (même pour des montants inférieurs à 20 k€). Des exceptions à cette pratiques sont toutefois relevées, notamment s'agissant de la réhabilitation de 29 logements locatifs Résidence Gonon/Joyeux à Melun (marché d'un montant global inférieur à 300 milliers d'euros HT), où FSM n'a pas recouru à la CAO pour l'attribution du marché mais a réalisé une consultation de gré à gré de trois entreprises par lot.

La société motive le choix de ne pas recourir au processus classique lorsqu'elle est confrontée à des situations spécifiques comme, dans le cas considéré, l'urgence due au délai très court imposé par la CDC pour bénéficier du prêt de haut de bilan bonifié (PHBB), ce qui impliquait l'établissement d'un ordre de service avant le 31 décembre 2017.

L'ANCOLS souligne l'urgence de rendre effective et opérationnelle une procédure d'achat, à destination des services utilisateurs, dans le respect des seuils réglementaires de publicité et de consultation.

Par ailleurs, une mise en concurrence systématique est réalisée avec parution sur la plateforme achat public depuis 2019 et sur Le Moniteur. Cet appel à concurrence est fait sur la base d'un dossier de consultation des entreprises formalisé avec notamment une liste obligatoire de documents à fournir.

**Obs 1 : Depuis 2015, FSM n'a pas respecté ses obligations s'agissant de la production d'un rapport annuel de sa CAO conformément aux exigences réglementaires portées par l'article R. 433-6 du CCH.**

Les PV de CA postérieurs à 2014 n'intègrent pas la présentation du rapport annuel de la CAO sur les marchés et leur exécution.

Chaque responsable de service ayant la charge de la mise en œuvre de son propre marché, aucune centralisation n'était effectuée et, de fait, le suivi des marchés s'en trouve défaillant. En effet, FSM n'a pas été en mesure de produire à l'Agence la totalité des états récapitulatifs des marchés de service passés durant la période contrôlée et n'a pu produire que les récapitulatifs des marchés d'opérations passés avant 2014.

Par ailleurs, l'ANCOLS interpelle la société sur la nécessité d'établir la liste exhaustive des prestations et des entreprises intervenant hors marché, afin de déterminer si la nature et le montant des prestations répondent au bon formalisme de publicité et de seuil ou si elles n'entrent pas dans les prestations déjà prévue par un marché existant.

À ce titre, il est attendu de la société qu'elle permette de répondre rapidement aux obligations précitées, notamment par la mise en place d'un document récapitulatif reprenant les informations essentielles (telles que le montant initial du contrat, le montant total des sommes effectivement versées, la date et des modalités de règlements associés, et, le cas échéant, l'existence d'avenants) et permettant de suivre la « vie » des marchés validés en procédures formalisées.

FSM précise qu'afin de répondre à la demande de l'ANCOLS, les supports de comptes-rendus ont été modifiés à compter de l'exercice 2020. Elle rappelle également que la même année, elle a adapté son organisation de manière à se mettre en conformité avec la réglementation applicable à la CAO.

## 4. DIAGNOSTIC FINANCIER RÉTROSPECTIF

### 4.1 REVUE DE L'INFORMATION COMPTABLE

La direction administrative et financière, composée de onze personnes, recouvre quatre domaines principaux :

- la gestion de la trésorerie ;
- le traitement de la comptabilité générale (comptabilité générale et comptabilité fournisseurs) ;
- la comptabilisation des opérations, en collaboration avec deux personnes rattachées à la direction du développement et de l'accession ;
- le contrôle de gestion.

Le pôle Comptabilité s'occupe de la comptabilité d'investissement (construction neuve, réhabilitation, fiscalité...) et de la comptabilité d'exploitation pour les fournisseurs. Le pôle Trésorerie encaisse les loyers, gère l'APL et les dépôts de garantie. La comptabilité des opérations composée d'une comptable et une assistante, détachée au sein de la direction du développement et de l'accession s'occupe du suivi et de la comptabilisation des opérations (suivi des fiches de situation financière et comptable). Le service des systèmes d'informations est également rattaché à la direction administrative et financière.

La directrice administrative et financière assure directement la gestion budgétaire, de l'élaboration à l'exécution ainsi que l'élaboration des états réglementaires.

La polyvalence des fonctions est assurée à l'intérieur des pôles. Le traitement dématérialisé des factures a été mis en place. Les procédures sont à jour ou en cours de rédaction pour le suivi des opérations, la gestion des factures, la paie, et la trésorerie.

L'articulation des équipes entre ses différentes directions et services n'appelle donc pas de remarque particulière de l'Agence.

Les exercices 2014 à 2018 sont certifiés sans réserve par le commissaire aux comptes. Les comptes sont construits dans le respect des dispositions comptables générales, conformément au règlement de l'ANC n° 2014-03 du 05 juin 2014 et des dispositions comptables spécifiques.

Des points budgétaires sont effectués régulièrement au comité de direction de FSM en cours d'année. Le mandat légal du CAC a été attribué en juin 2015 pour une durée de six ans (2015-2020).

FSM a mis en place une politique de maîtrise des coûts basée sur des comptes rendus de suivi budgétaire communiqués par la direction financière au comité de direction et analysés. En parallèle, il est réalisé :

- un suivi mensuel de la totalité de l'effort d'entretien (exploitation) ;
- un suivi trimestriel des comptes de la société (au travers de l'autofinancement net de la société) ;
- un suivi trimestriel des investissements.

La politique de maîtrise des coûts se fait au travers du suivi régulier de ces indicateurs et des arbitrages opérés dans le temps. Chaque Direction a des objectifs de maîtrise des coûts eu égard aux budgets validés par le CA dans le cadre de la présentation de « *l'autofinancement net Hlm* ».

À plus long terme, l'analyse prévisionnelle établie sur Visial permet de traduire les objectifs de la société et d'en mesurer les impacts financiers.

La tenue de la comptabilité est satisfaisante. Les FSFC sont correctement renseignées et actualisées à partir de l'outil de suivi des financements des programmes. Les opérations font l'objet d'une préclôture 3 mois après leur livraison afin de régulariser la TVA dans le cadre des livraisons à soi-même (LASM). Les clôtures financières interviennent lorsque tous les fonds ont été encaissés ; elles sont présentées au CA de manière détaillée, permettant de vérifier notamment que les certificats d'énergie, obtenus à la suite des réhabilitations thermiques, ont été correctement valorisés.

## **4.2 ANALYSE DE L'EXPLOITATION**

L'analyse financière menée ci-après s'appuie sur les données comptables et financières mises à disposition par FSM sur la plate-forme Harmonia. Dans cette partie du rapport, les références utilisées correspondent aux médianes des SA d'Hlm d'Ile-de-France de moins de 12 000 logements telles qu'évaluées par l'outil financier de l'ANCOLS (DIAGFIN OLS) à partir des données Harmonia. Ces références s'appuient ainsi sur le fonctionnement de près de 177 organismes totalisant 883 950 logements.

L'analyse financière porte sur les exercices 2014 à 2018. Elle vise principalement à :

- évaluer la performance d'exploitation de l'organisme, en mesurant sa rentabilité dans le cadre de ses activités normales et courantes, qui génèrent des produits et des charges ;
- apprécier sa performance globale, concept qui découle de la performance d'exploitation précitée, mais intègre également les flux financiers et exceptionnels. Dans cette optique, l'étude de la capacité d'autofinancement (CAF) et de l'autofinancement net permet d'identifier l'épargne que l'organisme est à même de constituer au cours d'un exercice donné et qu'il pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement ;
- présenter les modalités de financement des investissements de l'organisme en évaluant notamment le poids et la nature des emprunts, ainsi que la gestion de la dette ;
- évaluer la solidité de sa structure financière et la soutenabilité de son modèle de développement par l'étude du bilan fonctionnel ;
- présenter les perspectives financières à moyen terme par l'examen critique de l'étude prévisionnelle.

### **4.2.1 Excédent brut d'exploitation**

L'EBE, premier indicateur de mesure de la performance d'exploitation d'un organisme se calcule en retranchant du produit des activités (dans le cas d'espèce le chiffre d'affaires) les charges réelles d'exploitation : coûts de gestion, maintenance, taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) et cotisations CGLLS<sup>10</sup>. Il ne prend pas en considération les flux financiers et les flux exceptionnels. Il constitue la ressource fondamentale d'un organisme et traduit sa capacité à produire des ressources propres à partir de son activité courante.

---

<sup>10</sup> A la différence de l'EBE Hlm, l'EBE calculé par l'ANCOLS n'intègre pas les charges dites calculées (dotations aux amortissements locatifs et reprises de subventions) ni les charges financières (intérêts d'emprunts).

Tableau 6 : Soldes intermédiaires de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Loyers	38 761	99,4%	40 005	99,5%	40 820	99,5%	42 587	100,1%	41 323	100,4%
Écart de récupération de charges	-305	0,8%	-371	0,9%	-310	0,8%	-297	0,7%	-211	0,5%
Produits des activités annexes	532	1,4%	577	1,4%	530	1,3%	249	0,6%	282	0,7%
Péréquation RLS									-233	0,6%
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>38 988</b>	<b>100,0%</b>	<b>40 212</b>	<b>100,0%</b>	<b>41 040</b>	<b>100,0%</b>	<b>42 539</b>	<b>100,0%</b>	<b>41 161</b>	<b>100,0%</b>
Ventes d'immeubles	7 034		848		1 560		5 420		268	
Production stockée	-3 797		-809		35		-3 846		761	
<b>Production immobilisée (stocks transférés à l'actif)</b>	<b>0</b>		<b>304</b>		<b>-11</b>		<b>0</b>		<b>428</b>	
Coûts promotion immobilière	-3 521		-252		-1 416		-1 186		-1 452	
<b>Marge sur activité de promotion</b>	<b>-283</b>		<b>91</b>		<b>168</b>		<b>387</b>		<b>5</b>	
Production immobilisée	902		667		460		288		293	
<b>Produit des activités</b>	<b>39 606</b>		<b>40 970</b>		<b>41 668</b>		<b>43 214</b>		<b>41 460</b>	
Coût personnel	-5 795	14,9%	-5 606	13,9%	-5 216	12,7%	-5 231	12,3%	-5 458	13,3%
Autres charges externes (hors CGLLS)	-4 342	11,1%	-3 649	9,1%	-4 045	9,9%	-4 209	9,9%	-4 028	9,8%
<b>Coût de gestion</b>	<b>-10 137</b>	<b>26,0%</b>	<b>-9 255</b>	<b>23,0%</b>	<b>-9 261</b>	<b>22,6%</b>	<b>-9 440</b>	<b>22,2%</b>	<b>-9 486</b>	<b>23,0%</b>
Charges de maintenance	-4 471	11,5%	-4 689	11,7%	-4 968	12,1%	-4 873	11,5%	-3 608	8,8%
Cotisation CGLLS			-440	1,1%	-602	1,5%	-422	1,0%	-708	1,7%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-4 540	11,6%	-4 565	11,4%	-4 642	11,3%	-4 855	11,4%	-5 039	12,2%
<i>Valeurs de référence</i>		8,5%		8,7%		9,6%		9,8%		10,2%
Créances irrécouvrables	-352	0,9%	-350	0,9%	-415	1,0%	-411	1,0%	-357	0,9%
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>20 106</b>	<b>51,6%</b>	<b>21 672</b>	<b>53,9%</b>	<b>21 780</b>	<b>53,1%</b>	<b>23 214</b>	<b>54,6%</b>	<b>22 262</b>	<b>54,1%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		50,8%		53,5%		50,6%		50,8%		50,9%

Source : Données FSM (Etats réglementaires)

L'analyse financière de FSM fait ressortir un excédent brut d'exploitation (EBE) de très bon niveau sur la période 2014-2018 représentant 54,1 % du chiffre d'affaires en 2018 (référence 50,9 %).

Entre 2014 et 2017, l'EBE n'a cessé d'augmenter sous l'effet de l'augmentation des loyers quittancés avant une inflexion en 2018 (due à la RLS dont l'impact net se situe à 1 537 milliers d'euros).

La contribution des différents postes d'exploitation à la formation de l'EBE est présentée dans les paragraphes suivants. Son analyse va permettre l'identification des raisons de cette profitabilité.

#### 4.2.2 Produits

Composants prépondérants du chiffre d'affaires, les loyers<sup>11</sup> et produits des activités annexes progressent en masse de plus de 9,8% entre 2014 et 2017 avant une diminution en 2018 sous l'effet de la RLS.

Les deux principaux facteurs d'évolution des loyers sont la croissance du patrimoine et la baisse de la vacance.

Le chiffre d'affaires est en croissance entre 2014 et 2017 (9,1 %) porté par une baisse de la vacance sur les logements et annexes (taux nettement inférieur aux différentes moyennes régionale et nationale).

Le coût total de la vacance (logements, parkings, annexes...) s'élève ainsi à 1 316 milliers d'euros en 2018 (source DIS), dont 938 milliers d'euros dus aux logements. Il représente 4 % des loyers en 2018, contre 5,1 % en 2016.

Des écarts de récupération de charges annuels stables sur la période contrôlée viennent en déduction de celui-ci.

Cette stabilité atteste d'une bonne gestion des charges récupérables et d'une bonne régularisation des charges (cf. §.3.6). Elle se confirme également dans l'analyse prévisionnelle 2017-2027 avec un montant de charges récupérables (et non récupérés) qui demeure stable sur la période analysée (moyenne de 296 milliers d'euros par an).

<sup>11</sup> Le montant global des loyers regroupe les loyers des logements familiaux, ceux des foyers et résidences, ainsi que ceux des locaux commerciaux et des emplacements de stationnement.

La diminution des prestations de services de copropriété, activité en baisse depuis 2014 et finalement abandonnée fin 2016, contribue à la diminution des produits divers.

De même, les marges sur activités de promotion en dents de scie du fait d'une activité fluctuante, et la faiblesse de la production immobilisée (recettes provenant des conduites d'opérations relatives aux 32 chantiers de construction en cours ou à lancer) concourent également à une stagnation du produit des activités.

Depuis 2008, la SA d'Hlm propose des opérations d'accession sociale, sous la marque commerciale « VIVEO Accession ». Les marges constatées entre 2014 et 2018 sont soit modestes ou déficitaires ou très variables en fonction des programmes. Dans le cadre du rapprochement avec le groupe ARCADE-VYV en 2018, FSM prévoit une reprise de cette activité notamment avec des livraisons à compter de 2021, permettant une amélioration des marges réalisées comme en atteste l'analyse prévisionnelle 2017-2027 (cf.§ 5.1).

### 4.2.3 Coûts de gestion

Le coût de gestion est ici appréhendé comme un coût de gestion à condition normale d'exploitation. Il comprend les charges d'exploitation non récupérables, ainsi que les impôts et les taxes, hors TFPB. En revanche, ne sont pas retenus les écarts de récupération de charges, les dépenses de maintenance...

Tableau 7 : Coût de gestion locatif normalisé

Rubriques	Montants en milliers d'euros				
	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges de personnel	6 077	5 856	5 699	5 754	5 835
Personnel extérieur à l'organisme	178	183	212	163	156
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 405	- 403	- 255	- 176	- 89
Transferts de charges d'exploitation	- 54	- 31	- 439	- 511	- 444
<b>Coûts de personnel (1)</b>	<b>5 795</b>	<b>5 606</b>	<b>5 216</b>	<b>5 231</b>	<b>5 458</b>
Approvisionnements (stocks et variation)	-	-	-	-	-
Achats non stockés de matériel et fournitures	412	404	339	331	279
Crédit baux et baux à long terme	0	0	28	34	39
Primes d'assurances	693	680	722	743	736
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	1 174	952	1 466	1 630	1 500
Publicité, publications, relations publiques	67	73	43	65	75
Déplacements, missions et réceptions	66	115	121	92	88
Redevances de sous-traitance générale	25	16	0	-	-
Autres services extérieurs	1 770	1 608	1 740	1 733	1 816
Déduction pour cotisations CGLLS	-	- 440	- 602	- 422	- 708
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS	-	-	-	- 178	-
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	88	190	179	178	197
Redevances et charges diverses de gestion courante	46	49	8	3	6
<b>Autres charges externes (2)</b>	<b>4 342</b>	<b>3 649</b>	<b>4 045</b>	<b>4 209</b>	<b>4 028</b>
<b>Coût de gestion normalisé (3) = (1) + (2)</b>	<b>10 137</b>	<b>9 255</b>	<b>9 261</b>	<b>9 440</b>	<b>9 486</b>
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	7 881	8 017	8 052	8 122	8 037
<b>Coût de gestion normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)</b>	<b>1 286</b>	<b>1 154</b>	<b>1 150</b>	<b>1 162</b>	<b>1 180</b>
<i>Valeurs de référence</i>	1 315	1 201	1 242	1 281	1 241
Loyers (5)	38 761	40 005	40 820	42 587	41 323
<b>Coût de gestion normalisé / Loyers = (3)/(5)</b>	<b>26,2%</b>	<b>23,1%</b>	<b>22,7%</b>	<b>22,2%</b>	<b>23,1%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	25,7%	23,1%	22,5%	24,0%	23,8%
<b>Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)</b>	<b>15,0%</b>	<b>14,0%</b>	<b>12,8%</b>	<b>12,3%</b>	<b>13,3%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	12,0%	12,1%	11,6%	11,2%	11,4%
<b>Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)</b>	<b>11,2%</b>	<b>9,1%</b>	<b>9,9%</b>	<b>9,9%</b>	<b>9,8%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	12,0%	11,1%	12,0%	11,2%	11,1%

Fin 2018, le coût de gestion normalisé constitué par les coûts de personnels et autres charges externes représentent 23 % des loyers et 1 180 euros par logement, soit une valeur légèrement inférieure aux valeurs de référence du secteur mais stable sur la période contrôlée du fait d'une bonne maîtrise. FSM présente une structure de patrimoine avec un parc de logements éclaté (140 groupes) mais une très forte concentration de logements (2/3 concentré sur 30 % des groupes) permettant de limiter les déplacements et de fait de maîtriser des coûts de gestion du parc.

Sur la phase prévisionnelle (2019-2027), la société affiche une volonté de poursuivre la maîtrise des coûts de gestion, ces derniers s'établissant à une moyenne de 1 281 euros au logement malgré l'augmentation du patrimoine (pour une moyenne de la valeur de référence de 1 256 euros au logement entre 2014 et 2018).

a) Des coûts de personnel maîtrisés :

Les coûts de personnel ont connu sur la période contrôlée une certaine stabilité (voire une diminution) représentant en moyenne près de 57 % du coût de gestion normalisé. Ils s'élèvent à 5 835 milliers d'euros en 2018 dont 15 % sont récupérables au titre des charges facturées aux locataires. Les frais de personnel non récupérables à fin 2018 sont bas, représentant 727 euros au logement pour une médiane régionale de 869 euros au logement (*DIS 2018*).

L'organisation de FSM contribue à limiter les frais de personnel avec une politique de maîtrise des effectifs (ratio de 17,34 ETP/1 000 logements pour une moyenne de 20,3 ETP/1 000 logements). Ainsi, la direction générale précise lors du CA de février 2018 « *que des mesures économiques doivent être prises en limitant le budget relatif aux mouvements de personnel* »

La période contrôlée se caractérise par une très nette diminution des coûts internes de la production immobilisée et stockée (du fait d'une diminution du nombre de logements livrés et réhabilités) compensée par une forte augmentation du poste de transfert de charges d'exploitation, conséquence de la réforme comptable. En effet, conformément aux nouvelles règles comptables, les honoraires liés aux ventes de l'année sont comptabilisés en charges exceptionnelles. Les stocks en cours, à fin 2018, concernent 5 opérations d'accession à la propriété.

La phase prospective (chapitre 7 du rapport) a pour objectif la poursuite de la maîtrise des charges de personnel non récupérables avec une masse salariale qui évolue de 1,4 % par an à compter de 2021, ceci dans une logique de préservation de la marge d'exploitation de FSM. Entre 2019 et 2027, les charges de personnel devraient évoluer de 15,3 % pour une augmentation du patrimoine de près de 25 % sur cette même période.

b) Des charges externes relativement contenues

Retraitées des déductions des cotisations CGLLS et du montant de mutualisation, l'évolution des autres charges externes apparaît stable mis à part une augmentation sur la période contrôlée du poste « rémunérations d'intermédiaires et honoraires » notamment en 2016 et 2017 (augmentation conjoncturelle du compte 622 du fait de la réforme comptable avec notamment l'accroissement des honoraires divers...). L'externalisation par l'organisme des activités de syndic à compter de 2016 constitue une des raisons de cette évolution. Un point d'attention devra cependant être porté aux primes d'assurance qui apparaissent élevés au regard de la taille de l'organisme.

#### **4.2.4 Maintenance**

Les charges de maintenance intègrent la part non-récupérable des dépenses d'exploitation des immeubles, d'entretien courant et de gros entretien (GE). Pour que l'analyse soit pertinente, il est tenu compte, dans le tableau ci-après, des remplacements de composants qui relèvent comptablement des investissements.

Tableau 8 : Coûts de maintenance

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Charges d'exploitation liée aux immeubles	860	946	1 069	952	1 058
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	2 241	1 576	1 358	1 509	1 035
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	1 370	2 167	2 540	2 413	1 515
<b>Coût de la maintenance (1)</b>	<b>4 471</b>	<b>4 689</b>	<b>4 968</b>	<b>4 873</b>	<b>3 608</b>
Additions et remplacement de composants	3 303	5 116	1 880	1 516	1 589
<b>Coût total entretien du parc (2)</b>	<b>7 775</b>	<b>9 805</b>	<b>6 848</b>	<b>6 389</b>	<b>5 197</b>
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	8 157	8 266	8 639	8 709	8 624
<b>Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)</b>	<b>548,1</b>	<b>567,2</b>	<b>575,0</b>	<b>559,6</b>	<b>418,3</b>
<i>Valeurs de référence</i>	759,9	759,7	751,2	764,9	680,3
Loyers (5)	38 761	40 005	40 820	42 587	41 323
<b>Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)</b>	<b>11,5%</b>	<b>11,7%</b>	<b>12,2%</b>	<b>11,4%</b>	<b>8,7%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	13,0%	13,6%	13,7%	14,3%	12,0%
<b>Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)</b>	<b>953</b>	<b>1 186</b>	<b>793</b>	<b>734</b>	<b>603</b>
<i>Valeurs de référence</i>	1 048	1 122	1 104	1 029	1 494

Source : Données FSM (Etats réglementaires)

Entre 2014 et 2017, les coûts de maintenance non récupérables ont oscillés entre 4,4 millions d'euros et 4,9 millions d'euros avant de diminuer pour atteindre 3,6 millions d'euros fin 2018 du fait d'une part de l'effort d'investissement consenti sur le patrimoine depuis 10 ans et d'autre part de la nouvelle politique de maintenance de FSM, conséquences des mesures mises en place à la suite de la RLS, réduisant les travaux d'embellissement dans la remise en état des logements. Ces coûts rapportés au logement demeurent nettement inférieurs aux valeurs de référence. En raison de la crise sanitaire de mars 2020 et compte tenu des mesures gouvernementales mises en place, l'ANCOLS n'a pas été en mesure de procéder aux visites de patrimoine afin d'évaluer l'état de ce dernier.

Afin d'obtenir une approche plus globale du niveau d'intervention de l'organisme sur son patrimoine, il convient d'ajouter aux charges de maintenance qui sont les seules à être comptabilisées dans le calcul de l'EBE, les dépenses d'investissement à travers les additions et remplacement de composants. Ces dépenses s'élèvent en moyenne à 2,7 millions d'euros par an sur les cinq dernières années, soit un montant nettement inférieur au coût de la maintenance du patrimoine (4,5 millions d'euros par an).

Les dépenses totales d'intervention sur le parc, après une nette augmentation en 2015, n'ont cessé de diminuer pour atteindre fin 2018 un montant de 603 euros au logement, nettement inférieur aux valeurs de référence (1 494 euros/logement)<sup>12</sup>.

Depuis 2008, FSM a porté un effort financier important sur les programmes de réhabilitation avec notamment une première phase entre 2008 et 2012 portant sur 3 014 logements (28 résidences) pour un montant d'investissement (hors coûts d'exploitation) de 41 200 milliers d'euros, et une seconde phase entre 2013 et 2017 (et notamment en 2014 et 2015 à Fontainebleau et Provins) portant sur 4 629 logements (70 résidences) pour un montant d'investissement (hors coûts d'exploitation) de 14 000 milliers d'euros.

<sup>12</sup> Ces chiffres sont différents des chiffres présentés par FSM et ceux apparaissant dans le DIS 2018. La méthode de calcul n'étant pas la même et les éléments pris en compte dans la construction du coût de maintenance étant différents.

Ainsi, l'effort d'investissement depuis 2008 a permis à FSM d'améliorer l'état du parc. Les besoins en matière de maintenance locative sont ainsi moins significatifs. Par ailleurs, la renégociation des contrats de maintenance concernant notamment le marché d'entretien du parc de chaufferie collective (en 2015), le marché à bons de commande entretien courant et entretien à la relocation (en 2016) permet également de contenir les coûts de maintenance au logement.

Selon le PSP 2018-2024 validé en 2018 et l'analyse prévisionnelle 2017-2027, la reprise de l'activité de réhabilitation devrait s'accroître notamment au titre de la rénovation thermique (Lagorsse, Bréau...).

#### 4.2.5 Autres charges d'exploitation

- Taxe Foncière sur les propriétés bâties (TFPB)

Tableau 9 : Évolution de la TFPB et des dégrèvements

Montants en milliers d'euros

Rubriques	2014	2015	2016	2017	2018
TFPB nette des abattements	4 540	4 564	4 642	4 855	5 038
Dégrèvements de TFPB	611	269	491	469	691
Dégrèvements de TFPB (en % de la TFPB)	13%	6%	11%	10%	14%
TFPB au logement et équivalent en propriété (en euros)	557	552	537	557	584
<i>Valeurs de référence (en euros)</i>	485	501	513	580	591

Sources : États réglementaires FSM et balances comptables

FSM supporte une TFPB qui représente sur la période 2014-2018, 23 640 milliers d'euros soit une moyenne annuelle de 4,7 millions d'euros (soit 558 milliers d'euros au logement, chiffre conforme aux valeurs de référence).

La société perçoit des produits issus des dégrèvements obtenus en contrepartie de réalisations de travaux d'économie d'énergie et d'adaptations de logements aux personnes en situation de handicap. En 5 ans, l'organisme a reçu un montant de 2,5 millions d'euros (dont 405 milliers d'euros au titre de l'adaptation des logements).

Dans les perspectives financières de FSM, les montants envisagés s'élèvent à une moyenne de 338 milliers d'euros annuellement. Ils apparaissent faibles au regard des dégrèvements obtenus en 2018, d'autant plus que les orientations patrimoniales prévoient un niveau de réhabilitation soutenu.

- Pertes sur créances irrécouvrables

Les montants de créances locatives passés en pertes s'élèvent à 377 milliers d'euros annuelle sur la période 2014-2018, soit 0,71 % du quittancement. Ces volumes sont inférieurs au taux de non-recouvrement observé (1,23 % en moyenne) et ne représentent aucun risque locatif.

Sur la période prospective, les créances irrécouvrables augmentent de 33 %, évolution nettement supérieure à celle des loyers (27 %) sur cette même période. Elle est à mettre en perspective avec la dégradation des créances douteuses à compter de 2019 (cf. § 6.5.2)

## 4.2.6 De l'EBE à la capacité d'autofinancement (CAF) et à l'autofinancement net

La rentabilité mesure la capacité d'un organisme à générer des ressources à partir de son activité et à constituer ainsi des fonds propres qu'il pourra mobiliser pour financer une partie de ses dépenses d'investissement. La performance d'exploitation mesurée par l'EBE contribue fortement à la rentabilité et en est une composante essentielle. Mais pour pouvoir apprécier celle-ci dans son ensemble, il convient d'ajouter au flux d'exploitation les flux financiers et exceptionnels.

La CAF brute complète l'EBE avec les résultats financiers et exceptionnels hors éléments calculés. Elle correspond au flux net de trésorerie dégagé par son activité, à l'exclusion des produits de cessions, et avant remboursement des emprunts. Lorsqu'elle est comparée aux produits issus de l'activité d'un organisme (produit total ou chiffre d'affaires), elle est le principal indicateur de rentabilité.

L'autofinancement net complète la CAF brute avec les remboursements à échéance des emprunts locatifs. Cet indicateur est spécifique au secteur HLM et est associé à un dispositif d'alerte déclenché en cas de niveau inférieur à un seuil défini réglementairement.

Tableau 10 : Constitution de la capacité d'autofinancement (CAF)

Rubriques		Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018		
		Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	
X	X	<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>20 106</b>		<b>21 672</b>		<b>21 780</b>		<b>23 214</b>		<b>22 262</b>	
X	X	Autres charges d'exploitation		0		0		-178		0		
X	X	Autres produits d'exploitation	926		708		1 331		231		626	
		Dotations aux amortissements du parc locatif	-13 593	34,9%	-14 557	36,2%	-15 680	38,2%	-16 496	38,8%	-16 626	40,39%
		Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	-596	1,5%	-578	1,4%	-556	1,4%	-510	1,2%	-478	1,16%
		Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	-3 095	7,9%	-3 396	8,4%	-3 599	8,8%	-3 061	7,2%	-1 487	3,61%
		Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	3 509	9,0%	2 394	6,0%	2 343	5,7%	2 223	5,2%	1 968	4,54%
		<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>7 258</b>	<b>18,6%</b>	<b>6 243</b>	<b>15,5%</b>	<b>5 619</b>	<b>13,7%</b>	<b>5 423</b>	<b>12,7%</b>	<b>6 165</b>	<b>14,98%</b>
		<i>Valeurs de référence</i>		21,3%		20,8%		19,0%		19,2%		16,80%
	X	Produits financiers divers	319		269		195		196		194	
		Reprises financières	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	20	0,0%	0	0,00%
		<b>Produits financiers</b>	<b>319</b>	<b>0,8%</b>	<b>269</b>	<b>0,7%</b>	<b>195</b>	<b>0,5%</b>	<b>216</b>	<b>0,5%</b>	<b>194</b>	<b>0,47%</b>
X		Intérêts sur financements locatifs	-8 198		-7 492		-6 949		-6 746		-6 509	
		Autres charges d'intérêt	-134	0,3%	-126	0,3%	-131	0,3%	-142	0,3%	-130	0,32%
	X	<b>Charges d'intérêts</b>	<b>-8 332</b>		<b>-7 617</b>		<b>-7 080</b>		<b>-6 888</b>		<b>-6 638</b>	
	X	Autres charges financières	-1		0		0		0		0	
		Dotations financières	0	0,0%	0	0,0%	-1	0,0%	-1	0,0%	-1	0,00%
		<b>Charges financières</b>	<b>-8 333</b>	<b>21,4%</b>	<b>-7 617</b>	<b>18,9%</b>	<b>-7 082</b>	<b>17,3%</b>	<b>-6 889</b>	<b>16,2%</b>	<b>-6 640</b>	<b>16,13%</b>
		<b>Résultat financier</b>	<b>-8 014</b>	<b>20,6%</b>	<b>-7 348</b>	<b>18,3%</b>	<b>-6 887</b>	<b>16,8%</b>	<b>-6 674</b>	<b>15,7%</b>	<b>-6 446</b>	<b>15,66%</b>
		<i>Valeurs de référence</i>		13,1%		12,6%		12,3%		11,7%		10,73%
		<b>Résultat courant</b>	<b>-756</b>	<b>-1,9%</b>	<b>-1 105</b>	<b>-2,7%</b>	<b>-1 267</b>	<b>-3,1%</b>	<b>-1 250</b>	<b>-2,9%</b>	<b>-281</b>	<b>-0,68%</b>
		<i>Valeurs de référence</i>		7,8%		8,7%		7,8%		9,2%		7,04%
		Subventions d'investissement	2 490	6,4%	2 480	6,2%	2 694	6,6%	2 797	6,6%	3 000	7,29%
		Cessions d'actifs immobilisés	1 096	2,8%	1 584	3,9%	1 552	3,8%	2 080	4,9%	4 506	10,95%
		VNC des immobilisations sorties	-530	1,4%	-627	1,6%	-273	0,7%	-424	1,0%	-2 897	7,04%
	X	Autres produits et charges exceptionnels	1 111		774		-295		255		598	
		Dotations et reprises exceptionnelles	-28	0,1%	-26	0,1%	830	2,0%	-8	0,0%	-5	0,01%
		<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>4 138</b>	<b>10,6%</b>	<b>4 186</b>	<b>10,4%</b>	<b>4 508</b>	<b>11,0%</b>	<b>4 700</b>	<b>11,0%</b>	<b>5 202</b>	<b>12,64%</b>
		<i>Valeurs de référence</i>		5,8%		7,5%		7,4%		7,7%		9,21%
		<b>Résultat net avant impôt</b>	<b>3 382</b>	<b>8,7%</b>	<b>3 081</b>	<b>7,7%</b>	<b>3 240</b>	<b>7,9%</b>	<b>3 450</b>	<b>8,1%</b>	<b>4 921</b>	<b>11,96%</b>
	X	Impôt sur les bénéfices	0		0		0		0		0	
		<b>Résultat net comptable</b>	<b>3 382</b>	<b>8,7%</b>	<b>3 081</b>	<b>7,7%</b>	<b>3 240</b>	<b>7,9%</b>	<b>3 450</b>	<b>8,1%</b>	<b>4 921</b>	<b>11,96%</b>
		<i>Valeurs de référence</i>		14,0%		17,6%		15,8%		18,1%		15,82%
		Écart bilan résultat	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,00%
		<b>CAF courante</b>	<b>12 835</b>	<b>32,9%</b>	<b>14 888</b>	<b>37,0%</b>	<b>16 162</b>	<b>39,4%</b>	<b>16 521</b>	<b>38,8%</b>	<b>16 380</b>	<b>39,79%</b>
		<i>Valeurs de référence</i>		36,9%		38,8%		38,4%		38,8%		37,62%
		<b>CAF brute</b>	<b>14 130</b>	<b>36,2%</b>	<b>15 805</b>	<b>39,3%</b>	<b>15 930</b>	<b>38,8%</b>	<b>16 829</b>	<b>39,6%</b>	<b>17 042</b>	<b>41,40%</b>
		<i>Valeurs de référence</i>		38,5%		40,7%		38,8%		40,9%		40,42%

Source : Données FSM (Etats réglementaires)

Le résultat d'exploitation, c'est-à-dire le résultat issu de l'exploitation normale et courante de l'activité (hors flux financiers ou exceptionnels) est d'un niveau modeste comparé aux valeurs de référence. Il convient néanmoins de noter l'augmentation croissante des dotations aux amortissements locatifs qui

vient grever le résultat d'exploitation. En matière de durée maximale des amortissements locatifs, FSM indique se conformer à la durée médiane préconisée par le CSTB<sup>13</sup>.

Le résultat courant de l'organisme qui désigne le résultat d'exploitation, auquel on ajoute le résultat financier, est déficitaire (à l'image de ce dernier) sur toute la période, impacté par des charges d'intérêts sur les financements locatifs significatives, bien qu'en diminution.

Le résultat exceptionnel en augmentation et nettement supérieur aux valeurs de référence s'explique par une nette progression des cessions d'actifs immobilisés en 2018 et notamment la vente de la MAPAD (résidence pour personnes âgées médicalisée – 78 équivalents logements) à Combs-La-Ville, engendrant une plus-value de près de 291 milliers d'euros.

Les reprises exceptionnelles de 2016 (830 milliers d'euros) correspondent à une provision (constituée préalablement à 2000) liée à des créances existant au sein de la SA Hlm Le Bréau Habitat. Le CA ayant décidé de mettre un terme aux procédures engagées, la provision a été reprise en 2016. La dotation exceptionnelle concerne l'opération de démolition du BREAUX à Fontainebleau pour 13 k€.

Enfin, le résultat net s'élève, fin 2018, à 4,9 millions d'euros, niveau en dessous des valeurs de référence.

#### **4.2.7 Capacité d'autofinancement courante et brute<sup>14</sup>**

La CAF brute correspond à la trésorerie générée par l'organisme par son activité (hors cessions d'immobilisations). C'est donc de la trésorerie disponible pour rembourser la dette ou apporter des fonds pour financer les investissements. À partir de l'EBE, elle intègre les résultats financier et exceptionnel, hors éléments calculés. La CAF (en % du produit total) est le principal indicateur de profitabilité.

La CAF courante et CAF brute sont calculées à partir de l'EBE selon la méthode soustractive. Les croix des deux premières colonnes de gauche permettent de retracer leur calcul.

Sur la période 2014-2018, la capacité d'autofinancement (CAF) courante augmente. Elle atteint 39,8 % du chiffre d'affaires en 2018. La baisse des intérêts d'emprunts constatée concourt à cette amélioration. Malgré la RLS, elle augmente entre 2017 et 2018 en raison de l'évolution positive de ses différents agrégats (notamment le résultat exceptionnel) attestant d'une bonne maîtrise et anticipation des effets de la RLS et de la volonté de la direction générale de diversifier ses résultats.

Majorée des produits financiers et du flux exceptionnel, et grâce aux dégrèvements de TFPB, la CAF brute évolue progressivement entre 2014 et 2018 et se situe fin 2018 pour la première fois depuis 2014, à un niveau légèrement supérieur aux valeurs de référence.

---

<sup>13</sup> Centre scientifique et technique du bâtiment.

<sup>14</sup> La CAF courante et la CAF brute sont calculées à partir de l'EBE selon la méthode soustractive. Les croix des deux premières colonnes de gauche permettent de retracer leur calcul.

#### 4.2.7.1 Autofinancement net<sup>15</sup>

L'autofinancement net Hlm correspond à la capacité d'autofinancement disponible après remboursement du capital de la dette locative (hors remboursements anticipés). Il constitue la ressource propre disponible dégagée annuellement pour financer les investissements nouveaux. Il est fortement dépendant des modalités retenues par l'organisme pour financer ses investissements, en particulier de son niveau de recours à l'emprunt. Son évolution est détaillée ci-après.

Tableau 11 : Évolution de l'autofinancement net Hlm

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
<b>CAF brute</b>	<b>14 130</b>	<b>36,24%</b>	<b>15 805</b>	<b>39,31%</b>	<b>15 930</b>	<b>38,8%</b>	<b>16 829</b>	<b>39,6%</b>	<b>17 042</b>	<b>41,4%</b>
Remboursement des emprunts locatifs	9 135	23,4%	10 881	27,1%	11 822	28,8%	13 079	30,7%	13 169	32,0%
Variation des intérêts compensateurs (si non différés)	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%	0	0,0%
<b>Autofinancement net HLM</b>	<b>4 995</b>	<b>12,8%</b>	<b>4 924</b>	<b>12,2%</b>	<b>4 109</b>	<b>10,0%</b>	<b>3 751</b>	<b>8,8%</b>	<b>3 873</b>	<b>9,4%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		12,8%		13,6%		11,8%		12,9%		9,8%
Total des produits financiers (compte 76) (b)	319		269		212		216		194	
Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	58 600		53 764		54 863		60 482		53 916	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	12 273		12 334		11 953		12 226		12 043	
<b>Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : ( b + c - d )</b>	<b>46 646</b>		<b>41 699</b>		<b>43 122</b>		<b>48 471</b>		<b>42 067</b>	
<b>Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)</b>		<b>10,7%</b>		<b>11,8%</b>		<b>9,5%</b>		<b>7,7%</b>		<b>9,2%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		11,7%		13,1%		11,1%		12,2%		9,3%

Source : Données FSM (Etats réglementaires)

L'autofinancement net Hlm s'établit, fin 2018, à 3,8 millions d'euros, soit 9,4 % du chiffre d'affaires, légèrement inférieur aux valeurs de référence. Rapporté au chiffre d'affaires majoré des produits financiers, le niveau de l'autofinancement net demeure nettement supérieur aux seuils d'alerte réglementaires<sup>16</sup>.

La tendance baissière entre 2014 et 2018 s'explique par la progression du remboursement des emprunts locatifs.

En conclusion, l'Agence observe une certaine rentabilité de l'organisme au regard, d'une part, de l'évolution des produits de l'activité locative et, d'autre part, des coûts de gestion et maintenance maîtrisés. S'agissant de la réserve de trésorerie dégagée à travers les différentes CAF, l'ANCOLS constate une amélioration (malgré le fait qu'il demeure inférieur aux valeurs de référence) ce qui devrait lui permettre de contribuer au financement des investissements futurs.

#### 4.2.8 Rentabilité économique

Tableau 12 : Évolution du taux de rentabilité économique

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Actif locatif brut	587 539,53	629 853,93	660 469,59	679 521,64	693 754,96
Transfert subventions au compte de résultat	2 490,10	2 480,47	2 693,76	2 797,14	3 000,12
Excédent Brut d'Exploitation (EBE)	20 106,35	21 671,53	21 779,82	23 213,52	22 262,03
<b>Taux de rentabilité économique [(EBE+Subv Rt)/Actif brut]</b>	<b>3,85%</b>	<b>3,83%</b>	<b>3,71%</b>	<b>3,83%</b>	<b>3,64%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	4,04%	3,83%	3,78%	3,68%	3,53%

Source : Données FSM (Etats réglementaires)

<sup>15</sup> L'autofinancement net est ici calculé selon la méthode introduite par le décret n°2014-1151 du 7 octobre 2014 (cf. article R. 423-1-4 du CCH). Est désormais pris en compte dans le calcul de cet indicateur l'ensemble des remboursements en capital des emprunts portant sur l'activité locative de l'organisme y compris les opérations démolies ou cédées ainsi que les sorties de composants. Le chiffre d'affaires intègre désormais également les produits financiers.

<sup>16</sup> Fixés à 0 % sur un exercice et à 3 % en moyenne annuelle sur les 3 exercices consécutifs (arrêté du 10 décembre 2014).

La rentabilité économique mesure le rendement des capitaux. Elle est notamment utilisée pour apprécier le retour financier intrinsèque des investissements indépendamment du mode de financement. Elle rapporte une marge annuelle à un investissement (capitaux propres, actif immobilisé brut).

L'analyse de la rentabilité économique confirme une profitabilité de l'organisme conforme aux valeurs de référence avec une amélioration à compter de 2017. En effet, ce taux s'est amélioré en raison de la baisse de la vacance, de l'augmentation de l'EBE et de la politique d'investissement, pour atteindre un niveau légèrement supérieur aux valeurs de référence. La rigueur dans le suivi des subventions est attestée par une stabilité du montant des subventions transférées au compte de résultat.

## 4.3 ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE

Tableau 13 : Bilan fonctionnel

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%								
Capital et réserves nets des participations (a)	43 812,24	7,04%	47 194,52	7,12%	50 967,11	7,35%	54 207,59	7,58%	57 657,68	7,89%
Résultat de l'exercice (b)	2 382,29	0,54%	3 080,56	0,46%	3 240,48	0,47%	3 450,10	0,49%	4 921,46	0,67%
Subventions nettes d'investissement (c)	73 250,13	11,77%	74 253,84	11,20%	73 043,38	10,53%	71 987,49	10,07%	71 281,96	9,76%
<b>Capitaux propres (e)=(a)+(b)+©</b>	<b>120 453,65</b>	<b>19,35%</b>	<b>124 528,92</b>	<b>18,78%</b>	<b>127 250,97</b>	<b>18,34%</b>	<b>129 645,17</b>	<b>18,13%</b>	<b>133 861,10</b>	<b>18,33%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		27,61%		28,31%		26,80%		27,08%		26,01%
Provisions pour gros entretien (f)	2 509,32	0,40%	2 539,32	0,38%	1 605,79	0,23%	1 564,28	0,22%	1 459,75	0,20%
Autres provisions pour risques et charges (g)	592,35	0,10%	1 249,96	0,19%	2 235,05	0,32%	2 993,82	0,42%	2 755,58	0,38%
Amortissements et dépréciations (h)	133 913,05	21,51%	148 367,58	22,37%	163 707,17	23,60%	180 002,09	25,17%	192 767,28	26,39%
<b>Ressources propres (l)=(e)+(f)+(g)+(h)</b>	<b>257 468,37</b>	<b>41,36%</b>	<b>276 685,78</b>	<b>41,73%</b>	<b>294 798,98</b>	<b>42,49%</b>	<b>314 205,37</b>	<b>43,93%</b>	<b>330 843,71</b>	<b>45,29%</b>
Dettes financières (j)	364 995,96	58,64%	386 421,10	58,27%	398 996,96	57,51%	401 008,76	56,07%	399 609,38	54,71%
<b>Ressources stables (k)=(l)+(j)</b>	<b>622 464,33</b>	<b>100,00%</b>	<b>663 106,89</b>	<b>100,00%</b>	<b>693 795,94</b>	<b>100,00%</b>	<b>715 214,14</b>	<b>100,00%</b>	<b>730 453,09</b>	<b>100,00%</b>
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	587 539,53	94,39%	629 853,93	94,99%	660 469,59	95,20%	679 521,64	95,01%	693 754,96	94,98%
<b>Fonds de roulement économique (m)=(k)-(l)</b>	<b>34 924,81</b>	<b>5,61%</b>	<b>33 252,96</b>	<b>5,01%</b>	<b>33 326,35</b>	<b>4,80%</b>	<b>35 692,49</b>	<b>4,99%</b>	<b>36 698,13</b>	<b>5,02%</b>
Immobilisations financières (n)	3 178,12	0,51%	3 078,17	0,46%	2 643,76	0,38%	2 129,86	0,30%	1 835,93	0,25%
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)</b>	<b>31 746,68</b>	<b>5,10%</b>	<b>30 174,78</b>	<b>4,55%</b>	<b>30 682,59</b>	<b>4,42%</b>	<b>33 562,63</b>	<b>4,69%</b>	<b>34 862,20</b>	<b>4,77%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		5,76%		3,74%		5,42%		5,29%		4,87%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	6 249,47	1,00%	5 162,41	0,78%	5 571,99	0,80%	1 793,84	0,25%	2 554,94	0,35%
<b>Portage accession et opérations d'aménagement</b>	<b>6 249,47</b>	<b>1,00%</b>	<b>5 162,41</b>	<b>0,78%</b>	<b>5 571,99</b>	<b>0,75%</b>	<b>1 793,84</b>	<b>0,25%</b>	<b>2 554,94</b>	<b>0,35%</b>
Créances locataires et acquéreurs (s)	3 179,51	0,51%	2 541,99	0,38%	2 250,57	0,32%	1 751,50	0,24%	2 517,86	0,34%
Subventions à recevoir (t)	22 920,46	3,68%	17 024,74	2,57%	12 441,52	1,79%	10 073,95	1,41%	9 445,73	1,29%
Autres actifs réalisables (u)	22 920,46	3,68%	2 620,93	0,40%	1 763,56	0,25%	6 881,83	0,96%	3 755,26	0,51%
Dettes sur immobilisations (v)	12 374,90	1,99%	9 997,79	1,51%	5 371,88	0,77%	3 902,14	0,55%	2 772,35	0,38%
Dettes d'exploitation et autres (w)	16 060,11	2,55%	14 966,95	2,26%	14 161,05	2,04%	14 822,71	2,07%	12 389,73	1,70%
<b>Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)</b>	<b>3 914,43</b>	<b>0,63%</b>	<b>2 395,32</b>	<b>0,36%</b>	<b>2 103,84</b>	<b>0,30%</b>	<b>1 776,27</b>	<b>0,25%</b>	<b>3 111,71</b>	<b>0,43%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		0,66%		0,54%		0,82%		1,02%		0,44%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	30 493,61	4,90%	30 591,05	4,61%	31 544,16	4,55%	34 902,86	4,88%	34 891,85	4,78%
Dépôts et cautionnements reçus (y)	2 661,36	0,43%	2 811,59	0,42%	2 965,41	0,43%	3 116,49	0,44%	3 141,36	0,43%
<b>Trésorerie nette (A) = (x)-(y)</b>	<b>27 832,25</b>	<b>4,47%</b>	<b>27 779,46</b>	<b>4,19%</b>	<b>28 578,75</b>	<b>4,12%</b>	<b>31 786,36</b>	<b>4,44%</b>	<b>31 750,49</b>	<b>4,35%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		5,21%		3,35%		4,12%		3,43%		4,12%
Report immobilisations financières (B)	3 178,12	0,51%	3 078,17	0,46%	2 643,76	0,38%	2 129,86	0,30%	1 835,93	0,25%
<b>Trésorerie potentielle (A) + (B)</b>	<b>31 010,37</b>	<b>4,98%</b>	<b>30 857,63</b>	<b>4,65%</b>	<b>31 222,51</b>	<b>4,50%</b>	<b>33 916,22</b>	<b>4,74%</b>	<b>33 586,42</b>	<b>4,60%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		5,53%		4,26%		4,59%		4,45%		4,53%

Sources : Source : Données FSM (Etats réglementaires)

L'analyse fonctionnelle du bilan comptable a pour objectif de vérifier que les ressources détenues à long terme financent au moins l'actif immobilisé, que le cycle d'exploitation dégage une ressource en fonds de roulement ou que, dans le cas contraire, le besoin en fonds de roulement soit financé par l'excédent de ressources à long terme sur les biens durables, et que la situation de trésorerie soit positive. Le niveau du fonds de roulement net global (FRNG) est tributaire des modalités de mobilisation des financements retenues par la société, lesquelles sont neutralisées par le biais d'une analyse à terminaison des opérations<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent ou du déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) déduction faite des emplois stables (immobilisation corporelles et financières essentiellement) y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées toutes dépenses comptabilisées et toutes recettes encaissées.

### 4.3.1 Fonds de roulement net global

Le fonds de roulement net global (FRNG) mesure l'excédent ou le déficit sur un exercice donné des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts) par rapport à ses emplois stables (immobilisation corporelles et financières essentiellement).

Tableau 14 : Formation du fonds de roulement net global (FRNG)

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%								
Capital et réserves nets des participations (a)	43 612	7,0%	47 195	7,1%	50 967	7,3%	54 208	7,6%	57 658	7,9%
Résultat de l'exercice (b)	3 382	0,5%	3 081	0,5%	3 240	0,5%	3 450	0,5%	4 921	0,7%
Autres capitaux (c)	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
Subventions nettes d'investissement (d)	73 259	11,8%	74 254	11,2%	73 043	10,5%	71 987	10,1%	71 282	9,8%
Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)+(d)	120 454	19,4%	124 529	18,8%	127 251	18,3%	129 645	18,1%	133 861	18,3%
<i>Valeurs de référence</i>		27,6%		28,3%		26,8%		27,1%		26,0%
Provisions pour gros entretien (f)	2 509	0,4%	2 539	0,4%	1 606	0,2%	1 564	0,2%	1 460	0,2%
Autres provisions pour risques et charges (g)	592	0,1%	1 250	0,2%	2 235	0,3%	2 994	0,4%	2 756	0,4%
Amortissements et dépréciations (h)	133 913	21,5%	148 368	22,4%	163 707	23,6%	180 002	25,2%	192 767	26,4%
<b>Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)</b>	<b>257 468</b>	<b>41,4%</b>	<b>276 686</b>	<b>41,7%</b>	<b>294 799</b>	<b>42,5%</b>	<b>314 205</b>	<b>43,9%</b>	<b>330 844</b>	<b>45,3%</b>
Dettes financières (j)	364 996	58,6%	386 421	58,3%	398 997	57,5%	401 009	56,1%	399 609	54,7%
<b>Ressources stables (k)=(i)+(j)</b>	<b>622 464</b>	<b>100,0%</b>	<b>663 107</b>	<b>100,0%</b>	<b>693 796</b>	<b>100,0%</b>	<b>715 214</b>	<b>100,0%</b>	<b>730 453</b>	<b>100,0%</b>
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	587 540	94,4%	629 854	95,0%	660 470	95,2%	679 522	95,0%	693 755	95,0%
<b>Fonds de roulement économique (m) = (k)-(l)</b>	<b>34 925</b>	<b>5,6%</b>	<b>33 253</b>	<b>5,0%</b>	<b>33 326</b>	<b>4,8%</b>	<b>35 692</b>	<b>5,0%</b>	<b>36 698</b>	<b>5,0%</b>
Immobilisations financières (n)	3 178	0,5%	3 078	0,5%	2 644	0,4%	2 130	0,3%	1 836	0,3%
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)</b>	<b>31 747</b>	<b>5,1%</b>	<b>30 175</b>	<b>4,6%</b>	<b>30 683</b>	<b>4,4%</b>	<b>33 563</b>	<b>4,7%</b>	<b>34 862</b>	<b>4,8%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		5,8%		3,7%		5,4%		5,3%		4,9%

Source : Données FSM (Etats réglementaires)

Le montant des capitaux propres passe de 120 454 milliers d'euros en 2014 à 133 861 milliers d'euros en 2018. Cette progression (+11,13 %) a pour origine l'accumulation des bénéfices successifs (18 074 milliers d'euros durant les cinq dernières années) et l'évolution des réserves statutaires ou contractuelles (qui évoluent de 26 % entre 2014 et 2018). Fin 2018, ils représentent 18,3 % des ressources stables, un chiffre nettement inférieur à la valeur de référence (26 %).

D'un montant relativement stable jusqu'en 2015, la provision pour gros entretien (PGE) diminue largement (-42 % en cinq ans) consécutivement au changement de méthode de son calcul (adossé à un plan pluriannuel de travaux conformément à la règle définie par l'avis n°2004-11 du 23 juin 2004 du CNC) pour s'établir fin 2018 à 1 460 milliers d'euros. En 2018, ce montant correspond à la quote-part des dépenses inscrites dans le plan pluriannuel de travaux 2019-2020-2021 rapporté linéairement à l'usage passé.

L'évolution des provisions pour risques et charges notamment à compter de 2015 s'explique en grande partie par deux litiges :

- l'opération de construction Les Marches de Bréviande à Vert Saint Denis dont le risque porte d'une part sur le versement de dommages-intérêts et d'autre part sur le surcoût des fondations ;
- le refinancement de deux prêts structurés avec la Banque Dexia Crédit Local (substitution de deux prêts par un emprunt substitutif à taux fixe, préjudiciable pour FSM). Ce deuxième litige a connu une issue favorable fin 2019 au travers de la signature d'un protocole d'accord entre les deux entités devant permettre de reprendre la provision passée en 2015.

Tableau 15 : FRNG en nombre de jours de charges

*Montants en milliers d'euros*

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Fonds de roulement net global (FRNG)	31 747	30 175	30 683	33 563	34 862
Charges courantes hors dotation	30 937	27 105	28 560	28 514	27 715
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) en nombre de jours de charges courantes</b>	<b>375</b>	<b>406</b>	<b>392</b>	<b>430</b>	<b>459</b>
<i>Valeurs de référence</i>	437	304	392	426	469
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	8 157	8 266	8 639	8 709	8 624
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) au logement et équivalent logement en</b>	<b>3 892</b>	<b>3 650</b>	<b>3 552</b>	<b>3 854</b>	<b>4 042</b>
<i>Valeurs de référence</i>	4 146	2 748	3 879	4 535	4 073
Trésorerie	27 832	27 779	28 579	31 786	31 750
<b>Trésorerie en nombre de jours de charges courantes</b>	<b>328</b>	<b>374</b>	<b>365</b>	<b>407</b>	<b>418</b>
<i>Valeurs de référence</i>	306	242	365	300	392
<b>Trésorerie en nombre de logements et équivalent logement en propriété</b>	<b>3 412</b>	<b>3 361</b>	<b>3 308</b>	<b>3 650</b>	<b>3 682</b>
<i>Valeurs de référence</i>	3 381	2 109	3 293	2 759	3 142

Source : Données FSM (Etats réglementaires)

Le calcul du fonds de roulement net global (FRNG) présente des retraitements spécifiques à l'ANCOLS<sup>18</sup> et le FRNG économique exclut les actifs financiers du calcul.

Le FRNG qui représente l'excédent des ressources permanentes sur les emplois stables est en augmentation sur la période contrôlée et s'élève au 31 décembre 2018 à 34,8 millions d'euros, soit 4,7% des ressources stables, conforme aux valeurs de référence. Rapporté au nombre de jours de charges, il est conforme aux valeurs de référence avec une moyenne de 412 jours de charges courantes entre 2014 et 2018 (moyenne de 405 jours sur la même période). Il est la conséquence d'une mobilisation optimale des emprunts contractés pour le financement des investissements. Ainsi les prêts principaux sont encaissés au fur et à mesure de la réception des ordres de services. Il n'existe donc aucun décalage entre la comptabilisation des ressources longues et celles des immobilisations permettant le maintien du FRNG à un niveau satisfaisant.

#### 4.3.2 Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours

Tableau 16 : Fonds de roulement net global 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)	31 747	30 175	30 683	33 563	34 862
Subventions restant à notifier	2 035	413	851	456	67
Emprunts restant à encaisser	32 328	16 134	23 238	16 971	14 031
Dépenses restant à comptabiliser	46 189	33 504	37 392	31 967	27 453
Neutralisation emprunts relais	3 801	-	-	-	4 781
Neutralisation opérations préliminaires	-	1 844	2 464	3 698	1 551
<b>Fonds de roulement à terminaison des opérations en cours</b>	<b>16 120</b>	<b>11 373</b>	<b>14 915</b>	<b>15 324</b>	<b>18 277</b>
<b>Fonds de roulement à terminaison en nombre de jours de charges courantes</b>	<b>190</b>	<b>153</b>	<b>191</b>	<b>196</b>	<b>241</b>
<i>Valeurs de référence</i>	342	292	277	354	407
Nombre de logements et équivalent logement en propriété	8 157	8 266	8 639	8 709	8 624
<b>Fonds de roulement à terminaison en nombre de logements et équivalent en propriété</b>	<b>1 976</b>	<b>1 376</b>	<b>1 727</b>	<b>1 760</b>	<b>2 119</b>
<i>Valeurs de référence</i>	2 918	2 348	2 427	3 056	2 953

Source : Données FSM (Etats réglementaires)

Le fonds de roulement à terminaison (FRNG-T) permet de connaître l'excédent de ressources durables après avoir financé toutes les opérations dont l'ordre de service a été lancé (opérations en cours et opérations terminées non soldées). Ainsi il permet de « rectifier » le niveau du FRNG des décalages entre les encaissements d'emprunts, notifications de subventions et la comptabilisation des investissements.

D'après les éléments transmis et les Fiches de Situation Comptable et Financière (FSCF), en tenant compte des emprunts à encaisser (14 031 milliers d'euros), des subventions restant à notifier (66 milliers d'euros),

<sup>18</sup> Le FRNG calculé par l'Agence ne prend pas en compte les dépôts de garantie et autres cautionnements.

des dépenses restant à comptabiliser (27 452 milliers d'euros), des emprunts relais (4 781 milliers d'euros) et de celle des opérations préliminaires (1 550 milliers d'euros), le FRNG-T des opérations en cours est évalué à 18 276 milliers d'euros, en progression par rapport à 2016.

Cette évolution s'explique notamment par une amélioration du FRNG en lien avec une diminution des dépenses restant à comptabiliser. L'emprunt relais d'un montant de 4 781 milliers d'euros lié à une forte activité de construction/réhabilitation en 2018/2019 vient obérer le FRNG-T.

Comparé aux autres organismes similaires, le FRNG-T bien qu'en amélioration, reste inférieur aux valeurs de référence, qu'il soit évalué en nombre de jours de charges courantes (241 jours contre 407 jours en 2018) ou rapporté au nombre de logements (2 119 euros contre 2 953 euros), attestant d'un équilibre financier tendu.

### 4.3.3 Indépendance financière

Tableau 17 : Évolution du rapport entre ressources propres et ressources stables

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Ressources propres	257 468,37	276 685,78	294 798,98	314 205,37	330 843,71
Ressources stables	622 464,33	663 106,89	693 795,94	715 214,14	730 453,09
<b>Ressources propres / Ressources stables</b>	<b>41%</b>	<b>42%</b>	<b>42%</b>	<b>44%</b>	<b>45%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	57%	55%	56%	56%	56%

Sources : Données FSM (Etats réglementaires)

Le ratio d'autonomie financière, qui rapporte les ressources propres<sup>19</sup> aux ressources stables<sup>20</sup>, s'élève à 45 % en 2018, en évolution par rapport à 2014 (41 %), nettement inférieur aux valeurs de référence (56 %). Les dettes représentent par conséquent plus de la moitié des ressources stables. Cette situation atteste d'une certaine dépendance de FSM vis-à-vis des financements extérieurs notamment des emprunts bancaires.

### 4.3.4 Besoin ou ressources en fonds de roulement et trésorerie

Le besoin en fonds de roulement est la part des créances à court terme non couverte par des dettes à court terme liées à l'exploitation ou à la production des immobilisations. Il traduit le décalage entre la perception des recettes et le paiement des dépenses.

Tableau 18 : Analyse du besoin en fond de roulement (BFR) et de la trésorerie

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017		Exercice 2018	
	Montant	%								
Stocks et encours liés à la promotion immobilière (o)	6 249	1,0%	5 162	0,8%	5 572	0,8%	1 794	0,3%	2 555	0,3%
<b>Portage accession et opérations d'aménagement</b>	<b>6 249</b>	<b>1,0%</b>	<b>5 162</b>	<b>0,8%</b>	<b>5 181</b>	<b>0,7%</b>	<b>1 794</b>	<b>0,3%</b>	<b>2 555</b>	<b>0,3%</b>
Créances locataires et acquéreurs (s)	3 180	0,5%	2 542	0,4%	2 251	0,3%	1 751	0,2%	2 518	0,3%
Subventions à recevoir (t)			17 025	2,6%	12 442	1,8%	10 074	1,4%	9 446	1,3%
Autres actifs réalisables (u)	22 920	3,7%	2 631	0,4%	1 764	0,3%	6 882	1,0%	3 755	0,5%
Dettes sur immobilisations (v)	12 375	2,0%	9 998	1,5%	5 372	0,8%	3 902	0,5%	2 772	0,4%
Dettes d'exploitation et autres (w)	16 060	2,6%	14 967	2,3%	14 161	2,0%	14 823	2,1%	12 390	1,7%
<b>Besoin de Fonds de Roulement (BFR) = (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)</b>	<b>3 914</b>	<b>0,6%</b>	<b>2 395</b>	<b>0,4%</b>	<b>2 104</b>	<b>0,3%</b>	<b>1 776</b>	<b>0,2%</b>	<b>3 112</b>	<b>0,4%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		0,7%		0,5%		0,8%		1,0%		0,4%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	30 494	4,9%	30 591	4,6%	31 544	4,5%	34 903	4,9%	34 892	4,8%
Dépôts et cautionnements reçus (y)	2 661	0,4%	2 812	0,4%	2 965	0,4%	3 116	0,4%	3 141	0,4%
<b>Trésorerie nette (A) = (x)-(y)</b>	<b>27 832</b>	<b>4,5%</b>	<b>27 779</b>	<b>4,2%</b>	<b>28 579</b>	<b>4,1%</b>	<b>31 786</b>	<b>4,4%</b>	<b>31 750</b>	<b>4,3%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		5,2%		3,3%		4,1%		3,4%		4,1%

Sources : Données FSM (Etats réglementaires)

<sup>19</sup> Capitaux propres, provisions pour risques et charges, amortissements et dépréciations.

<sup>20</sup> Ressources propres ci-dessus, complétées par les dettes financières.

Les ressources sont constituées par les dettes fournisseurs dans le cadre de dépenses d'investissement ou de dépenses courantes. Les dettes d'exploitation n'ont cessé de diminuer entre 2014 et 2018 (soit une régression de 22,8 %).

De 2014 à 2017, le flux de bas de bilan a généré un besoin en fonds de roulement qui s'est amenuisé au fur et à mesure des années en raison d'une réduction de la dette d'exploitation. La trésorerie est majoritairement composée de ressources à long terme en provenance du fonds de roulement net global. Minorée des dépôts de garantie des locataires et autres cautionnements, et majorée des valeurs mobilières de placement, elle progresse pour atteindre en 2018, 31,7 millions d'euros et représenter 418 jours de charges soit 26 jours de plus que la médiane des organismes comparables et suit l'évolution du FRNG. Cette dernière est d'un niveau tout à fait correct.

## 4.4 INVESTISSEMENTS ET MODALITÉS DE FINANCEMENT

Tableau 19 : Évolution de l'endettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement ouverture	344 741	361 880	383 859	397 004	399 459
Nouveaux emprunts	37 127	37 360	25 600	16 072	12 791
Remboursement en capital	20 929	15 392	12 455	13 617	13 842
Endettement clôture	360 939	383 848	397 004	399 459	398 408
<b>Variation capital restant dû</b>	<b>16 197</b>	<b>21 968</b>	<b>13 145</b>	<b>2 454</b>	<b>-1 051</b>
Ressources Stables clôture	622 464	663 107	693 796	715 214	730 453
<b>Variation capital restant dû / Ressources stables</b>	<b>2,60%</b>	<b>3,31%</b>	<b>1,89%</b>	<b>0,34%</b>	<b>- 0,14%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	1,9%	2,3%	1,9%	0,7%	1,2%

Source : Données FSM (Etats réglementaires)

Entre 2014 et 2018, l'effort d'investissement global de FSM (foncier, constructions neuves, additions et remplacements de composants et investissements non locatifs) se monte à 164 millions d'euros.

Les constructions neuves sont financées à 81,5 % par des emprunts, 7,5 % par des subventions et 11 % par des fonds propres. Les pourcentages pour les réhabilitations sont respectivement de 11 % de fonds propres et presque exclusivement grâce au concours de la dette.

Pour financer ces investissements, FSM a encaissé de nouveaux emprunts à hauteur de 129 millions d'euros. Les remboursements d'emprunts sur la période contrôlée s'élèvent à 76 millions d'euros avec pour l'année 2018 des remboursements qui dépassent les nouveaux emprunts souscrits. L'encours de la dette n'a cessé d'augmenter entre 2014 et 2017 (+10,8 %), mais a cependant connu une baisse en 2018 pour représenter 398 millions d'euros.

Le capital restant dû a fluctué sur la période contrôlée (avec des taux de fluctuations supérieurs aux valeurs de référence jusqu'en 2016). La variation du capital restant dû représente -0,14 % des ressources stables fin 2018, valeur nettement inférieure aux valeurs de référence, attestant d'une certaine maîtrise de la dette par FSM.

## 4.5 ANALYSE DE LA DETTE

### 4.5.1 Evolution des annuités locatives

Tableau 20 : Annuités locatives

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Remboursement des emprunts locatifs (1)	9 135	10 881	11 822	13 079	13 169
Charges d'intérêts (2)	8 332	7 617	7 080	6 888	6 638
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	17 467	18 499	18 902	19 967	19 808
Loyers de l'exercice	38 761	40 005	40 820	42 587	41 323
<b>Annuités emprunts locatifs / Loyers</b>	<b>45,1%</b>	<b>46,2%</b>	<b>46,3%</b>	<b>46,9%</b>	<b>47,9%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	43,8%	43,2%	45,0%	42,5%	44,7%

Sources : Données FSM (Etats réglementaires)

L'endettement et les annuités (remboursement du capital et intérêts des emprunts), ont progressé sur la période contrôlée (2014-2018) et leur niveau demeure largement supérieur aux valeurs de référence. Plusieurs réaménagements de dette ont été réalisés au cours de la période dont le dernier en 2018 dans le cadre des mesures d'accompagnement de la RLS.

L'encours de dette s'élève fin 2018 à 398 408 milliers d'euros. La variation moyenne de l'encours de la dette sur les cinq exercices représente 1,60 % des ressources stables, ce qui paraît conforme aux valeurs de référence. Cet encours a progressé de 10,4 % entre 2014 et 2018. L'essentiel de cette croissance a été observé avant 2017 du fait d'un ralentissement du rythme d'investissement et des nouveaux emprunts contractés depuis 2017. En effet, le rythme d'investissement a été supérieur entre 2014 et 2016 à celui constaté à compter de 2017. FSM a livré en moyenne annuelle 115 logements neufs (en construction neuve) et 91 logements réhabilités avant 2017. Ces volumes ont été ramenés à 54 logements neufs et 35 logements réhabilités en moyenne à compter de 2017. Par ailleurs, depuis cette date, FSM a privilégié une mobilisation plus importante de ses fonds propres pour financer ses opérations.

L'agence note cependant une diminution des charges d'intérêts entre 2014 et 2018. FSM est entré en 2012 dans la période de décroissance des intérêts compensateurs.

L'encours de la dette a été contracté très majoritairement auprès de la Caisse des dépôts et consignations, et de la Participation des Employeurs à l'Effort de Construction (PEEC). Pour une très large part, elle est constituée avec des emprunts indexés sur le livret A (84 %). Du fait de cette indexation et de la diminution du taux du livret A, l'agence note une inflexion des charges d'intérêts sur la période contrôlée.

Par ailleurs, la société détient deux prêts structurés, contractés auprès de la banque Dexia Crédit Local (pour un montant de 14,8 millions d'euros) qui ont fait l'objet de refinancement en 2014 et qui ont entraîné un litige entre FSM et Dexia Crédit Local<sup>21</sup> (entraînant la constitution d'une provision pour risques à hauteur de 200 milliers d'euros). Un accord amiable a été conclu avec DEXIA en novembre 2019, mettant fin à ce litige. Il porte sur l'ensemble de l'encours DCL et a permis de bénéficier de meilleurs taux sur le reste de l'encours DCL. Dès lors, le nouvel emprunt a été comptabilisé conformément à l'accord conclu en 2019.

<sup>21</sup> Après étude du nouvel emprunt, il s'est avéré que DEXIA imputait des frais particulièrement élevés (non transmis à l'ANCOLS).

Traité de manière rétroactive, cela se traduit par une minoration des capitaux propres de 6,9 M€ correspondant aux intérêts sur emprunts et pénalités jusqu'alors non constatés.

Au 1<sup>er</sup> Juillet 2018, la société FSM a souscrit à l'offre de la CDC qui accompagne les organismes du logement social à la mise en œuvre des réformes et prévoit la possibilité d'allonger une partie de la dette sur une période de 10 ans. Elle porte sur un périmètre de 82 lignes de prêts pour un montant total de 56 051 milliers d'euros. En sollicitant un allongement de 10 ans pour chacune de ces lignes, FSM devrait dégager, en moyenne, une marge de manœuvre de 980 milliers d'euros par an sur les 10 prochaines années. L'impact est estimé à 1 087 milliers d'euros (sur un encours total de 398 408 milliers d'euros) et 54 milliers d'euros de charges d'intérêts.

Enfin, FSM a contracté des prêts de Hauts de Bilan (2,2 millions) sur deux ans (2017 et 2018) pour la réhabilitation thermique et la construction de logements. Il convient de noter que les opérations de réhabilitations envisagées et reportées dans l'analyse prévisionnelle font l'objet d'un financement quasi-total sur emprunt hormis les opérations du Bréau et Lagorsse.

Entre 2014 et 2018, FSM a procédé à trois réaménagements de dettes dont les principales sont présentées ci-dessous :

Tableau 21 : Réaménagement de dette réalisée entre 2014 et 2018

Année	2014	2015	2018
Encours réaménagé	14 760 milliers €	55 452 milliers €	54 940 milliers €
Nature d'affectation	opérations locatives	opérations locatives	opérations locatives
Organismes prêteurs	DCL	CDC	CDC
Nature du réaménagement	Sécurisation du risque sur 2 prêts classés en 1E et 3E. Passage en 1A par la fixation d'un taux fixe.	Dégager des marges de manœuvre pour prolonger l'effort de développement et respecter les engagements pris au titre de la CUS. 14 mesures spécifiques portant sur l'allongement de 4 ou 5 ans, le type de révisabilité des taux, le simple décalage de la date d'échéance, la baisse de marge.	Allongement de 10 ans de 76 lignes de prêts
Principaux effets	Sécurisation du risque en raison de l'effet multiplicateur. Passage en taux fixe Allongement de 5 ans Augmentation du capital de 2 M€ pour intégrer les IRA	Dégager des marges de manœuvre pour prolonger l'effort de développement et respecter les engagements pris au titre de la CUS.	Allongement de 10 ans pour absorber l'impact de la RLS
Coût en termes d'annuités	7127 milliers €	1 997 milliers € (estimation)	4 702 milliers €

Source : Données FSM

Ces réaménagements, combinés à la baisse du taux du livret A (taux de 0,75 % depuis le 1<sup>er</sup> août 2015), ont permis de limiter la croissance des annuités sur la période 2014-2018 et leurs poids sur les loyers. Les annuités ont progressé de 13,4 % entre 2014 et 2018. Elles représentent 47,9 % des loyers en 2018 et demeurent nettement supérieures aux valeurs de référence (44,7 %). L'économie d'annuités induite sera de près de 16 077 milliers d'euros entre 2019 et 2030.

La construction, à compter de 2023 et jusqu'en 2027, de 40 logements par an a pour conséquence une augmentation des annuités d'emprunts de 10 804 milliers d'euros sur cette période.

Dans ses perspectives financières, FSM prévoit cependant que le ratio annuités locatives/loyers moyen, entre 2019 et 2027, s'élèvera à 44,28 % (47,93 % en 2018). La politique financière de production des logements sociaux se traduit par une mobilisation de la dette à hauteur de 85 % et un niveau de fonds propres mobilisé à hauteur de 11 %. Ainsi, le mode de financement principal des opérations est basé sur l'emprunt.

Les niveaux d'annuités actuels et projeté ainsi que l'analyse de la soutenabilité de sa dette montrent que FSM dispose d'une capacité d'endettement assez limitée. FSM devrait revoir à la baisse ses objectifs de production d'offre nouvelle afin de réduire le coût de la dette qui demeure supérieur aux valeurs de référence. Le réaménagement de la dette CDC devrait également y contribuer.

#### 4.5.2 Capacité de désendettement

Tableau 22 : Ratios de désendettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Endettement (1)	360 939	383 848	397 004	399 459	398 408
CAFC	12 835	14 888	16 162	16 521	16 380
<b>Endettement / CAFC</b>	<b>28,1</b>	<b>25,8</b>	<b>24,6</b>	<b>24,2</b>	<b>24,3</b>
<i>Valeurs de référence</i>	18,88	18,59	19,98	19,44	22,16
Trésorerie (2)	27 832	27 779	28 579	31 786	31 750
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	333 106	356 068	368 426	367 673	366 658
<b>Endettement net de trésorerie / CAFC</b>	<b>26,0</b>	<b>23,9</b>	<b>22,8</b>	<b>22,3</b>	<b>22,4</b>
<i>Valeurs de référence</i>	16,30	17,25	18,91	16,66	19,59
Valeur nette comptable du parc locatif	358 401	376 951	412 912	415 863	401 989
Dotations Amortissements du parc locatif	13 593	14 557	15 680	16 496	16 626
<b>VNC / Amortissement du parc locatif</b>	<b>26,4</b>	<b>25,9</b>	<b>26,3</b>	<b>25,2</b>	<b>24,2</b>
<i>Valeurs de référence</i>	26,7	25,9	26,3	25,7	26,2

Sources : Données FSM (Etats réglementaires)

La capacité de désendettement mesure la capacité théorique de l'organisme à rembourser l'ensemble de sa dette en calculant le nombre d'années nécessaires s'il consacrait la totalité de sa CAF courante au remboursement de sa dette. Sous l'effet de l'augmentation de la profitabilité et malgré l'évolution de l'encours, le nombre d'années de CAF nécessaires au remboursement de la dette diminue, passant de 28 ans en 2014 à 24 ans en 2018. Malgré une amélioration, ce ratio demeure supérieur aux valeurs de référence.

Cette durée est cependant à rapprocher de la durée de vie résiduelle des actifs locatifs, mesurée par le rapport entre la valeur nette comptable (VNC) de ces actifs et les dotations aux amortissements comptabilisées annuellement. Sur les cinq dernières années, sa valeur est en moyenne de 25 ans avec une amélioration du ratio. Cela signifie que le parc de FSM actuellement en service sera en moyenne amorti totalement d'ici 25 ans. La durée de vie théorique des actifs se rapproche de la durée théoriquement nécessaire pour rembourser les emprunts mobilisés pour les constituer. FSM a tout juste la capacité de rembourser l'intégralité de ces emprunts avant d'avoir à remplacer ces actifs. Toutefois, le poids de la dette demeure important, et la durée théorique de désendettement repose sur une CAF qui est de bon niveau, mais à son maximum avec des coûts de gestion faibles et des risques locatifs maîtrisés. FSM dispose de peu de marge de manœuvre.

## 5. POLITIQUE PATRIMONIALE

### 5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Le document stratégie dénommé « *CAPTEN* » 2015-2020 a été élaboré dans l'optique de faire de FSM un bailleur social de référence pour le territoire de la Seine-et-Marne. Outre une amélioration de la qualité de service dans tous les domaines d'intervention (location, vente, accession, etc.), le document ambitionne de développer le parc jusqu'à atteindre 10 000 logements à l'échéance de 2020.

Cependant, FSM explique que cet objectif quantitatif ne sera pas réalisé en 2020, du fait des changements de son environnement politique et économique.

En 2018, FSM a engagé la refonte de son Plan Stratégique du Patrimoine (PSP) qui porte jusqu'à 2022 ; il a été adopté par le CA du 23 octobre 2018. Le plan s'appuie sur une double segmentation<sup>22</sup> permettant de classer les résidences selon leur attractivité et les enjeux énergétiques. Le PSP identifie également les logements attractifs qui sont susceptibles d'être vendus (cf. § 5.2.4.1 critères ventes).

La société vise à concentrer ses efforts sur les résidences les plus en difficulté ou vétustes, notamment celles situées en QPV, et relevant d'une faible performance énergétique. Le PSP est accompagné d'un plan de travaux qui renvoie aux montants de dépenses suivants (investissements et gros entretiens) :

Tableau 23 : Plan de travaux 2019-2023

En euros	2019	2020	2021	2022	2023	Période 2019/2023
Montant total par année	3 055 850	4 826 500	7 491 000	6 082 500	4 503 000	<b>25 958 850</b>

Source : FSM

La convention d'utilité sociale (CUS) 2019-2024 acte l'entrée de FSM dans le groupe Arcade VYV. Le document confirme, à cette occasion, la pérennité et le renforcement de FSM sur le territoire de la Seine et Marne ainsi que son rôle de tête de pont dans le département pour y faciliter le déploiement des entités du groupe Arcade VYV ou de ses partenaires avec notamment la réalisation d'établissements spécialisés telles que EPHAD, pensions de famille, foyers d'hébergement. Dans ce cadre, FSM prévoit de pouvoir profiter de ces offres de services dont elle fera la promotion notamment en participant au capital des sociétés en charge d'y répondre.

S'agissant de la localisation de son développement, FSM privilégie les pôles urbains de Melun-Sénart et de Fontainebleau, lesquels constituent ses lieux d'implantation historiques.

Le territoire de Marne la Vallée présente également une zone de développement recherchée. Ce territoire est toutefois soumis à la forte concurrence des promoteurs et le développement des opérations se fait principalement via la vente en état futur d'achèvement (VEFA).

L'agglomération de Meaux et, en particulier, le secteur autour de l'aéroport de Roissy fait également partie des territoires en recherche de développement pour FSM.

<sup>22</sup> Le PSP 2018-2022 décline 4 axes pour noter son patrimoine : attractivité commerciale, occupation sociale, qualité technique et classement énergétique.

S'agissant des produits locatifs, FSM développe désormais une stratégie en lien avec les acteurs du groupe Arcade-VYV ou avec les partenaires de ce dernier, notamment autour de la santé.

L'organisme sera amené à diversifier ses activités et à modifier son approche du logement dans le sens d'une association de ce dernier avec le métier de la santé ; ce qui pourrait se concrétiser, par exemple, par l'installation en pied des immeubles de logements familiaux de crèches, d'opticiens mutualistes, de cabinets dentaires ou de maisons de sport et de santé.

Dans le même esprit, FSM devrait développer les logements pour étudiants adjoints à une gamme de services et d'équipements : salles communes, TV, détente, sport et buanderie, internet à haut débit, etc. ; le territoire d'implantation cible en particulier Fontainebleau et Melun. Le gestionnaire pressenti est la MGEL LOGEMENT, une Union d'Économie Sociale (UES) créée en 1994 par la mutuelle générale des étudiants de l'Est (MGEL), qui est composante du groupe Arcade-VYV.

FSM souhaite aussi orienter son développement vers le segment des logements destinés aux séniors. En effet, le vieillissement de la population dans le cadre du maintien à domicile laisse présager des besoins croissants où pourront s'illustrer les synergies entre santé et logement, notamment avec une généralisation d'immeubles domotisés répondant aux besoins de confort (gestion d'énergie, optimisation de l'éclairage et du chauffage), de sécurité (alarme) et de communication (commandes à distance, signaux visuels ou sonores, bouton d'appel d'urgence, etc.). Pour satisfaire cette demande, FSM envisage de poursuivre sa collaboration avec l'association DELPHIS dont elle est adhérente, un pôle de recherche et de développement pour l'habitat social qui a développé le label Habitat Sénior Services.

FSM s'engage indirectement dans la mise en œuvre du dispositif bail réel solidaire (BRS) avec lequel les ménages n'achètent que la partie bâtie du logement, et accessoirement dans le dispositif d'accession financé par le prêt social location-accession (PSLA). Cette faculté s'appuie sur le double levier de l'organisme de foncier solidaire (OFS23), dont s'est doté ANTIN Résidences, et de la création de sociétés civiles de construction-vente (SCCV) regroupant ANTIN Résidences, FSM et Notre Cottage Accession (NCA), société coopérative d'intérêt collectif d'Hlm du groupe (rapport de contrôle n°2019-047), pour porter les opérations d'accession. La participation de FSM devrait représenter entre 10 % et 50 % du capital des SCCV, lui faisant porter une partie du risque sur le résultat dégagé. Le contrôle de la société NCA a révélé globalement une bonne capacité de cette dernière à maîtriser les opérations d'accession et à dégager des résultats positifs. Ces résultats seront quoi qu'il en soit d'un impact limité en termes de volume sur les grands équilibres financiers de la société.

Les perspectives BRS portent sur les territoires de Marne et Gondoire et spécifiquement Bussy-Saint-Georges. En novembre 2019, une SCCV a été montée pour la création en VEFA de 19 logts à Livry-sur-Seine de financement PSLA et quatre SCCV dont la création est prévue le second semestre 2020, une à Dampmart pour des logements en PSLA et trois (à Pomponne, Lagny-sur-Marne et Collégien) pour des opérations de BRS.

---

<sup>23</sup> Dispositif créé avec la loi Alur et destiné à favoriser l'accession sociale sécurisée par un mécanisme de dissociation pérenne entre le foncier et le bâti.

## 5.2 ANALYSE DE LA MISE EN ŒUVRE DE LA STRATÉGIE PATRIMONIALE

### 5.2.1 Offre nouvelle

L'évolution des logements familiaux, au cours de la période contrôlée, est la suivante :

Tableau 24 : Évolution du patrimoine

Parc au 1er janvier		Construction	Acquisition Amélioration	VEFA	Vente	Transformation d'usage	Démolitions	Parc au 31 déc	Évolution
2014	7 111	133	57	44	4	-27	0	7 314	2,85 %
2015	7 314	53	111	0	7	-36	0	7 435	1,65 %
2016	7 435	158	77	55	12	37	0	7 750	4,24 %
2017	7 750	72	7	27	17	0	19	7 820	0,90 %
2018	7 820	18	14	10	14	1	36	7 813	-0,09 %
oct-19	7 813	71	2	33	*145	0	0	7 774	-0,50 %
Période	7 111	505	268	169	-199	-25	-55	7 774	9,32 %

Source : FSM ; évolution moyenne annuelle = 1,97 %

\* dont 125 de vente en bloc correspondant à deux groupes à Savigny-le-Temple : le groupe 76 de 60 logements et le groupe 80 de 65 logements

L'évolution du patrimoine a relevé de 942 productions neuves et acquisitions-améliorations, dont 169 en VEFA (soit 17,94 %).

Le prix de revient final total par m<sup>2</sup> de surface habitable (SH) s'élève en moyenne à 2 908 euros HT s'agissant des constructions neuves en maîtrise d'ouvrage directe, et à 2 533 euros HT pour celles en VEFA<sup>24</sup>. Les bas coûts des opérations réalisés en VEFA est notamment le résultat de négociation importante des tarifs avec les promoteurs.

La société prévoit la livraison de 149 logements familiaux en 2020 (44 PLAI et 105 PLUS) et 155 logements en 2021 (48 PLAI, 97 PLUS et 10 PLS).

### 5.2.2 Intervention sur le parc existant

L'entretien du patrimoine de FSM est sous la responsabilité de la direction du patrimoine. FSM ne dispose pas d'une régie de travaux.

L'effort de maintenance (calculé selon les données des états réglementaires) est présenté en §.4.2.4

Concernant les travaux de remise en état des logements, selon une décision de la direction du 25 septembre 2018, les pertes liées à l'application de la RLS seront compensées par une réduction des dépenses d'entretien du patrimoine avec notamment un budget de remise en état des logements limité à 3 000 € au logement (4 250 € en moyenne en 2016 et 2017). FSM devra cependant être vigilant afin de s'assurer que les décisions prises ne soient pas préjudiciables notamment par une augmentation de la vacance des logements et une dégradation de la qualité du patrimoine.

### 5.2.3 Diagnostics et sécurité dans le parc

L'ensemble des diagnostics techniques a été réalisé par FSM, à l'exception de la généralisation des diagnostics amiante dans les parties privatives.

<sup>24</sup> A titre indicatif, l'infocentre SISAL évalue le coût moyen de production des opérations en Ile-de-France sur l'année 2016 à 2 957 euros HT/m<sup>2</sup> de SU pour les constructions neuves en maîtrise d'ouvrage directe et à 3 056 euros HT/m<sup>2</sup> de SU pour les VEFA.

- Diagnostic de performance énergétique (DPE)

La société a réalisé le DPE du parc de logement. Le bilan énergétique sur la période 2013-2018 est le suivant :

Tableau 25 : Bilan énergétique période 2013-2018

en % de logements	2013	2018
<b>ETIQUETTES DPE</b>		
A : <51 kWh/m <sup>2</sup> /an	1,69	4,66
B : 51-90 kWh/m <sup>2</sup> /an	8,47	14,08
C : 91-150 kWh/m <sup>2</sup> /an	34,97	36,78
D : 151-230 kWh/m <sup>2</sup> /an	33,3	27,07
E : 231-330 kWh/m <sup>2</sup> /an	16,31	13,86
F : 331-450 kWh/m <sup>2</sup> /an	4,8	3,01
G : > 450 kWh/m <sup>2</sup> /an	0,46	0,4
Données non disponibles	0	0,14
<b>TOTAUX</b>	<b>100</b>	<b>100</b>

Source : Classement énergétique FSM

Au 31 décembre 2018, les classes énergétiques E, F ou G concernent 1 349 logements répartis sur 64 groupes ; 538 de ces logements disposent d'un chauffage électrique, un mode de chauffage auquel est affecté le coefficient d'énergie primaire de 2,58, qui ajoute à la consommation finale utilisée dans le logement.

Dans le cadre d'une convention de Prêt de Haut de bilan bonifié<sup>25</sup>, passée en janvier 2017 avec la Caisse des Dépôts et Consignations, la société a bénéficié d'un financement de 3,94 millions d'euros qui donne une priorité pour les rénovations thermiques du patrimoine.

FSM n'a pas encore fait application d'une 3<sup>ème</sup> ligne de quittance<sup>26</sup> au titre de la contribution des locataires au partage des économies de charge après des travaux de réhabilitation thermique, autorisée par l'article R. 442-25 du CCH. Il prévoit d'exploiter cette faculté à l'issue des travaux sur le groupe Le Bréau et Lagorsse à Fontainebleau.

- Amiante

Les DAPP sont réalisés lors de la remise en état des logements ou, plus généralement, avant travaux. Ce faisant, le bailleur ne satisfait pas à ses obligations réglementaires, puisque la constitution des DAPP devrait être généralisée depuis le 5 février 2012. Les DAPP réalisés ressortent toutefois négatifs à la présence d'amiante de la liste A.

FSM ne réfute pas le caractère obligatoire de ce contrôle mais argumente sur la complexité d'une intervention en milieu occupé et confirme que ces matériaux sur la liste A sont très rarement identifiés dans les logements. Enfin, elle note que le Groupe Arcade-VYV prévoit d'organiser une approche collective pour améliorer les pratiques de ses filiales sur ce thème.

<sup>25</sup> La durée du prêt est de 30 à 40 ans avec un taux à 0 % et un total différé d'amortissement sur les 20 premières années

<sup>26</sup> Il s'agit d'un dispositif créé par la loi MOLLE en 2009 visant à faciliter la réalisation d'opérations de réhabilitation énergétique via le partage du gain de l'économie d'énergie entre le bailleur et le locataire par l'instauration d'une contribution sur la quittance dite 3<sup>ème</sup> ligne de quittance.

- Ascenseurs

Le parc de FSM totalise 124 ascenseurs répartis sur 45 programmes. Suivant les tableaux produits par FSM, les travaux de conformité, par rapport à la loi n° 2003-590 du 2 juillet 2003 relative à la sécurité des ascenseurs, ont été réalisés dans le respect des échéances. Le document remis au contrôle atteste des contrôles quinquennaux effectués.

- Diagnostics électricité

L'ANCOLS relève que les rapports de diagnostic électricité produits en annexe au bail ne font pas apparaître les mesures correctives mises en œuvre par le bailleur lorsque des anomalies sont relevées par l'opérateur de diagnostic, attestant ainsi du suivi effectif de ces diagnostics par FSM.

En particulier, les mesures correctives qui ont été prises ne sont pas indiquées pour un dispositif assurant la coupure d'urgence placé à plus de 1,8 m du sol (dossiers 1070101 et 1043452) ; pour un calibre insuffisant de l'interrupteur assurant la coupure de l'installation électrique (dossiers 1099822 et 1067540) ; pour un dispositif de protection différentielle qui ne fonctionne pas à son seuil de déclenchement et une manœuvre du bouton test du dispositif de protection différentielle n'entraînant pas son déclenchement (dossier 1060818) ; pour une installation électrique située en zone 1<sup>27</sup>, qui ne répond pas aux prescriptions particulières liées aux pièces humides (dossier 1068998).

Par ailleurs, des visites de diagnostic électricité sont réalisées un jour où l'installation n'est pas alimentée en électricité (dossiers 1034525 et 1042341). Enfin, faute pour l'opérateur de pouvoir se rendre dans les parties communes où se trouve la prise de terre, de nombreux rapports indiquent que le contrôle a été impossible pour attester que les éléments la constituant étaient appropriés (dossiers 1099822, 1060818 et 1043452) ; s'agissant de ce dernier point qui atteste d'un contrôle partiel du dispositif électrique, l'ANCOLS préconise de revoir le contrat de prestation des diagnostics au logement pour y inclure la visite du local commun où est située la prise de terre, ou de fournir à l'opérateur de diagnostic du logement une attestation de conformité spécifique à la prise de terre de l'immeuble.

FSM informe l'ANCOLS qu'elle fournira dorénavant systématiquement la liste des travaux réalisés afin de lever les anomalies identifiées dans le cadre des diagnostics électricité.

## **5.2.4 Ventes de patrimoine**

### **5.2.4.1 Vente des logements Hlm à l'unité**

S'agissant des ventes à l'unité, conformément aux termes de l'article L. 443-7 du CCH, le CA de FSM décide chaque année, de sa politique de vente de patrimoine (dont la stratégie figure dans la CUS et le PSP).

Comme indiqué dans son plan de vente présenté au CA le 19 novembre 2019, la vente aux locataires répond à trois objectifs : développer l'accession sociale à la propriété (et ainsi favoriser le parcours résidentiel des locataires), favoriser la mixité sociale, donner accès aux organismes à une nouvelle source de financement.

Les plans de vente sont établis suivant les critères arrêtés par le CA :

- valeur nette comptable inférieure à 60 000 € ;

---

<sup>27</sup> Il s'agit du volume au-dessus de la baignoire ou du receveur de douche sur 2,5m. Il est possible d'installer un luminaire basse tension à condition que l'interrupteur ne soit présent que dans les volumes 2 ou 3.

- date d'achèvement de l'ouvrage conforme réglementaire, soit supérieur à 10 ans ;
- classement énergétique entre A et E ;
- cotation avec une attractivité commerciale suffisante.

Au total, 896 logements ont été identifiés dans le portefeuille de vente.

Le plan de vente 2020-2024 actualisé concerne 1 153 logements ; FSM justifie ce volume par le souci d'assurer l'atteinte des objectifs, sur la période de la CUS 2019-2024, de 290 logements vendus. Toutefois, les communes, où sont localisés les logements, ont majoritairement fait valoir un refus de l'autorisation de vendre. Elles sont, en effet, sollicitées par plusieurs bailleurs qui répondent à la même logique de vente, ce qui est susceptible de mettre en péril leur taux de logements sociaux<sup>28</sup>. De fait, l'objectif de vente affiché par FSM ne semble pas réalisable au moment du contrôle.

Durant la période contrôlée, les acheteurs des 54 logements qui ont été vendus relèvent à 20 % de leurs occupants, à 13 % de locataires FSM et à 67 % d'investisseurs ou de ménages extérieurs au parc de la société.

Les plus-values réalisées sur ces 54 ventes totalisent 5 438 milliers d'euros soit une moyenne de 100,7 milliers d'euros par logement. Le prix moyen de cession s'établit à 120 milliers d'euros. Ces deux chiffres proches s'expliquent par la politique de vente qui établit comme l'un des critères une valeur nette comptable inférieure à 60 000 euros, soit un logement largement amorti.

Le prix de vente est déterminé suivant les données (fourchette basse et moyenne) fournies par l'agence immobilière, croisées avec celles (fourchette haute, basse et intermédiaire) trouvées à l'aide d'un outil d'évaluation (plateformes d'analyses et algorithmes d'estimation immobilière) proposé sur internet.

Le prix de vente initial peut être ajusté en fonction des réalités de la vente, comme c'est le cas pour le groupe Boulevard de Maincy à Melun (baisse des prix entre 8 et 13 % autorisée par le CA du 10 septembre 2019).

#### **5.2.4.2 Vente en bloc**

En 2018, FSM a cédé au gestionnaire la maison d'accueil de personnes âgées dépendantes (MAPAD) « du Grand Chêne » (groupe 345 de 78 lits). Dans le cadre d'un contrat de location-vente, signé avec le gestionnaire, FSM pourrait être amenée à lui céder dans la période 2025 à 2027, l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) « Les Patios de l'Yerres » (54 lits), également située à Combs-la-Ville ;

Durant la période contrôlée, les ventes de logements familiaux réalisées en bloc<sup>29</sup>, avec entrée en jouissance le 1<sup>er</sup> décembre 2019, concernent 125 logements correspondant à deux groupes localisés à Savigny le temple : le groupe 76, résidence Ermitage, de 60 logements et le groupe 80, résidence Jean-Jaurès, de 65 logements.

---

<sup>28</sup>L'article 55 de la loi, modifiée, relative à la solidarité et au renouvellement urbains (SRU) du 13 décembre 2000, impose à toutes les communes, de plus de 3 500 habitants – et de 1 500 habitants dans l'agglomération parisienne – appartenant à des agglomérations ou intercommunalités de plus de 50 000 habitants comprenant au moins une commune de plus de 15 000 habitants, de disposer de 25 % de logement social, en regard des résidences principales, d'ici 2025. Depuis la loi ELAN (articles 130 à 132), les logements vendus à leur locataire sont encore pris en compte dans le décompte SRU pendant une durée de 10 ans suivant leur vente (au lieu de 5 ans auparavant).

<sup>29</sup> Acquis par VILOGIA

### 5.2.5 Activité d'accession sociale à la propriété

L'accession sociale à la propriété développée par FSM vise à proposer une issue au parcours résidentiel des locataires Hlm via l'achat d'un logement abordable, et à répondre à l'attente des communes qui, outre faciliter ce parcours, veulent par ce biais libérer des logements locatifs sociaux et satisfaire la demande en logements Hlm sur leur territoire. La branche d'activité de FSM dans l'accession sociale à la propriété est représentée par VIVÉO Accession®, une dénomination commerciale créée en 2008.

L'activité d'accession sociale à la propriété est relativement réduite et renvoie, pour ce qui concerne les ventes durant la période contrôlée, à quatre opérations :

Tableau 26 : Activité de l'accession au 31/12/2019

OPERATIONS EN ACCESSION			VENTES PAR ANNEE*				
OPERATION	COMMUNE	NB LOGTS	2014	2015	2016	2017	2018
			NB LOGTS	NB LOGTS	NB LOGTS	NB LOGTS	NB LOGTS
Faisanderie 1ère Phase	Fontainebleau	33	19				
Faisanderie 2ème Phase	Fontainebleau	23	0	3	6	13	1
Rue de Seine	Vaux le Pénil	14	13			1	
La Talmouze	Trilport	10				9	
<b>Total</b>			<b>32</b>	<b>3</b>	<b>6</b>	<b>23</b>	<b>1</b>

Source : FSM

\*L'activité d'accession est réduite à zéro en 2019.

Le coût de la commercialisation constaté sur la période contrôlée est le suivant :

Tableau 27 : Commissions ventes Accessions

Années	Nbre	Coûts commissions Accession
		(en euros)
2014	32	235 967
2015	3	28 807
2016	6	47 080
2017	23	123 063
2018	1	12 651

Source : FSM

Certaines opérations n'ont pas rencontré leur public ; c'est par exemple le cas pour les deux programmes mixtes, rue de la Rochette (8 logements collectifs) et rue de la Gare (9 logements collectifs) à Livry-sur-Seine. La commercialisation n'ayant pas permis de constater l'existence d'une demande suffisante, les logements originellement prévus pour de l'accession ont été réalisés en locatif.

En 2018, quatre programmes totalisant 86 logements ont été lancés en commercialisation : 20 logements collectifs à Pomponne ; 20 logements collectifs à Lagny-sur-Marne ; 16 logements individuels à Charny ; 30 logements collectifs à Dampmart. En 2019, c'est une opération de 16 logements individuels à Charny qui a été lancée et une proposition de trois opérations nouvelles, totalisant 67 logements, était en attente de la validation du comité d'engagement : 26 logements à Collégien ; 30 logements à Dammarie-les-Lys et 11 logements individuels à Livry-sur-Seine.

Les conditions de ressources ont été respectées pour les ménages candidats. Le contrôle n'a pas relevé d'observation s'agissant de la production. Globalement, les coûts et les délais sont respectés. FSM réalise des enquêtes de satisfaction de manière à évaluer ses productions et les services qui leurs sont associés. La qualité des logements livrés est effective. FSM a obtenu la certification ISO 900. Les accédants bénéficient

des clauses de sécurisation assurant, pendant 8 ans, une garantie de relogement et une garantie de rachat. La sécurisation figure bien dans les contrats de location-accession et les contrats de vente, conformément aux dispositions des articles R. 331-76-5-1 et R. 443-2 du CCH.

### **5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE**

La direction du développement et de l'accession est chargée de la production neuve. Elle présente une capacité suffisante qui, à l'avenir devrait être maintenue. En effet, FSM souhaite conserver en interne le savoir-faire qui, actuellement, assure en majorité la production de logements locatifs en maîtrise d'ouvrage directe et porte les opérations d'accession sociale sous la forme de VEFA.

L'organisation adoptée pour le suivi des opérations de constructions neuve, n'appelle pas d'observation. Le directeur du développement et ses deux chefs de projet ont en charge la prospection foncière.

Par ailleurs, FSM s'est dotée d'un comité d'engagement, constitué de toutes les directions, où sont étudiées les phases principales des projets.

Les conditions financières de réalisation des programmes sont maîtrisées. Hors aléas de chantier (appels d'offres infructueux ou recours de tiers riverains des projets), les opérations sont bien suivies.

**Obs 2 : FSM a utilisé un reliquat d'emprunt CDC portant sur une autre opération afin de financer l'acquisition amélioration de 6 logements dans la commune de Le Mée-sur-Seine, sans l'accord préalable du prêteur et sans l'information aux services locaux de l'Etat.**

FSM est impliquée dans l'opération, approuvée en CA du 27 octobre 2015, de remise en état des 57 logements de la résidence La Caravelle, située au 257 allée de la Gare à Le Mée-Sur-Seine (77350). Ce groupe relevant d'une copropriété dégradée, la commune a demandé à la société Hlm de racheter progressivement les logements afin d'en devenir majoritaire et de pouvoir procéder à la rénovation de l'immeuble. Après avoir acquis la propriété de 51 des 57 logements, FSM a pu réaliser une première tranche de travaux ; l'achat des 6 derniers logements lui a permis d'engager une deuxième tranche de travaux. Pour financer cette deuxième tranche, FSM a utilisé le solde de l'emprunt CDC relatif à la première tranche, soit 129 377 euros.

Le prix de revient total de l'opération de la deuxième tranche représentait 342 877 euros financés à hauteur de 25 500 euros par subventions et 317 377,58 euros grâce à des emprunts de la CDC dont 129 377 euros de prêts provenant de la réaffectation du solde de l'emprunt CDC trop perçu sur l'opération d'acquisition-amélioration des 51 logements de la première tranche de travaux sur cette même résidence.

Sans remettre en cause la logique de la démarche (notamment eu égard à la garantie de la collectivité locale), l'ANCOLS rappelle à FSM que les emprunts sollicités à la CDC doivent être rattachés à une opération spécifique. En cas de changement d'affectation, FSM doit au minima en informer la CDC et solliciter son accord préalable. La société doit également informer les services de l'Etat en charge du suivi des subventions. Au vu des éléments transmis à l'Agence, aucune de ces deux démarches n'a été effectuée.

Dans sa réponse, FSM indique avoir saisi la CDC pour recueillir son accord le 23 avril 2020. Toutefois, l'ANCOLS note que la société n'indique pas s'être rapprochée des services locaux de l'Etat afin de lui relayer cette information.

## 6. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 6.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

Les enquêtes de l'occupation du parc social (OPS<sup>30</sup>) de 2018 donnent les résultats suivants :

Tableau 28 : Analyse sociale de l'occupation sur l'ensemble du parc

Département de la Seine-et-Marne	Nombre de LLS dans le champ OPS (spt 77)	Taux de LLS logts conv. APL	Taux de ménages répondants	Taux de personnes seules	Taux de familles mono-parentales	Taux de ménages avec 3 enfants ou plus	Taux de ménages bénéficiaires APL-AL	Taux d'occupants de 65 ans et plus	Taux de ménages avec des Ress <20%Plaf ond PLUS	Taux de ménages avec des Ress <40%Plaf ond PLUS	Taux de ménages avec des Ress <60%Plaf ond PLUS	Taux de ménages avec des Ress >100%Plaf ond PLUS	Taux de ménages avec des Ress >120%Plaf ond PLUS
SA HLM Les Foyers de Seine-et-Marne	8,4%	100,0%	54,5%	38,4%	28,8%	11,2%	30,6%	9,7%	18,5%	39,1%	62,0%	7,2%	2,4%
OPH Habitat 77	18,7%	99,8%	85,1%	31,9%	28,6%	15,6%	44,3%	10,6%	22,2%	45,9%	68,0%	5,1%	1,5%
SA HLM Trois Moulins Habitat	16,4%	99,8%	85,2%	31,5%	29,2%	16,5%	NC	9,5%	18,6%	41,5%	65,0%	5,8%	1,8%
Résidence Urbaine de France	8,4%	98,7%	80,4%	25,8%	22,6%	17,0%	43,8%	6,8%	17,8%	37,1%	58,9%	9,0%	3,1%
Ensemble des OLS du département	100,0%	98,3%	81,9%	30,3%	26,1%	15,9%	30,7%	9,2%	18,7%	40,4%	62,9%	7,6%	2,7%

Source: BO Ancols Données Enquêtes OPS 2018

L'occupation du parc de la société se situe dans la moyenne du département et correspond à des résultats globalement satisfaisants en termes d'accueil des personnes aux ressources modestes. Cependant, il convient de souligner un faible taux de réponse à l'enquête OPS de seulement 54 % pour une moyenne départementale de 82 %. La société est invitée à œuvrer pour améliorer ce taux de réponse à l'occasion de la prochaine enquête bisannuelle.

### 6.2 POLITIQUE D'ATTRIBUTION

#### 6.2.1 Connaissance de la demande

FSM est centre d'enregistrement des demandeurs de logement. Le stock des demandes nouvelles ou renouvelées en 2018 dans le système national d'enregistrement (SNE) est de 50 750<sup>31</sup> sur le département de la Seine-et-Marne, en hausse par rapport aux années précédentes (46 736 en 2017 et 33 904 en 2016).

L'ancienneté de la demande dans le département est en moyenne de 26 mois. Le stock des demandes de plus de 3 ans représente 28 % de la demande totale au 31 décembre 2018 ; celui des demandes de moins d'un an s'élève à 10 %.

Selon le portail SNE, en 2018, 20 652 demandeurs souhaitent en premier choix un logement sur une commune où FSM est implanté (contre 21 125 en 2017 et 19 601 en 2016). La demande est la plus forte sur les secteurs de l'agences de Melun et du Val de Seine (57% de la demande) et de l'antenne de Bussy (33 %).

<sup>30</sup> Tous les deux ans, la loi impose au bailleur de faire une étude de l'occupation de ses logements sociaux (art L. 442-5 du CCH).

<sup>31</sup> Sources statistiques du portail SNE au 31/12/2018.

FSM a prévu de mettre en place une Commission d'Attribution des Logements et d'Examen de l'Occupation de Logements (CALEOL)<sup>32</sup> à compter du mois de septembre 2020.

## 6.2.2 Gestion des contingents

Tableau 29 : Répartition des réservataires

	Préfet	Maire	Cons .Dép.	Cons. Rég.	Action Logement	Autres	non réservés	Total
							FSM	
en Nbre	2 710	935	168	92	1 671	347	1 890	7 813
en %	34,69	11,97	2,15	1,18	21,39	4,44	24,19	100

Source : données FSM

## 6.2.3 Politique d'occupation du parc de l'organisme

**Obs 3 : FSM n'effectue pas de traitement systématique des situations de sous-occupations.**

FSM n'effectue pas le suivi des locataires en place. L'Agence considère que la société a connaissance des cas de sous occupations dans le cadre des enquêtes OPS. Sachant, par ailleurs que le taux des mutations internes était notamment pensé pour aider au traitement des situations de sous-occupation, il convient pour FSM, a minima, d'engager des démarches visant à proposer des logements plus petits aux locataires concernés, et en particulier de croiser ces données avec les cas de précontentieux pour impayés ou avec les demandes des aménagements de leur logement au titre du vieillissement.

## 6.2.4 Gestion des attributions

Les orientations en matière d'attribution indiquent, notamment, rechercher un taux de mutation interne de 10 % sachant qu'il était de 6,5 % en 2018, contre 5 % en 2017 et 7,63 % en 2016. L'objectif de 10 %, reflétant la volonté de FSM d'accroître le taux de mutation pour répondre aux objectifs fixés dans la CUS 2019-2024, n'est donc pas atteint.

Du fait de l'étendue du territoire où le patrimoine est implanté, la société a décidé en application de l'article R. 441-9 du CCH de créer trois CAL, sur les secteurs Val de Seine et Sénart, Fontainebleau, Provins.

Tableau 30 : Suivi des CAL 2016-2018

Rubriques	2016	2017	2018
Nombre de réunions CAL	103	102	94
Nombre de dossiers examinés	2 552	2 291	2 040
Nombre d'entrées	945	824	635
<i>dont mutations</i>	56	42	41
Nombre de dossiers en moyenne par logement	2,7	2,78	3,21

Source : données FSM

Les chiffres bas d'attribution en 2018 s'expliquent par la faiblesse de la rotation, en particulier sur le secteur de Melun.

L'examen<sup>33</sup> des 178 dossiers d'attribution, relatifs aux CAL du premier trimestre 2019, a permis de constater que les informations mentionnées sur les fiches correspondent effectivement aux documents fournis par

<sup>32</sup> Cette disposition est prévue à l'article R. 441-9 du Code de la Construction et de l'Habitation.

<sup>33</sup> L'ANCOLS a également assisté à la CAL du 7 novembre 2019 et a analysé les éléments des dossiers de candidatures qui y ont été présentés.

les demandeurs et aux spécifications du logement concerné. Les candidats présentés ont tous un numéro unique. Les plafonds de ressources sont respectés.

### **1) Composition de la CAL**

Le règlement intérieur de la CAL ne fait pas mention en son article 4 – « *composition* » de la présence du représentant « *des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique* », prévu avec voix consultative aux articles L. 365-3 et R. 441-9-1 du CCH. Ce représentant faisait défaut durant la période contrôlée. L'organisme doit modifier son règlement en conséquence et produire des courriers justifiant la demande en préfecture pour obtenir la liste des associations agréées afin de prendre contact avec elles et intégrer leur représentant aux CAL.

FSM informe avoir modifié lors du CA du 17 novembre 2020, le règlement de la CALEOL afin d'y intégrer le représentant « *des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique* ».

### **2) Annexes au bail**

La fourniture aux locataires des annexes réglementaires au contrat de location n'est pas complète.

Cette liste, à cocher, des annexes ne précise pas le mode de réception des services nationaux de télévision en qualité numérique par le biais d'un téléviseur, conformément à l'article 12 de la loi 2007-309 du 5 mars 2007, de même que l'information préventive aux risques naturels et industriels et les diagnostics d'électricité et de gaz. Toutefois, ces derniers sont bien présents dans le dossier.

L'étude des dossiers CAL a permis de constater que le décompte de surface se trouvait dans la majorité des dossiers ; l'ANCOLS rappelle cependant que l'article R. 353-19 du CCH en fait une obligation et que cette information doit être systématisée.

## **6.2.5 Accord collectif départemental (ACD) et Mixité sociale**

Les objectifs globaux d'attributions de logements aux ménages prioritaires, arrêtés annuellement dans les accords collectifs au niveau du département, sont réalisés jusqu'en 2017. En 2018, les services de la préfecture pointent un pourcentage de réalisation atteignant 83 % ; FSM indique être en désaccord avec les chiffres préfectoraux<sup>34</sup> des réalisés. Depuis l'année 2019, la société opère un suivi parallèle des chiffres ACD qui la conduit à recenser 244 attributions aux publics défavorisés, dont 65 relevant des dispositions DALO.

### **Obs 4 : FSM n'a pas consacré 25 % des attributions réalisées en dehors des QPV à des ménages appartenant au 1er quartile des demandeurs, imposé à l'article L. 441-1 du CCH.**

La loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté (article 70 de la loi, codifié à l'article L. 441-1 du CCH) prévoit de consacrer 25 % des attributions réalisées en dehors des QPV à des ménages appartenant au 1<sup>er</sup> quartile des demandeurs, c'est-à-dire percevant, en 2018, moins de 9 345 €<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> FSM indique avoir identifié un problème de recensement des ACD par la DDCS 77, cette dernière disposant d'un outil qui ne reprendrait pas la totalité des attributions répondant aux critères ACD. Cette information aurait été remontée à la DDCS 77 qui aurait confirmé cet état.

<sup>35</sup> Les montants du 1er quartile (Q1) de 2017 et de 2018 sont les montants officiels tels que prévus dans la loi n° 2017-86 et fixés par arrêtés préfectoraux. Pour 2019, le montant Q1 est de 9 720 € par an par unité de consommation en Ile-de-France ; il relève de l'arrêté du 13 juin 2019 fixant le seuil de ressources des demandeurs de logement social du premier quartile.

par an par unité de consommation en Ile-de-France (9 126 € en 2017) ; parmi les habitants des QPV franciliens, 7 % résident en Seine-et-Marne.

En 2018, FSM indique un taux de 15% d'attributions en dehors des QPV à des ménages du 1er quartile. La société s'est fixée comme objectif de porter ce taux à 25 % d'ici 2028, soit une hausse annuelle de 1 %. Par ailleurs, sur la même année, 75 % des attributions en QPV sont réalisées au profit de ménages autres que ceux du 1<sup>er</sup> quartile, soit un taux bien supérieur à l'objectif de 50 % fixé par la loi précitée. L'Agence constate une véritable stratégie pour atteindre l'objectif de la loi, mais incite l'organisme à accélérer.

## **6.3 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DU PARC**

### **6.3.1 Politique de loyers**

Le CA délibère chaque année sur les hausses de loyers pratiqués pour l'ensemble des logements. Les augmentations effectuées sont conformes aux obligations légales pour les logements conventionnés.

La société fixe les loyers à la relocation au taux plafond de la convention APL sauf pour trois résidences (résidences Centre-Ville et Picardie II à Dammarie-les-Lys et résidence Marie Curie à le Mée-sur-Seine) pour lesquels le niveau du marché locatif ne permet pas cette augmentation. L'organisme applique la même augmentation annuelle aux loyers des logements non conventionnés.

Pour une meilleure information du CA, lors de la mise en location d'une opération, l'ANCOLS préconise, de présenter le loyer actualisé à acquitter pour chaque logement. Il serait pertinent également de préciser au CA comment le loyer acquitté se situe par rapport au plafond de la convention APL.

Les loyers de 2018 donnent la distribution suivante, qui est supérieure à celle pratiquée au niveau du département de Seine-et-Marne et de la région d'Ile-de-France :

*Tableau 31 : Niveau de loyers mensuels, au m<sup>2</sup> de surface habitable, des logements loués au 1er janvier 2019*

Montants en euros						
Raison sociale	Nombre de logements loués au 01/01/2019	Loyer mensuel				
		25ème centile *	50ème centile *	75ème centile *	Moyenne *	Loyer Moyen **
SA HLM Les Foyers de Seine-et-Marne	7 385	5,63	6,50	7,44	6,70	6,50
OPH de Seine-et-Marne	16 718	5,05	5,69	6,55	5,89	5,80
SA HLM Trois Moulins Habitat	15 781	5,29	6,18	7,20	6,27	6,20
SA HLM Résidence urbaine de France	7 302	5,54	6,53	7,62	6,78	6,60
Département de la Seine-et-Marne	92 176	5,28	6,20	7,22	6,37	6,24
Région Île-de-France	1 108 390	5,65	6,54	7,60	6,90	6,69
France métropolitaine	4 328 090	4,90	5,68	6,54	5,90	5,74

\* Centile – moyenne - médiane : Les centiles correspondent aux observations de loyer au m<sup>2</sup> de SH de chaque logement divisé par 1000 parties égales ; La moyenne est la somme des loyers au m<sup>2</sup> de SH calculés pour chaque logement/ nombre de loyers considérés pour ce calcul ; La médiane est la valeur du loyer au m<sup>2</sup> qui partage l'ensemble des observations en deux parties égales (autant de loyers inférieurs que de loyers supérieurs)

\*\* Loyer moyen Total des loyers/ total des surfaces habitables

Outre un parc d'un âge plus récent que les autres bailleurs, FSM justifie cet écart en soulignant qu'il a opéré un volume conséquent de réhabilitation, notamment au titre du Développement social des quartiers (DSQ) et du Projet de Rénovation Urbaine (PRU). L'organisme rappelle que les politiques de réhabilitation, dans un récent passé, bénéficiaient d'un loyer d'amélioration corrélé à l'importance des travaux réalisés et l'accroissement du niveau de confort. Or, FSM a anticipé la problématique énergétique en pratiquant de l'isolation par l'extérieur et des travaux de ventilation, ce qui s'illustre dans son PSP avec la bonne qualité énergétique de ses ensembles les plus âgés. De fait, la société a fait le choix d'augmenter les loyers pour financer en partie les investissements.

Les contrôles effectués au titre des dépassements de loyer plafond APL n'appellent pas de remarques. Toutefois, l'Agence invite FSM à se rapprocher des services de l'Etat afin de valider des avenants permettant de régulariser les conventions suivantes :

- groupe 309 inversion des financements dans l'identification du nombre de logements ;
- groupe 0011 de 48 logements résidence Pierre Brun à Melun, revoir la convention pour que l'indice de base indiqué soit celui du 4ème trimestre 1981 (valeur 610) ;
- concernant la convention 2206, elle fait état de 57 logements alors qu'en réalité, seuls 51 sont concernés.

### 6.3.2 Réduction de loyer de solidarité

La loi de finance pour 2018 du 30 décembre 2017, référencée n° 2017-1837, a introduit une réduction de loyer de solidarité pour les locataires d'un logement conventionné. La RLS s'applique à compter du 1<sup>er</sup> février 2018 ; son montant est fonction des ressources du ménage concerné.

Il existe deux RLS :

- la RLS dite « RLS CAF/CMSA » ; elle s'applique aux ménages bénéficiant de l'APL. Son montant est communiqué au bailleur par la CAF (ou la CMSA) pour application. La RLS CAF/CMSA a été appliquée en juin 2018. L'impact financier de la RLS CAF est de 1 530 milliers d'euros sur les 11 mois de l'année 2018 (946 milliers d'euros au titre de l'échéance RLS pour 3 110 bénéficiaires en moyenne et 584 milliers d'euros au titre du Rappel RLS) ;
- la RLS dite « RLS Bailleur » ; elle concerne les ménages ne bénéficiant pas de l'APL. Les informations retenues pour le calcul de la RLS bailleur sont celles issues de l'enquête OPS 2018. Cette dernière montre que 22 locataires ont bénéficié en 2018 d'un total de 6 970 euros au titre de la RLS Bailleur.

En parallèle à la RLS, un dispositif de péréquation a été instauré dès 2018. Piloté par la CGLLS, cette méthode de lissage doit permettre une meilleure équité entre les bailleurs, notamment ceux dotés d'un nombre de locataires APLisés plus nombreux. Pour 2018, ce dispositif a été calibré afin que la RLS représente 4,19 % des loyers des logements conventionnés (hors foyers)<sup>36</sup>. Dans le cas de FSM, compte tenu de la proportion de locataires bénéficiaires de l'APL (48,8 % en 2018), le lissage a eu peu d'impact sur le montant de la RLS (5,4 milliers d'euros). La perte issue de la RLS est ainsi ramenée à 1 532 milliers d'euros. Afin de compenser les conséquences de cette baisse des produits locatifs, des mesures internes ont été prises (allongement de la dette, mobilisation de prêts Hauts de Bilan, optimisation des coûts de gestion, arbitrages sur les investissements, les efforts d'entretien et un renforcement de la politique de vente).

FSM avait inscrit dans sa présentation budgétaire une version provisoire dans l'attente de la publication des textes réglementaires. L'atterrissage 2018 permet d'ajuster le budget à la baisse sur les frais généraux de 1 075 k€ augmentant ainsi le budget entretien de 724 milliers d'euros et le budget travaux immobilisés de 72 milliers d'euros.

Dans le cadre de la mise en place de la RLS et de ses conséquences sur les équilibres financiers des FSM, les hypothèses de financement des opérations nouvelles ont été arrêtées avec notamment :

- mise de fonds propres de 11 % ;
- un niveau attendu de subventions de 7,5 % (Etat, collectivités locales...);
- un niveau d'endettement représentant 81.5 %.

Les emprunts sont mobilisés dans la quasi-totalité des montages financiers auprès de la CDC à des taux d'intérêts modérés et sur des durées longues.

### 6.3.3 Supplément de loyer de solidarité (SLS)

Avant la suppression<sup>37</sup>, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, de la possibilité de modulation du barème SLS inscrite dans la CUS, la société avait opté pour le barème minoré.

---

<sup>36</sup> Article L.452-4 (II) du code de la construction et de l'habitation et arrêté du 4 juin 2018.

<sup>37</sup> La loi du 4 mars 1996 impose aux bailleurs sociaux d'enquêter leurs locataires sur leur situation familiale, leurs ressources et leurs activités professionnelles et instaure le Supplément de Loyer Solidarité. Le SLS ne concerne pas les logements

FSM relève de deux montants du supplément de loyer de référence : zone 2 (1,09 euros en 2019) pour le patrimoine situé à Provins et ses alentours, zone 1 (2,19 euros en 2019) pour le reste du patrimoine.

Le patrimoine exclu du SLS concerne les logements classés dans un QPV<sup>38</sup>, soit 2 283 logements (29,22 % du parc).

En 2019, 73 locataires étaient assujettis au SLS calculé pour un montant total mensuel de 11 339 euros. (contre 74 locataires en 2018 pour un montant total mensuel de 12 103 euros et 79 assujettis en 2017 pour un total de 6 417 euros). Par ailleurs, six locataires relevaient du SLS forfaitaire en 2019 et en 2018, contre 1 locataire en 2017.

Certains locataires soumis au SLS<sup>39</sup> peuvent être contraints de quitter leur logement social lorsque leurs revenus excèdent significativement les plafonds réglementaires. Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, les conditions ont été durcies : un locataire qui touche des revenus au moins deux fois et demie supérieurs à ces limites (dépassement de 150<sup>40</sup> % ou plus contre un seuil 200% ou plus en vigueur jusqu'en 2017) pendant deux années consécutives doit libérer les lieux dans un délai d'un an et demi (contre un délai de trois ans auparavant). Le bailleur social doit lui rappeler cette échéance six mois avant la date fatidique.

Ce délai court à compter du 1<sup>er</sup> janvier de l'année qui suit les deux années de dépassement du plafond des ressources.

FSM indique qu'il n'a pas mis en place d'outil pour identifier les locataires perdant le droit au maintien dans les lieux du fait d'un SLS relatif à des revenus excèdent significativement les plafonds réglementaires pendant plusieurs années consécutives, de non-production de la déclaration annuelle, ou des situations de sous-occupation.

L'ANCOLS souligne que la société dispose des enquêtes d'occupation du parc social pour lui permettre d'approcher ces préoccupations, notamment celle de la sous-occupation (cf. § 6.2.3).

**Obs 5 : L'ANCOLS rappelle que la société doit se donner des moyens de recenser les locataires concernés par la perte au droit au maintien dans les lieux au titre des dispositions de la loi de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion (loi MOLLE) n° 2009-323 du 25 mars 2009.**

Cependant, FSM précise que pour les rares cas de locataires soumis au SLS et perdant possiblement le droit au maintien dans les lieux, la position de son CA, et notamment de ses représentants de locataires, est de maintenir ces locataires dans un souci de mixité sociale.

---

situés dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

<sup>38</sup> Les périmètres des quartiers prioritaires de la politique de la ville sont fixés par le décret n° 2014-1750 du 30 décembre 2014 pour la métropole et par le décret n° 2014-1751 du 30 décembre 2014 pour les départements d'outre-mer, à Saint-Martin et en Polynésie française. Ces périmètres se sont substitués aux zones urbaines sensibles (ZUS) et aux quartiers en contrat urbain de cohésion sociale (Cucs) à compter du 1er janvier 2015.

<sup>39</sup> Article L. 442-3-3 du CCH.

<sup>40</sup> L'article 82 (V) de la loi Égalité et Citoyenneté (codifié à l'article L. 442-3-3 du CCH) facilite la mise en œuvre de la déchéance du droit au maintien dans les lieux en abaissant de 200% à 150% le seuil des plafonds de ressources pour l'attribution des logements financés par des prêts locatifs sociaux. Cette déchéance ne s'applique pas aux locataires âgés de plus de 65 ans ou présentant un handicap.

L'Agence souligne que cette position est irrégulière et demande au CA de rapporter sa position concernant les ménages en situation de perte du droit au maintien dans les lieux qui est irrégulière.

Dans sa réponse, FSM expose avoir procédé au terme de la dernière enquête SLS avoir procédé au recensement des locataires concernés par la perte du droit au maintien dans les lieux et d'en avoir identifié cinq concernés auxquels un courrier a été envoyé en date du 19 avril 2021 afin de les informer de leur situation et de les orienter vers des solutions alternatives.

#### **6.3.4 Charges locatives**

A l'instar du quittancement, la gestion des charges locatives (depuis l'estimation des provisions jusqu'à la régularisation des charges) est effectuée au sein du service gestion locative par deux collaboratrices.

Participant à l'accessibilité économique des logements, les charges locatives font l'objet d'une attention particulière de la part de FSM. Entre 2010 et 2018, FSM a baissé leur poids, le faisant passer de 35 % à 30 % dans la quittance globale.

En 2014, FSM s'est doté d'un observatoire des charges pour les prestations récupérables. Cet outil avait pour objectif de mesurer l'évolution des charges, sous plusieurs critères, de mettre en place des dispositifs d'alerte, de se comparer aux autres bailleurs sociaux utilisant le logiciel, de sensibiliser la clientèle aux enjeux de la maîtrise des charges et d'apporter des solutions correctives. Cet outil n'a été mis en place qu'en 2016. Une analyse a donc été effectuée sur les charges de 2016. Toutefois, compte tenu des contraintes imposées par l'outil en matière de saisie informatique, la direction de FSM a décidé de ne pas renouveler le contrat de licence informatique de l'outil. L'Agence interpelle cependant FSM sur la nécessité de disposer d'un outil (interne ou externe) permettant un pilotage de la gestion des charges locatives.

En matière de régularisation des charges, FSM dispose d'une procédure. Cette dernière, essentiellement informatique devra cependant être améliorée afin d'y intégrer les différents points de contrôle à réaliser lors du processus ainsi que les acteurs intervenant dans le processus.

Le contrôle a porté sur l'analyse et la régularisation des charges de l'exercice 2017.

L'Agence constate que l'organisme applique stricto sensu la réglementation en vigueur (décret n°2008-1411 du 19 décembre 2008). L'estimation des acomptes de charges fait apparaître un taux de sur-provisionnement moyen de 15 % ou 19 % (hors copropriété).

Concernant les montants quittancés, le recueil de données relatif aux charges transmis par FSM fait état d'une moyenne des charges locatives facturées en 2017 sur l'ensemble du patrimoine s'établissant à 17 €/m<sup>2</sup> SHAB, soit une valeur inférieure aux médianes Ile-de-France (source : *Observatoire des charges USH-2017 publié en novembre 2019 avec un niveau médian de 27-28 €/m<sup>2</sup> SHAB*). Toutefois, pour certains programmes, il est relevé des montants de charges élevés notamment liés à des situations nettement antérieures à 2017 et 2018<sup>41</sup> ; ces derniers ne sont que partiellement justifiés. FSM est appelé à plus de vigilance dans la régularisation de ces charges.

Le niveau modéré des charges est le résultat d'actions menées tant en matière d'investissement sur le patrimoine (réhabilitations, équipement des logements en compteurs d'eau avec télérelève, installation

---

<sup>41</sup> Résidences 01-10-0128/ 01-10-0420/01-11-0460/01-11-264/ 01-13-0083/01-18-0813/01-18-0821/01-18-0913/01-18-0952.

d'économiseurs d'eau) que de renégociation des contrats en cours (concernant le chauffage, insertion de clauses d'intéressement avec partage des économies éventuelles avec les fournisseurs).

Toutefois, concernant l'entretien des espaces extérieurs (notamment espaces verts), le recueil fait état d'un coût de 1,3 €/m<sup>2</sup> (81€/logement) soit nettement supérieur à la médiane (0,67 €/m<sup>2</sup> ou 42€ au logement). Une vigilance devra donc être apportée à la négociation des contrats passés avec les prestataires. Pour 39 programmes (1 042 logements), le montant moyen de l'entretien des espaces verts représente plus de 100 euros par logement (allant jusqu'à 456 euros). FSM est invité à renégocier ses contrats notamment avec son principal prestataire.

À fin 2019, aucun groupe ne restait à régulariser. La régularisation des charges se fait donc dans les temps.

## **6.4 QUALITÉ DU SERVICE RENDU ET RELATIONS AVEC LES LOCATAIRES**

### **6.4.1 Enquête de satisfaction**

Chaque année, FSM effectue une enquête téléphonique auprès d'un échantillon de locataires pour évaluer leur satisfaction sur la qualité des services rendus. La dernière enquête a été réalisée en 2017, sur la base d'un échantillon de 900 locataires.

Ses résultats recensent 81 % des locataires de FSM globalement satisfaits ; le chiffre est en hausse de deux points par rapport aux enquêtes de 2015 et de 2016.

Les attentes d'amélioration se concentrent notamment sur le traitement des réclamations techniques : (51,01 % de satisfaits pour FSM contre 73 % pour les résultats globaux au niveau de la Seine-et-Marne), notamment le délai pour apporter une solution (20 % de satisfaits).

### **6.4.2 Concertation locative**

FSM a élaboré un plan de concertation locative (PCL) pour la période 2019-2022 conformément aux dispositions de la loi Égalité et Citoyenneté n°2017-86 du 27 janvier 2017. Il a été autorisé par le CA du 14 mai 2019 et succède à celui, pour la période 2015-2018, validé par le CA du 23 avril 2015. La société a également mis en place un conseil de concertation locative conformément à l'article L. 422-3-1 du CCH ; il se réunit en moyenne deux fois par an, ce qui est inférieur à la fréquence de trois réunions, prévue par le PCL.

### **6.4.3 Traitement des réclamations**

Depuis 2015, une plateforme multicanale, disponible sur PC et sur smartphone, permet de recueillir et gérer les demandes et réclamations des locataires, allant de l'identification du demandeur, le descriptif de sa demande, le diagnostic et le suivi de l'intervention ou de la réponse.

L'objectif fixé chez FSM est de traiter 70 % des réclamations/demandes dans un délai de 21 jours.

### **6.4.4 Accessibilité du patrimoine et adaptabilité des logements**

FSM a engagé une démarche en faveur de l'adaptation des logements pour répondre à la législation relative à l'accessibilité aux personnes handicapées des bâtiments recevant du public (ERP) et pour faire face à la part croissante des personnes âgées parmi ses locataires. Les réalisations visent principalement les équipements sanitaires permettant de maintenir des locataires dans leur logement : remplacements de baignoires par des douches, installation de toilettes adaptés, installation d'équipements de « confort ».

Une procédure a été définie et a évolué au fil du temps. Elle permet de définir les critères qui ouvrent à une adaptation de logement et les modalités de réalisation.

Une collaboratrice FSM est spécialement dédiée au suivi des dossiers pour l'ensemble de la société. Les demandes d'adaptation des logements sont traitées au fil de l'eau, en réponse aux sollicitations formulées par les locataires. Elle accompagne les locataires, suit les demandes de travaux, les demandes de financement, les partenariats. Dans ce cadre, les partenaires locaux sont sollicités notamment pour l'accompagnement (CCAS, Assistantes sociales) et pour le financement (caisses de retraite) ainsi que des structures telles que les mouvements associatifs du secteur de l'amélioration de l'habitat favorisant une meilleure maîtrise des coûts et le traitement d'un plus grand nombre de demandes.

Le nombre de logements adaptés, entre 2013 et 2018, dans le cadre de la politique d'adaptation des logements aux personnes âgées et/ou handicapées est de 115 unités, soit 2,43 % du parc. Au regard de la population concernée, l'engagement paraît faible. En effet, en 2019, la société compte 9,7 % des locataires ayant plus de 65 ans et 7,41 % ayant plus de 75 ans.

S'agissant du stock de logements adaptables, il est de 189. FSM précise qu'il relève d'une évaluation partielle et empirique qui nécessite d'être complétée. Dans le cadre de son rapprochement avec le Groupe Arcade-Vyv, FSM embrasse la politique du Groupe et, à ce titre, va s'engager dans la démarche, décrite dans une note produite au contrôle, qui vise à augmenter de manière significative dans les années à venir les logements adaptés. La démarche intègre, de fait, un recensement exhaustif du parc éligible à l'adaptation en fonction de critères objectifs liés notamment à la configuration des bâtiments.

Tableau 32 : Accessibilité PMR

Sous-ensemble des EPCI	Logements accessibles aux personnes à mobilité réduite	% sur un total de logements, au 31 décembre 2018	Objectif en % du total de logements prévu à l'échéance 2024
CAMVS	1782	56%	56%
CA Grand Paris Sud	319	42%	42%
CA Marne et Gondoire	270	73%	77%
CA Paris Vallée de la Marne	19	19%	19%
Communauté de Communes du Provenois	121	15%	15%
CA Pays de Fontainebleau	636	35%	38%
CA Pays de Meaux	28	33%	33%
CA Roissy Pays de France	14	9%	9%
CA Val d'Europe Agglomération	5	6%	6%
Reste 77	25	29%	29%
<b>Total FSM</b>	<b>3219</b>	<b>41,19</b>	

Sources : CUS 2019-2024

S'agissant des dégrèvements de TFPB, ils ne concernent que des adaptations dans les logements. Le montant des dégrèvements de TFPB obtenus en raison de la réalisation de travaux était de 21 809 euros en 2019, contre 49 676 euros en 2018 et 56 166 euros en 2017.

Entre 2013 et 2018, FSM a adapté 115 logements pour un montant annuel moyen de 150 milliers d'euros environ (120 166 euros en 2018). Les logements adaptés dans le neuf sont construits au sein d'opérations mixtes. Aucun programme locatif spécifique dédié aux personnes âgées n'a été développé.

À compter de 2020, la société prévoit d'adhérer, via un label, à un dispositif de maintien à domicile complet à partir de programmes, imposant une mixité générationnelle pour favoriser le lien social et l'entraide entre

voisins, constitués de logements et de parties communes intégrant plus de sécurité, de confort et d'accessibilité. Ces programmes devront également s'inscrire dans un environnement de services et de commerces adapté.

## **6.5 TRAITEMENT DES IMPAYÉS**

### **6.5.1 Organisation du recouvrement**

Le recouvrement des créances locatives et le traitement des premières difficultés (phase précontentieuse) de paiement échoient aux chargés de clientèle qui suivent les dossiers de la phase amiable jusqu'aux procédures contentieuses et assurent la relation avec les huissiers. Elles ne sont toutefois pas uniquement affectées à la gestion des impayés. Elles ont également la charge de la vie des dossiers dès l'entrée dans les lieux jusqu'à son départ. De fait, elles ne consacrent qu'une partie insuffisante de leur charge de travail à la gestion de la phase amiable du recouvrement.

La cartographie des risques, actualisée pour la dernière fois le 14 mai 2018, identifie la recrudescence des impayés comme risque de dégradation du profil des locataires (avec une probabilité de fréquence de 4 et une maîtrise estimée à 3). La cartographie évoque une « *organisation inadéquate de l'activité commerciale où les chargées de clientèle effectuent à la fois une activité commerciale et du recouvrement pré-contentieux* ». Au moment du contrôle, aucune action n'avait été entreprise afin de pallier cette situation.

Au siège, le service contentieux n'est composé que d'une seule collaboratrice qui gère le recouvrement de la dette des locataires partis. Cette organisation, reposant sur une seule personne, ne permet pas un suivi satisfaisant des créances locataires comme en témoigne la dégradation du ratio créances locataires partis/créances totales entre 2014 et 2018 (passage d'un taux de 33,71 % en 2014 à 36,68 % en 2018) et engendre un risque d'absence de continuité d'activité en cas d'indisponibilité de la personne concernée.

Pour asseoir ce dispositif, FSM s'est doté depuis 2011 d'une procédure de recouvrement très bien formalisée qui a été mise à jour régulièrement depuis cette date ; cette dernière devra cependant être actualisée en fonction de la nouvelle organisation existante depuis le 2<sup>e</sup> semestre 2019. Ce nouveau dispositif, mis en place à l'occasion du changement de système d'informations vise notamment une meilleure automatisation de la gestion des relances, un meilleur suivi des dossiers de créances (enregistrement dans l'ERP d'évènements permettant de tracer les actions engagées, meilleur suivi des plans d'apurement et dossiers devant être transmis au service contentieux). Par ailleurs, FSM a également mis en place une politique active en matière de recouvrement des loyers en privilégiant systématiquement les solutions amiables. Ainsi, depuis mai 2016, les gardiens ont été intégrés dans le processus de recouvrement afin de favoriser la prise de contact avec les chargés de clientèle et ainsi éviter les situations d'enlèvement.

Le processus de recouvrement des créances n'appelle pas de remarque particulière de la part de l'Agence hormis concernant la gestion du recouvrement des créances locataires partis. Hormis pour les locataires partis, l'organisation mise en place contribue à prévenir la constitution de dettes trop conséquentes. Sur les 1 894 locataires en dette à fin 2018, 1 608 (soit 85 %) accusent une dette inférieure à 2 000 euros.

Cependant, concernant la phase contentieuse, il est rappelé à FSM que les frais de recouvrement entrepris sans titre exécutoire restent à la charge du créancier. De surcroît, ces charges ne figurent pas à l'annexe 1 du contrat de location remis au locataire qui stipule la liste des charges récupérables conformément au décret n°82-955 du 9 novembre 1982 (L. 442-3 du CCH). Pour mémoire, les frais de contentieux quittancés aux locataires ont représenté 288 milliers d'euros en 2018. Le paragraphe E du contrat de location précise

« l'expulsion du locataire ou tout occupant introduit par lui sera prononcée par simple ordonnance du juge des référés au tribunal d'instance du domicile. En cas de recouvrement des sommes dues par ministère d'huissier, le locataire défaillant supportera les frais de poursuite ».

Concernant le règlement du loyer, ce dernier s'effectue par virement, chèque ou carte bancaire, payable le 5 du mois. FSM privilégie le règlement par prélèvement automatique (ce dernier constitue fin 2018 près de 59% des règlements) et propose à cet effet quatre dates possibles de règlement. Tous les ans, une campagne de sensibilisation des locataires réglant par chèque et mandat est menée.

Dans la mesure du possible, la mise en place d'un plan d'apurement est privilégiée par FSM. Le nombre de plans d'apurement est en augmentation constante avec 1 273 plans signés en 2018 (346 en 2014). Les expulsions ne sont réalisées qu'en dernier recours mais l'agence observe une augmentation des expulsions prononcées sur la période contrôlée (passage de 24 expulsions en 2014 à 66 expulsions en 2018). Au total, sur la période contrôlée 226 expulsions ont été effectuées.

A l'instar des constatations du précédent contrôle, FSM ne bénéficie pas des services d'une assistante sociale et fait donc appel à des conseillères sociales et familiales externes, proposées par le département.

À la clôture de l'exercice, les créances détenues sur les locataires sont évaluées selon les dispositions de l'article R. 423.1.5 du code de la Construction et de l'Habitation. Le calcul des dépréciations s'effectue sur la base des créances échues et non recouvrées au 31 décembre, quittance de décembre exclus, et en fonction de l'ancienneté des créances selon les règles définies ci-dessous. La méthode de calcul des dépréciations clients n'appelle pas de remarque particulière de la part de l'Agence.

## 6.5.2 Analyse de l'évolution des créances locataires

Le tableau suivant reprend les données comptables concernant les créances des locataires, en analysant leur nature (présents/partis), leur antériorité et leur évolution sur les 5 derniers exercices.

Tableau 33 : Analyse des créances

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Produits des loyers (1)	38 761	40 005	40 820	42 587	41 323
Récupération de charges locatives (2)	12 273	12 334	11 953	12 226	12 043
<b>Quittancement (3)=(1)+(2)</b>	<b>51 034</b>	<b>52 339</b>	<b>52 772</b>	<b>54 813</b>	<b>53 366</b>
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	232	464	507	625	383
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	992	869	2 438	2 256	1 452
Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)	1 223	1 333	2 945	2 881	1 835
Locataires partis créances douteuses (7)	2 482	2 597	2 797	2 908	3 226
<b>Total compte 416 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)</b>	<b>3 705</b>	<b>3 930</b>	<b>5 741</b>	<b>5 789</b>	<b>5 062</b>
<b>Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12)</b>	<b>3 657</b>	<b>3 720</b>	<b>2 010</b>	<b>1 879</b>	<b>3 279</b>
<b>Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (8) + (12)</b>	<b>7 362</b>	<b>7 650</b>	<b>7 786</b>	<b>7 704</b>	<b>8 341</b>
<b>Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)</b>	<b>14,43%</b>	<b>14,62%</b>	<b>14,75%</b>	<b>14,05%</b>	<b>15,63%</b>
Valeurs de référence	15,98%	15,43%	15,89%	15,67%	16,67%
<b>Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours</b>	<b>52,65</b>	<b>53,35</b>	<b>53,85</b>	<b>51,30</b>	<b>57,05</b>
Valeurs de référence	58,32	56,34	57,99	57,20	60,83
<b>Créances locataires partis / Créances totales</b>	<b>33,71%</b>	<b>33,95%</b>	<b>35,92%</b>	<b>37,75%</b>	<b>38,68%</b>
Valeurs de référence	23,19%	21,77%	22,44%	22,66%	22,93%

Sources : Base de données Ancols (issues des données de FSM)

Les valeurs de référence ont été calculées sur un échantillon de près de 150 SA d'Hlm de moins de 12 000 logements.

Il est constaté une augmentation du stock des créances locatives (compte 416) de 36 % sur la période contrôlée (2014-2018) passant de 3 705 milliers d'euros en 2014 à 5 062 milliers d'euros en 2018 nettement supérieur à l'évolution du quittance. Cette augmentation est imputée principalement aux créances des locataires partis. Rapporté au total des loyers et charges, le niveau de créances douteuses est plutôt stable sur la période considérée, variant de 14,4 % (2014) à 14,05 % (2017), avec une dégradation du ratio en 2018 corrélé à l'augmentation des effacements de dettes liées à des procédures de rétablissement personnel. Par ailleurs, FSM comptabilise en 2018 en moyenne 53,64 jours pour récupérer ses loyers contre une valeur de référence moyenne de 58,13 jours. Malgré ce taux inférieur aux organismes comparables, le délai moyen des créances (exprimé en nombre de jours) et rapporté aux loyers et charges tend à se dégrader en passant de 52 jours en 2014 à 57 jours en 2018.

**Obs 6 : La société doit engager des actions face à l'augmentation continue des créances locataires entre 2014 et 2018**

Concernant les locataires partis, le ratio Créances locataires partis/Créances totales se dégrade entre 2014 et 2018 et demeure nettement supérieur aux valeurs de référence, situation déjà soulignée lors du précédent contrôle. Cette dégradation est cependant à mettre en relation avec l'évolution des procédures d'expulsions (226 expulsions prononcées sur la période 2014 à 2018 dont 66 en 2018) et le concours de la force publique (278 cas identifiés entre 2014 et 2018), qui de fait contribuent à augmenter la créance locataires partis et diminuer le solde créances locataires présents de plus d'un an.

L'analyse de l'historique de la dette locataires partis à fin 2018 met en évidence 39 créances pour un total de 234 milliers d'euros n'ayant pas fait l'objet de plans d'apurement et dont les locataires ont quitté leur logement depuis plus de 10 ans. L'Agence interpelle donc FSM sur la nécessité d'un meilleur suivi de l'historique des créances locataires afin prévenir un stock de créances artificiellement gonflé et très certainement irrécouvrables.

FSM rappelle que la remarque faite par l'ANCOLS tient à la période de référence du contrôle (2013-2018). En effet, depuis 2019, FSM indique avoir changé de partenaire pour le recouvrement de ses créances locataires partis et espérer ainsi de meilleurs résultats.

**6.5.3 Analyse du recouvrement**

Tableau 34 : Analyse du recouvrement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Exercice 2018
Créances clients (N-1)	7 023	7 362	7 650	7 786	7 704
Produits des loyers (1)	38 761	40 005	40 820	42 587	41 323
Récupération de charges locatives (2)	12 273	12 334	11 953	12 226	12 043
<b>Quittance (3) = (1) + (2)</b>	<b>51 034</b>	<b>52 339</b>	<b>52 772</b>	<b>54 813</b>	<b>53 366</b>
Créances clients (N)	7 362	7 650	7 786	7 704	8 341
Pertes sur créances irrécouvrables	-352	-350	-415	-411	-357
<b>Total encaissement (N) (4)</b>	<b>50 343</b>	<b>51 701</b>	<b>52 221</b>	<b>54 467</b>	<b>52 354</b>
<b>Taux de recouvrement (5) = (4) / (3)</b>	<b>98,65%</b>	<b>98,78%</b>	<b>98,95%</b>	<b>99,37%</b>	<b>98,10%</b>
Valeurs de référence	98,59%	99,64%	99,38%	100,52%	96,44%
<b>Taux passage en perte</b>	<b>0,69%</b>	<b>0,67%</b>	<b>0,79%</b>	<b>0,75%</b>	<b>0,67%</b>

Sources : Base de données Ancols (issues des données de l'OPH)

Le taux moyen de recouvrement s'élève fin 2018 à 98,10 %, ratio qui demeure satisfaisant malgré une dégradation par rapport aux années 2016 et 2017.

En matière de gestion comptable, le passage en créances irrécouvrables est strictement fondé sur des justificatifs d'irrécouvrabilité. Il n'existe cependant pas de procédure écrite sur le passage en créances irrécouvrables. La chargée de contentieux locataires partis rédige la proposition des créances irrécouvrables en présentant pour chacune le motif de passage en non-valeur. Cette proposition est soumise à une double validation (Directeur de la Relation Clients et Directrice Administrative et Financière). Enfin, cette liste est présentée, chaque année, au CA pour approbation.

Sur la période 2014-2018, les montants passés en pertes s'établissent en moyenne à 0,71 % du quittancement, inférieurs au taux de non-recouvrement et dénotant une politique prudentielle. Les admissions en valeur validées par le directeur clientèle et la DAF sont validés par le CA et les abandons de créance font suite à des décisions de justice.

L'évolution mise en place depuis avril 2019 a pour objectif d'une part de renforcer le lien des chargés de gestion locative avec les locataires et les professionnaliser pour notamment renforcer la détection des impayés.

Cette nouvelle organisation, qui ne remet pas en cause le moment du transfert du dossier au service contentieux, trois mois après le commandement de payer, devra être évaluée rapidement pour faire la preuve de son efficacité sous deux angles distincts :

- Efficacité de cette procédure pour le traitement préventif de l'impayé et notamment l'effectivité des relances personnalisées dès le retard de paiement (autres que par courrier automatique) : la charge de travail des CGL pouvant induire un risque d'action prioritaire sur les montants les plus importants ;
- Impact de cette nouvelle procédure sur l'activité de recouvrement des locataires partis constituant plus de 38 % du total des créances et demeurant l'un des enjeux prioritaires de FSM.

## 7. ANALYSE PRÉVISIONNELLE

L'analyse prévisionnelle est établie sur une période de 10 ans, couvrant les années 2017 à 2027. Elle devrait cependant être mise à jour annuellement en fonction des évolutions et décisions prises par la gouvernance de FSM.

L'analyse prévisionnelle est effectuée sur la base des données bilancielle 2017, prend en compte le résultat des comptes 2018, le budget révisé 2019, le budget 2020. Cette étude est adossée au PSP (2018-2022) validé par le CA du 23 octobre 2018. Par ailleurs, les objectifs 2018 et 2019 en matière de constructions, de ventes et de démolitions ont bien été réalisés, avec la livraison en 2018 de 32 logements (104 logements en 2019) et la vente de près de 274 logements en 2018 et 2019.

Les hypothèses d'évolution macro-économiques retenues sont celles recommandées par la caisse de garantie du logement locatif social (CGLLS) et les risques locatifs retenus (impayés et vacances) reflètent la réalité actuelle de l'organisme.

L'autofinancement net attendu à fin 2018 était de 3 970 milliers d'euros selon la simulation prévisionnelle effectuée en 2017. Ce dernier s'est établi à 3 873 milliers d'euros selon les comptes arrêtés de 2018. Le point de départ de l'analyse prévisionnelle apparaît donc cohérent avec la réalité.

**Obs 7 : La société doit réaliser une mise à jour régulière de son analyse prévisionnelle, en cohérence avec ses choix patrimoniaux et financiers, et la fournir à son conseil d'administration afin de piloter son activité.**

Le CA délibère annuellement sur les orientations budgétaires de FSM. Sur la période contrôlée, le CA a été informé sur les perspectives de la société au regard des évolutions réglementaires lors de la séance du 23 octobre 2018. Toutefois, l'ANCOLS constate que ce dernier n'a pas connaissance des synthèses financières prévisionnelles à long terme et des hypothèses de travail prévalant à leur élaboration.

Il est donc recommandé à la société de présenter annuellement une prévision à long terme afin de permettre aux administrateurs d'arrêter (au lieu d'être simplement informés) des arbitrages stratégiques jugés nécessaires.

Dans sa réponse, FSM informe que le Groupe Arcade-VYV déploie un processus de révision financière auquel FSM se conformera.

Le paramétrage de la consommation des fonds propres a été réalisé à l'ordre de service (OS) et non à la livraison. L'option à l'OS correspond à la règle d'élaboration des fiches de situation financière et comptable (FSFC) pour l'approche à terminaison, qui prend en compte les projets d'investissement au démarrage des travaux. Ce choix permet ainsi d'avoir une continuité dans l'analyse financière entre la période rétrospective (basée sur les comptes annuels) et prospective.

L'analyse prévisionnelle ne tient pas compte des derniers engagements de FSM au regard du plan de travaux et des dernières informations financières (maintenance/GE).

L'ANCOLS recommande donc à FSM d'actualiser régulièrement son analyse prévisionnelle afin que cette dernière présente une image fiable des évolutions et arbitrages validés par la Direction générale. FSM précise qu'à compter de janvier 2021, son rattachement au Groupe Arcade-VYV l'oblige à un compte-rendu financier notamment au travers d'un calendrier financier qui lui est opposable en tant que filiale.

## 7.1 HYPOTHÈSES D'ÉVOLUTION DE L'ACTIVITÉ

La synthèse de la prévision financière à long terme transmise à l'ANCOLS n'a donc pas été validée par le CA malgré plusieurs présentations en comité de direction.

Les évolutions des principaux postes de charges et de produits, les volumes d'investissement ainsi que leurs modalités de financement sont présentés dans les différents chapitres du présent rapport consacré à ces thèmes.

Quelques éléments essentiels sont rappelés ci-dessous :

Tableau 35 : Hypothèse d'évolution de l'activité

	Période 2017-2027
Inflation	0 % <sup>[1]</sup>
IRL	0 % en 2018, 1,25 % en 2019, 1,53 % en 2020 et 1,20 % à compter de 2021
Masse salariale	0,75 % en 2018, 1,4 % par an à compter de 2019
TFPB	2,20 % en 2019,
Livret A	Sur le parc de référence : 0,75 % jusqu'en 2020 puis 1,20 % à compter de 2021 Sur les opérations nouvelles : 1,20 % à compter de 2020
Vacance moyenne (commerciale)	Moyenne de 1,80 % entre 2017 et 2027

Source : Analyse financière prévisionnelle de FSM

[1] L'inflation préconisée par la Fédération a été neutralisée car elle impacte les résultats de la SA d'HLM sans option sur certaines lignes prévisionnelles, nécessitant ainsi des retraitements, chose que souhaitait éviter la SA.

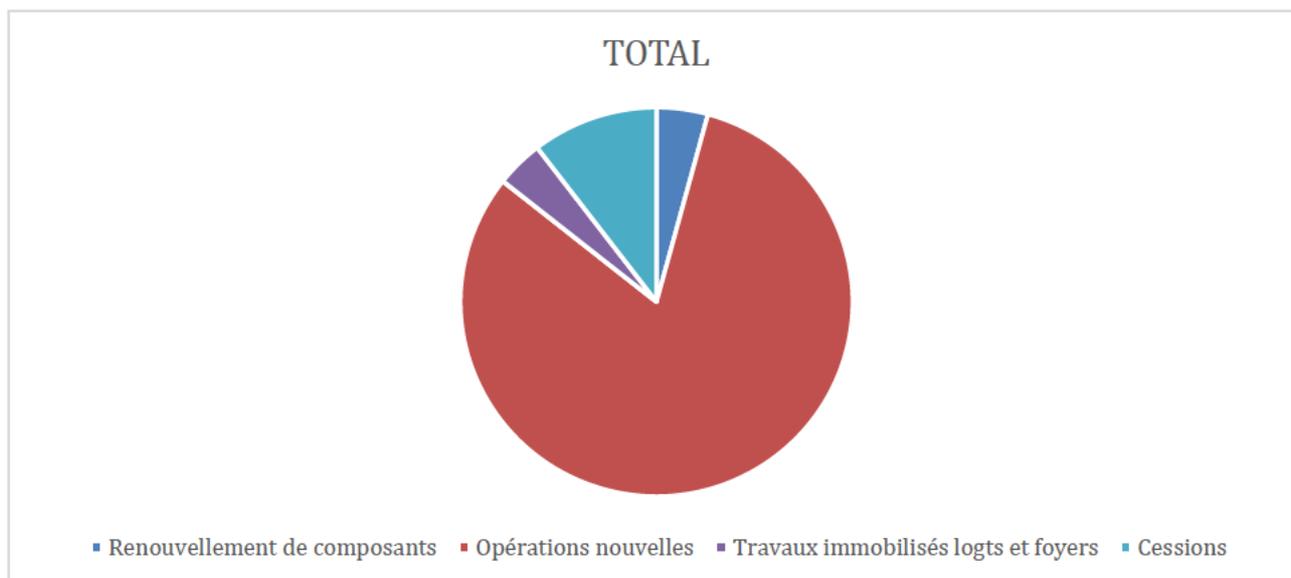
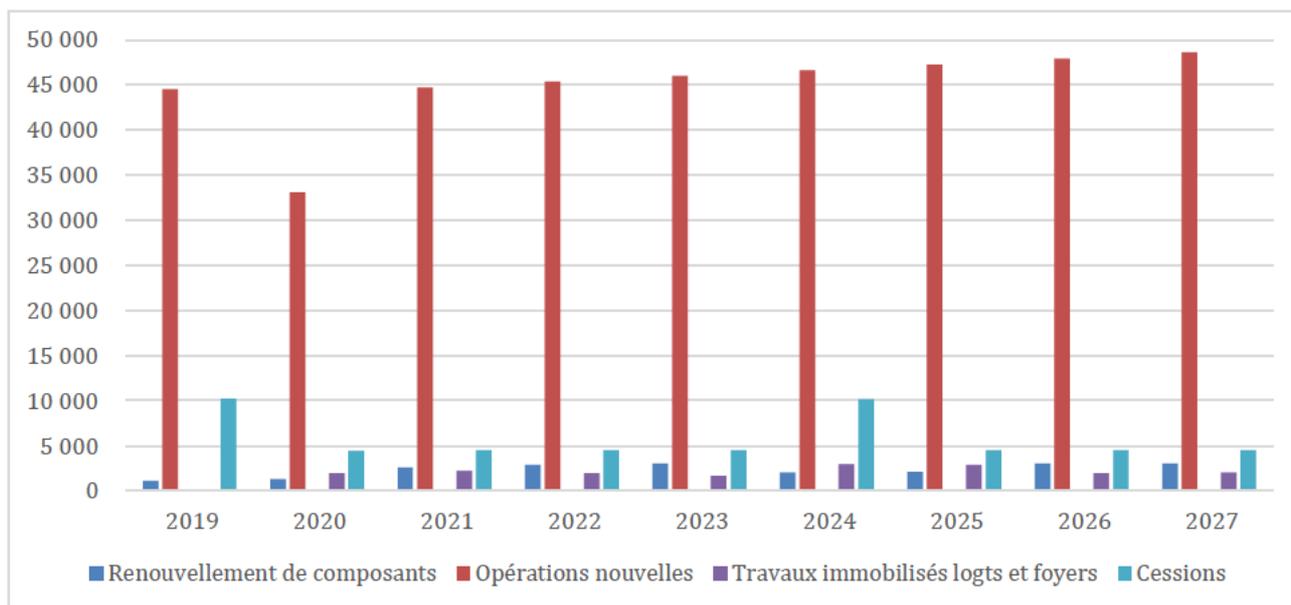
Les valeurs des paramètres exogènes à FSM (taux d'inflation, du livret A, IRL...) ont été déterminées en grande partie à partir des recommandations de la CDC et de la CGLLS. Toutefois, les hypothèses économiques montrent une projection du taux du Livret A à 1,2 % à partir de 2021, conforme à l'IRL (1,2 %). Pourtant, selon les recommandations de la CGLLS, les simulations intègrent généralement un taux du livret A supérieur de 0,5 par rapport à IRL, dans une optique prudentielle.

Les autres hypothèses retenues sont réalistes quoique parfois ambitieuses : les objectifs de vente sont maintenus à 40 logements par an alors que le projet de CUS fait apparaître un objectif annuel de 30 logements vendus par an (par mesure de prudence selon la direction générale). La prévisionnelle tient compte globalement des éléments présentés dans le PSP 2018-2022. Toutefois, ce plan de ventes paraît ambitieux. En effet, il n'est pas acquis que les communes concernées émettent systématiquement un avis favorable et qu'il soit validé dans son intégralité par l'Etat d'une part et que l'organisme arrive à trouver des acheteurs d'autre part, comme en témoignent les statistiques relatives à l'activité de vente entre 2014 et 2018 (cf. § 5.2.4.1). En effet, le bilan de la CUS 2011-2016 fait état d'un rythme de vente d'environ 20 logement par an avec cependant des difficultés. Les ventes aux occupants sont minoritaires en raison de la paupérisation des locataires en place et l'âge des occupants.

Par ailleurs, le plan de développement (à savoir la livraison de 250 logements par an à compter de 2022) indiqué dans la prévisionnelle se base sur le projet de CUS 2019-2025 (présenté sous forme projet au CA de juin 2019 avec 250 logements annuels en production nouvelle et 40 logements en accession sociale).

## 7.2 INVESTISSEMENTS ET MODALITÉS DE FINANCEMENT

Figure 2 : Montants du plan d'investissement



Source : graphiques réalisés à partir des données fournies par FSM (VISIAL 2017-2027)

Entre 2019 et 2027, le volume total des investissements se chiffre à près de 444 581 milliers d'euros répartis par année de façon homogène (excepté pour l'année 2020 où l'investissement est moindre avec le financement de 197 logements au lieu de 250 en moyenne sur la période). Les opérations nouvelles constituent plus de 90 % des investissements. S'agissant des produits de cession, la vente de logements sur la période 2019-2027 est estimée à 51 705 milliers d'euros (avec notamment la vente en bloc de deux résidences à Savigny-le Temple (125 logements) prévue en 2019). Conformément à la politique financière relative à la production de logements locatifs sociaux arrêtée en octobre 2018, les opérations nouvelles seront financées à 81,5 % grâce à l'emprunt, 7,5 % grâce aux subventions de l'état et l'organisme injectera des fonds propres (provenant des ventes futures) pour couvrir le solde (42 441 milliers d'euros).

Concernant les investissements relatifs aux renouvellements de composants, FSM financera la totalité des travaux grâce à ses ressources propres (21 701 milliers d'euros). Enfin les travaux immobilisés seront financés à plus de 97 % grâce à l'emprunt.

Les plans de financement des opérations de développement et réhabilitation, présentent une répartition entre emprunts, subventions et fonds propres conforme aux éléments observés à l'échelle nationale hors ANRU<sup>42</sup>.

Concernant les démolitions, seule une opération est identifiée entre 2019 et 2027. Il s'agit de l'opération du Bréau à Fontainebleau qui se décompose en trois phases : première phase réalisée en 2017 sur 19 logements, deuxième phase réalisée en 2018 sur 36 logements et troisième tranche prévue en 2020 (36 logements).

## 7.3 EVOLUTION DES PRINCIPAUX AGRÉGATS

Le document de simulation remis par FSM a fait l'objet d'un retraitement permettant de calculer l'EBE et le fonds de roulement à long terme.

Tableau 36 : Projections financières 2019-2027 – Évolution des principaux agrégats financiers

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027
	Montant								
Loyers	41 821	41 319	42 410	44 236	45 739	47 643	49 102	50 913	52 541
Écart de récupération de charges	-255	-267	-294	-292	-312	-322	-333	-319	-355
Produits des activités annexes	271	276	279	280	281	282	284	285	287
Péréquation RLS									
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>41 837</b>	<b>41 328</b>	<b>42 395</b>	<b>44 224</b>	<b>45 708</b>	<b>47 603</b>	<b>49 053</b>	<b>50 879</b>	<b>52 473</b>
<b>Marge sur activité de promotion</b>	<b>6</b>	<b>0</b>	<b>247</b>	<b>630</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>	<b>400</b>
<b>Production immobilisée</b>	<b>125</b>	<b>300</b>	<b>350</b>	<b>200</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>	<b>300</b>
<b>Produit des activités</b>	<b>41 968</b>	<b>41 628</b>	<b>42 992</b>	<b>45 054</b>	<b>46 408</b>	<b>48 303</b>	<b>49 753</b>	<b>51 579</b>	<b>53 173</b>
Coût personnel (hors régie)	-5 956	-6 235	-6 322	-6 411	-6 501	-6 592	-6 684	-6 777	-6 872
Autres charges externes (hors CGLLS)	-4 777	-5 156	-5 268	-5 294	-5 404	-5 470	-5 537	-5 605	-5 662
<b>Coût de gestion</b>	<b>-10 733</b>	<b>-11 391</b>	<b>-11 590</b>	<b>-11 705</b>	<b>-11 905</b>	<b>-12 062</b>	<b>-12 221</b>	<b>-12 382</b>	<b>-12 534</b>
Charges de maintenance (y.c. régie)	-4 285	-4 540	-4 660	-4 861	-5 026	-5 234	-5 395	-5 594	-5 773
Cotisation CGLLS	-1 049	-319	-98	-133	-794	-877	-933	-1 013	-1 096
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-5 166	-5 292	-5 314	-5 417	-5 506	-6 161	-6 269	-6 379	-6 703
Créances irrécouvrables	-335	-351	-360	-376	-389	-405	-417	-433	-447
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>20 400</b>	<b>19 735</b>	<b>20 970</b>	<b>22 562</b>	<b>22 788</b>	<b>23 564</b>	<b>24 518</b>	<b>25 778</b>	<b>26 620</b>
Autres charges d'exploitation									
Autres produits d'exploitation	718	1 215	871	828	787	808	800	886	884
Produits financiers divers	175	175	170	177	183	191	196	204	210
Intérêts sur financements locatifs	-6 361	-6 393	-7 263	-7 619	-8 412	-9 289	-9 883	-10 838	-12 040
Autres charges d'intérêt	-117	-103	-89	-75	-60	-44	-28	-15	-13
Autres charges financières									
Autres produits et charges exceptionnels	416	313	0	426	92	-53	-83	-114	0
Impôt sur les bénéfices									
<b>CAF brute</b>	<b>15 231</b>	<b>14 942</b>	<b>14 659</b>	<b>16 299</b>	<b>15 378</b>	<b>15 177</b>	<b>15 520</b>	<b>15 901</b>	<b>15 661</b>
Remboursement des emprunts locatifs	-12 733	-12 126	-11 687	-11 772	-11 587	-11 754	-11 751	-11 358	-11 082
Variation des intérêts compensateurs (si non différés)									
<b>Autofinancement net HLM</b>	<b>2 498</b>	<b>2 816</b>	<b>2 972</b>	<b>4 527</b>	<b>3 791</b>	<b>3 423</b>	<b>3 769</b>	<b>4 543</b>	<b>4 579</b>
<b>Fonds de roulement long terme début d'exercice (hors dépôts de garantie)</b>	<b>10 263</b>	<b>13 641</b>	<b>13 254</b>	<b>11 154</b>	<b>10 161</b>	<b>8 516</b>	<b>7 426</b>	<b>6 825</b>	<b>6 308</b>
Produits de cession d'actifs du patrimoine de réf.	10 245	4 400	4 480	4 480	4 480	4 533	4 480	4 480	4 480
Produits de cession d'actifs hors patrimoine locatif	0	0	550	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis sur travaux et remplac. composants	-1 295	-1 301	-2 600	-2 900	-3 000	-2 000	-2 100	-3 000	-3 000
Fonds propres investis sur opérations nouvelles	-2 857	-2 991	-4 920	-4 990	-5 060	-5 130	-5 200	-5 274	-5 348
Fonds Propres investis sur immobilisations de structure	-356	-799	-529	-356	-367	-377	-383	-391	-399
Remboursements en capital emp. non locatifs	-559	-571	-582	-594	-606	-619	-633	-251	-101
Remboursements anticipés non refinancés	0	-1 914	-1 050	-500	-400	-400	-400	-400	-400
Autres variations	-4 298	-27	-421	-660	-483	-520	-134	-224	205
<b>Fonds de roulement long terme fin d'exercice (hors dépôts de garantie)</b>	<b>13 641</b>	<b>13 254</b>	<b>11 154</b>	<b>10 161</b>	<b>8 516</b>	<b>7 426</b>	<b>6 825</b>	<b>6 308</b>	<b>6 324</b>
Dépôts de Garantie locataires	3 094	3 139	3 236	3 328	3 367	3 409	3 450	3 547	3 588
<b>Fonds de roulement long terme fin d'exercice</b>	<b>16 735</b>	<b>16 393</b>	<b>14 390</b>	<b>13 489</b>	<b>11 885</b>	<b>10 835</b>	<b>10 275</b>	<b>9 855</b>	<b>9 912</b>
Dette fin de période	399 180	408 090	396 521	384 156	371 962	359 589	347 206	335 597	324 414
Dette/CAF	27,1	28	27,2	24,4	24,5	23,8	22,5	21,2	21
Annuités/Loyers	45,7%	44,8%	44,7%	43,8%	43,7%	44,2%	44,1%	43,6%	44%

Source : VISIAL FSM 2017-2027

<sup>42</sup> Plan de financement des opérations (hors ANRU) : - Zone A : Emprunt : 80,5 % - Subventions : 7,1 % - Fonds Propres : 12,4 % (Source: Bilan 2017 des logements aidés - ministère de la Cohésion des Territoires - Direction Générale de l'Aménagement, du Logement et de la Nature).

### 7.3.1 Analyse de l'exploitation

#### **Réduction du Loyer de Solidarité :**

Fin 2018, FSM a comptabilisé la RLS pour un montant de 1 537 milliers d'euros. Le schéma d'écriture comptable utilisé respecte la recommandation ministérielle, à savoir un enregistrement sur un compte de réduction de produit (compte 70943 soldé en fin d'exercice). Dans ses perspectives financières, FSM prend en compte la montée en puissance de la RLS dont le montant sera porté à 1,3 milliards d'euros à l'échelle nationale à partir de 2020<sup>43</sup> contre 800 millions d'euros en 2018. Ainsi, le montant brut de la RLS sur la période 2020-2027 (selon la base référence 2017 – simulation révisée 2 de FSM) s'établit à 24 218 milliers d'euros. Pour parer à la baisse de l'autofinancement prévisionnel (sur la base de l'estimation de la RLS 2018), de nombreuses mesures ont été prises à l'instar de l'allongement de 10 ans de la durée de la dette contractée auprès de la CDC pour un encours de 54 940 milliers d'euros, lui permettant de dégager en moyenne, près d'un million d'euros d'économie sur 10 ans, la mobilisation du dispositif de vente avec la vente de près de 40 logements par an à compter de 2021, une optimisation des coûts de gestion, ainsi que l'arbitrage sur les investissements.

La RLS n'a pas eu d'impact sur les engagements stratégiques pris au titre du PSP ou de la CUS mais uniquement sur la capacité d'entretien de FSM avec une réduction du budget de 2 171 k€ notamment en 2018 (et un recentrage des efforts sur la sécurité), décision contestable compte tenu de la situation financière confortable de FSM à fin 2017, qui permettait d'absorber les effets de la RLS sans modification de la politique d'entretien.

L'Agence relève que la mise en place de la RLS a donné lieu à un travail conjoint entre le CAC et la chargée de gestion locative en charge du quittancement et de l'intégration des données qui n'a révélé aucune problématique.

En parallèle à la RLS, un dispositif de péréquation a été instauré dès 2018. Piloté par la CGLLS, cette méthode de lissage doit permettre une meilleure équité entre les bailleurs dotés d'un nombre de locataires « APLisés » plus nombreux avec les autres. Pour 2018, ce dispositif a été calibré afin que la RLS représente 4,19 % des loyers des logements conventionnés (hors foyers)<sup>44</sup>.

#### **Excédent brut d'Exploitation :**

La rentabilité de l'offre mesurée par l'EBE et par la CAF, a tendance à progresser et se maintient à des niveaux satisfaisants.

---

<sup>43</sup> Cf. Pacte d'investissement pour le logement social (2020-2022) signé le 25 avril 2019 entre l'Etat, les fédérations d'organismes Hlm, Action Logement et la Caisse des Dépôts et Consignations.

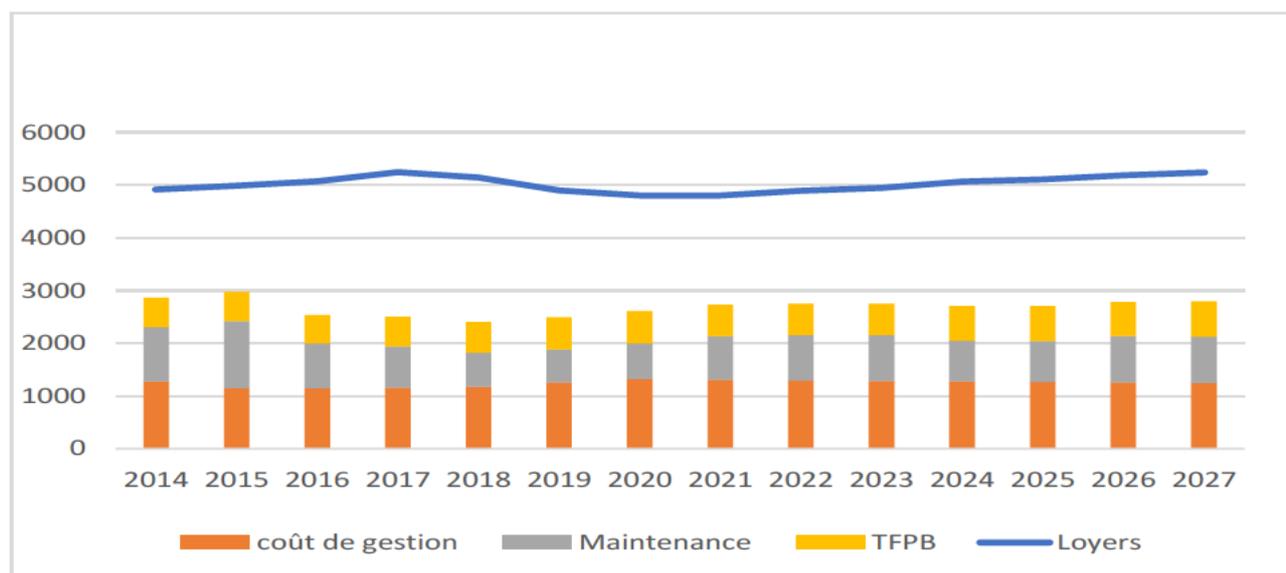
<sup>44</sup> Article L. 452-4 (II) du code de la construction et de l'habitation et arrêté du 4 juin 2018.

Tableau 37 : Évolution de l'Excédent Brut d'Exploitation

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022		Exercice 2023		Exercice 2024		Exercice 2025		Exercice 2026		Exercice 2027	
	Montant	%																
Loyers	41 821	100%	41 319	100%	42 410	100%	44 236	100%	45 739	100%	47 643	100%	49 102	100%	50 913	100%	52 541	100%
Écart de récupération de charges	-255	1%	-267	1%	-294	1%	-292	1%	-312	1%	-322	1%	-333	1%	-319	1%	-355	1%
Péréquation RLS																		
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>41 837</b>	<b>100%</b>	<b>41 328</b>	<b>100%</b>	<b>42 395</b>	<b>100%</b>	<b>44 224</b>	<b>100%</b>	<b>45 708</b>	<b>100%</b>	<b>47 603</b>	<b>100%</b>	<b>49 053</b>	<b>100%</b>	<b>50 879</b>	<b>100%</b>	<b>52 473</b>	<b>100%</b>
Marge sur activité de promotion	6		0		247		630		400		400		400		400		400	
Production immobilisée	125	0%	300	1%	350	1%	200	0%	300	1%	300	1%	300	1%	300	1%	300	1%
<b>Produit des activités</b>	<b>41 968</b>		<b>41 628</b>		<b>42 992</b>		<b>45 054</b>		<b>46 408</b>		<b>48 303</b>		<b>49 753</b>		<b>51 579</b>		<b>53 173</b>	
Coût personnel (hors régie)	-5 956	14%	-6 235	15%	-6 322	15%	-6 411	14%	-6 501	14%	-6 592	14%	-6 684	14%	-6 777	13%	-6 872	13%
Autres charges externes (hors CGLLS)	-4 777	11%	-5 156	12%	-5 268	12%	-5 294	12%	-5 404	12%	-5 470	11%	-5 537	11%	-5 605	11%	-5 662	11%
<b>Coût de gestion</b>	<b>-10 733</b>	<b>26%</b>	<b>-11 391</b>	<b>28%</b>	<b>-11 590</b>	<b>27%</b>	<b>-11 705</b>	<b>26%</b>	<b>-11 905</b>	<b>26%</b>	<b>-12 062</b>	<b>25%</b>	<b>-12 221</b>	<b>25%</b>	<b>-12 382</b>	<b>24%</b>	<b>-12 534</b>	<b>24%</b>
Charges de maintenance (y.c. régie)	-4 285	10%	-4 540	11%	-4 660	11%	-4 861	11%	-5 026	11%	-5 234	11%	-5 395	11%	-5 594	11%	-5 773	11%
Cotisation CGLLS	-1 049	3%	-319	1%	-98	0%	-133	0%	-794	2%	-877	2%	-933	2%	-1 013	2%	-1 096	2%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	-5 166	12%	-5 292	13%	-5 314	13%	-5 417	12%	-5 506	12%	-6 161	13%	-6 269	13%	-6 379	13%	-6 703	13%
Créances incouvrables	-335	1%	-351	1%	-360	1%	-376	1%	-389	1%	-405	1%	-417	1%	-433	1%	-447	1%
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>20 400</b>	<b>49%</b>	<b>19 735</b>	<b>48%</b>	<b>20 970</b>	<b>49%</b>	<b>22 562</b>	<b>51%</b>	<b>22 788</b>	<b>50%</b>	<b>23 564</b>	<b>50%</b>	<b>24 518</b>	<b>50%</b>	<b>25 778</b>	<b>51%</b>	<b>26 620</b>	<b>51%</b>

Source : VISIAL- FSM 2017-2027

Figure 3 : Loyers, coût de gestion, maintenance et TFPB au logement ou équivalent logement gérés



Source : Etats réglementaires + Visial FSM 2017-2027.

Après une diminution en 2019 du fait d'un ralentissement des loyers, la rentabilité de FSM, mesurée par l'EBE a tendance à progresser et se maintient en tout état de cause à des niveaux satisfaisants, soit à une moyenne de 50 % du chiffre d'affaires, niveau conforme de la médiane des organismes comparables.

Sur toute la période, la projection fait apparaître une évolution conséquente de l'ensemble des loyers passant de 41 821 milliers d'euros en 2019 à 52 541 milliers d'euros en 2027), soit une augmentation de 25,6 %. Le loyer au logement et équivalent logement géré passerait de 4 899 euros en 2019 à 5 236 en 2027. Pour rappel, il était de 5 142 euros en 2018, conforme à la valeur de référence qui était de 5 182 la même année.

Le tableau ci-dessus montre que la RLS vient obérer le produit des loyers de près de 1,8 millions d'euros en 2019 puis près de 3 millions à compter de 2020 (montants intégrés dans la rubrique « loyers »).

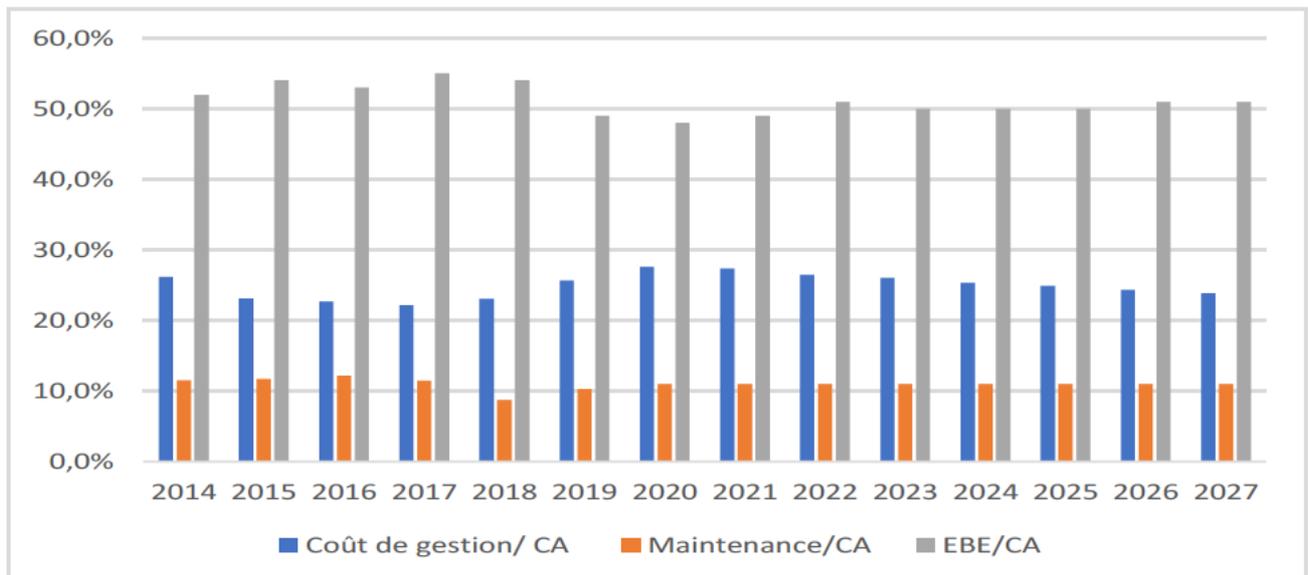
Le produit des opérations nouvelles et livraisons est la principale raison de cette augmentation (+17,5 % du patrimoine) couplée à l'évolution des marges sur activité de promotion du fait d'une relance de l'activité d'accession. En effet, les produits des opérations nouvelles passent de 610 milliers d'euros en 2019 à près de 11 575 milliers en 2027. Cette évolution est néanmoins atténuée par l'impact des ventes et démolitions sur la période considérée.

Les charges d'exploitation apparaissent maîtrisées avec une augmentation des coûts de gestion proportionnelle à l'évolution du patrimoine (et qui se situe à une moyenne de 25 % du CA). Les charges d'exploitation évoluent en moyenne de 16 % sur la période notamment en raison de l'évolution frais de personnel (évolution de 15 % entre 2019 et 2027).

La masse salariale évolue au rythme de 1,4 % par an à compter de 2021. La marge dégagée par l'activité de l'organisme a ainsi tendance à croître. L'actualisation du calcul de la RLS selon les paramètres issus de la clause de revoyure aura en outre pour effet d'améliorer cette marge.

Les coûts de gestion constitueraient en moyenne sur la période 2019-2027, 25,6 % du CA soit une augmentation par rapport à la période rétrospective (2014-2018) avec une moyenne de 23,4 %. Elle tient autant aux charges de personnel qu'aux frais généraux (autres charges externes). Rapporté au logement, les coûts de gestion s'établiraient en moyenne à 1 282 euros par logement sur la période prospective contre 1 187 euros en moyenne entre 2014 et 2018. Ce chiffre s'explique aussi par l'évolution du patrimoine avec 8 536 logements y compris les foyers gérés en 2019 et 10 034 en 2027.

Figure 4 : Coût de gestion, maintenance, EBE en % du CA



Source : Etats réglementaires + Visial FSM 2017-2027.

## **Effort de maintenance :**

**Tableau 38 : Evolution des coûts de maintenance**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025	Exercice 2026	Exercice 2027
	Montant								
Maintenance courante hors régie	2 590	2 640	2 574	2 685	2 776	2 891	2 980	3 090	3 189
<b>Total maintenance courante</b>	<b>2 590</b>	<b>2 640</b>	<b>2 574</b>	<b>2 685</b>	<b>2 776</b>	<b>2 891</b>	<b>2 980</b>	<b>3 090</b>	<b>3 189</b>
Gros entretien hors régie	1 695	1 900	2 086	2 176	2 250	2 343	2 415	2 504	2 584
<b>Total Gros entretien</b>	<b>1 695</b>	<b>1 900</b>	<b>2 086</b>	<b>2 176</b>	<b>2 250</b>	<b>2 343</b>	<b>2 415</b>	<b>2 504</b>	<b>2 584</b>
<b>Total maintenance d'exploitation</b>	<b>4 285</b>	<b>4 540</b>	<b>4 660</b>	<b>4 861</b>	<b>5 026</b>	<b>5 234</b>	<b>5 395</b>	<b>5 594</b>	<b>5 773</b>
Travaux immob. identifiés logts	1 799	1 946	2 216	1 954	1 684	2 980	2 882	1 979	2 007
Renouvellement de composants	1 100	1 301	2 600	2 900	3 000	2 000	2 100	3 000	3 000
<b>Total travaux immobilisés</b>	<b>2 899</b>	<b>3 247</b>	<b>4 816</b>	<b>4 854</b>	<b>4 684</b>	<b>4 980</b>	<b>4 982</b>	<b>4 979</b>	<b>5 007</b>
<b>Total dépenses maintenance et travaux</b>	<b>7 184</b>	<b>7 787</b>	<b>9 476</b>	<b>9 715</b>	<b>9 710</b>	<b>10 214</b>	<b>10 377</b>	<b>10 573</b>	<b>10 780</b>
<b>Nombre pondéré de logts et équiv logts</b>	<b>8632</b>	<b>8577</b>	<b>8718</b>	<b>8986</b>	<b>9164</b>	<b>9369</b>	<b>9530</b>	<b>9740</b>	<b>9950</b>
Maintenance d'exploitation	496	529	535	541	548	559	566	574	580
Travaux immob. sur la période	336	379	552	540	511	532	523	511	503
<b>Total dépenses équiv logts</b>	<b>832</b>	<b>908</b>	<b>1 087</b>	<b>1 081</b>	<b>1 059</b>	<b>1 091</b>	<b>1 089</b>	<b>1 085</b>	<b>1 083</b>

Sources : VISIAL FSM 2017-2027

S'agissant de l'effort de maintenance, la prévisionnelle fait apparaître une très forte évolution (+30 %) entre 2019 et 2027 essentiellement expliquée d'une part par une croissance du patrimoine et d'autre part une reprise des opérations de réhabilitations notamment à compter de 2021 (tour docteur Roux, résidences des pommiers et la biche en 2021, résidence clos des sources en 2023). Comme précisé dans le § 4.2.4 « intervention dans le parc locatif », ces charges étaient jusqu'en 2018 nettement inférieures aux valeurs observées dans le monde Hlm. Le coût total de maintenance au logement s'établit en moyenne sur la période prospective à 1 035 euros par logement (nettement au-dessus de la valeur de référence de 2018, soit 603 euros au logement).

Le tableau précise la répartition des montants estimés des charges de maintenance et travaux immobilisés. Fin 2027, les travaux immobilisés représentent 46 % du total des dépenses de maintenance contre 40 % à fin 2019.

La version de Visial présentée à l'ANCOLS devant faire l'objet d'une actualisation en fonction du plan de travaux, en cours de refonte au moment du contrôle (notamment sur le volet réhabilitation), les dépenses de maintenance devraient être revues à la hausse.

## **Capacité d'autofinancement et l'autofinancement net Hlm :**

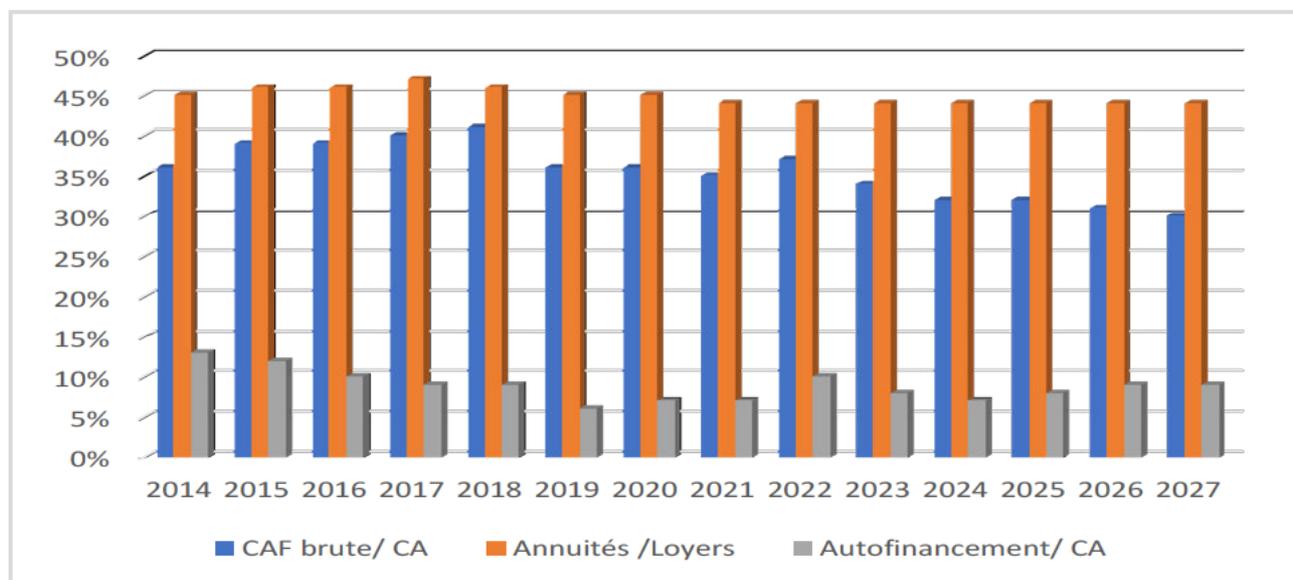
**Tableau 39 : Capacité d'autofinancement (CAF) et autofinancement Hlm**

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019		Exercice 2020		Exercice 2021		Exercice 2022		Exercice 2023		Exercice 2024		Exercice 2025		Exercice 2026		Exercice 2027	
	Montant	%																
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>20 400</b>	<b>0</b>	<b>19 735</b>	<b>0</b>	<b>20 970</b>	<b>0</b>	<b>22 562</b>	<b>1</b>	<b>22 788</b>	<b>0</b>	<b>23 564</b>	<b>0</b>	<b>24 518</b>	<b>0</b>	<b>25 778</b>	<b>1</b>	<b>26 620</b>	<b>1</b>
Autres produits d'exploitation	718		1 215		871		828		787		808		800		886		884	
Produits financiers divers	175		175		170		177		183		191		196		204		210	
Intérêts sur financements locatifs	-6 361		-6 393		-7 263		-7 619		-8 412		-9 289		-9 883		-10 838		-12 040	
Autres charges d'intérêt	-117		-103		-89		-75		-60		-44		-28		-15		-13	
Autres produits et charges exceptionnels	416		313		0		426		92		-53		-83		-114		0	
<b>CAF brute</b>	<b>15 231</b>	<b>36%</b>	<b>14 942</b>	<b>36%</b>	<b>14 659</b>	<b>35%</b>	<b>16 299</b>	<b>37%</b>	<b>15 378</b>	<b>34%</b>	<b>15 177</b>	<b>32%</b>	<b>15 520</b>	<b>32%</b>	<b>15 901</b>	<b>31%</b>	<b>15 661</b>	<b>30%</b>
Remboursement des emprunts locatifs	-12 733	30%	-12 126	29%	-11 687	28%	-11 772	27%	-11 587	25%	-11 754	25%	-11 751	24%	-11 358	22%	-11 082	21%
<b>Autofinancement net HLM</b>	<b>2 498</b>	<b>6%</b>	<b>2 816</b>	<b>7%</b>	<b>2 972</b>	<b>7%</b>	<b>4 527</b>	<b>10%</b>	<b>3 791</b>	<b>8%</b>	<b>3 423</b>	<b>7%</b>	<b>3 769</b>	<b>8%</b>	<b>4 543</b>	<b>9%</b>	<b>4 579</b>	<b>9%</b>

Source : VISIAL - FSM 2017-2027

Figure 5 : CAF brute, annuités et autofinancement en % du CA/Loyers



Source : Etats réglementaires FSM + Visial 2017-2027 FSM

Sur la période prévisionnelle, la CAF brute rapportée au chiffre d'affaires se dégrade (passant de 36 % du CA en 2019 à 30 % en 2027) principalement en raison d'une augmentation des charges financières (+89 % sur la période 2019-2027), malgré une évolution de l'EBE. En effet, l'évolution des remboursements d'emprunts locatifs en capital sont la conséquence des mesures de réaménagement de la dette et de la politique de construction active que souhaite mener FSM. Le poids des annuités reste à un niveau élevé, soit en moyenne 44 % des loyers,

Les produits d'exploitation attendus concernent la vente de certificat d'énergie (1 728 milliers d'euros entre 2019 et 2027).

Toutefois, l'analyse prévisionnelle de FSM pourrait utilement être mise à jour à l'aune de la création des SCCV accession (rendues possibles par le rapprochement entre FSM et le groupe Arcade VYV en 2018), qui devrait permettre de compléter de manière marginale la capacité d'autofinancement de la société.

Par ailleurs, l'analyse établie en 2017, ne prend pas en compte les effets de l'accord amiable conclu avec DEXIA en novembre 2019 mettant fin au litige en cours, et ses conséquences financières, à savoir, la minoration des capitaux propres (6,9 M€) correspondant aux intérêts sur emprunts et pénalités traités de manière rétroactive par FSM.

L'autofinancement net Hlm, malgré une nette augmentation des remboursements d'emprunts du fait d'une activité de construction soutenue, conserve un niveau tout à fait satisfaisant. En effet, la moyenne du ratio d'autofinancement net Hlm sur les trois derniers exercices s'établit à 8,6 % des produits des de loyers, supérieur au niveau critique des seuils d'alerte règlementaires<sup>45</sup>.

<sup>45</sup> Fixés à 0 % sur un exercice et à 3 % en moyenne annuelle sur les 3 exercices consécutifs (arrêté du 10 décembre 2014).

## 7.3.2 Analyse de la structure financière

Tableau 40 : Analyse de la structure financière

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice ↗2025	Exercice 2026	Exercice ↗2027
	Montant	Montant	Montant						
<b>Autofinancement net HLM</b>	<b>2 498</b>	<b>2 816</b>	<b>2 972</b>	<b>4 527</b>	<b>3 791</b>	<b>3 423</b>	<b>3 769</b>	<b>4 543</b>	<b>4 579</b>
<b>Fonds de roulement long terme début d'exercice (hors dépôts de garantie)</b>	<b>10 263</b>	<b>13 641</b>	<b>13 254</b>	<b>11 154</b>	<b>10 161</b>	<b>8 516</b>	<b>7 426</b>	<b>6 825</b>	<b>6 308</b>
Produits de cession d'actifs du patrimoine de réf.	10 245	4 400	4 480	4 480	4 480	4 533	4 480	4 480	4 480
Produits de cession d'actifs hors patrimoine locatif	0	0	550	0	0	0	0	0	0
Fonds propres investis sur travaux et remplac. composants	-1 295	-1 301	-2 600	-2 900	-3 000	-2 000	-2 100	-3 000	-3 000
Fonds propres investis sur opérations nouvelles	-2 857	-2 991	-4 920	-4 990	-5 060	-5 130	-5 200	-5 274	-5 348
Fonds Propres investis sur immobilisations de structure	-356	-799	-529	-356	-367	-377	-383	-391	-399
Remboursements en capital emp. non locatifs	-559	-571	-582	-594	-606	-619	-633	-251	-101
Remboursements anticipés non refinancés	0	-1 914	-1 050	-500	-400	-400	-400	-400	-400
Autres variations	-4 298	-27	-421	-660	-483	-520	-134	-224	205
<b>Fonds de roulement long terme fin d'exercice (hors dépôts de garantie)</b>	<b>13 641</b>	<b>13 254</b>	<b>11 154</b>	<b>10 161</b>	<b>8 516</b>	<b>7 426</b>	<b>6 825</b>	<b>6 308</b>	<b>6 324</b>
Dépôts de Garantie locataires	3 094	3 139	3 236	3 328	3 369	3 409	3 450	3 547	3 588
<b>Fonds de roulement long terme fin d'exercice</b>	<b>16 735</b>	<b>16 393</b>	<b>14 390</b>	<b>13 489</b>	<b>11 885</b>	<b>10 835</b>	<b>10 275</b>	<b>9 855</b>	<b>9 912</b>
Dettes fin de période	399 180	408 090	396 521	384 156	371 962	359 589	347 206	335 597	324 414
Dettes/CAF	27,1	28	27,2	24,4	24,5	23,8	22,5	21,2	21
Annuités/Loyers	45,7%	44,8%	44,7%	43,8%	43,7%	44,2%	44,1%	43,6%	44%

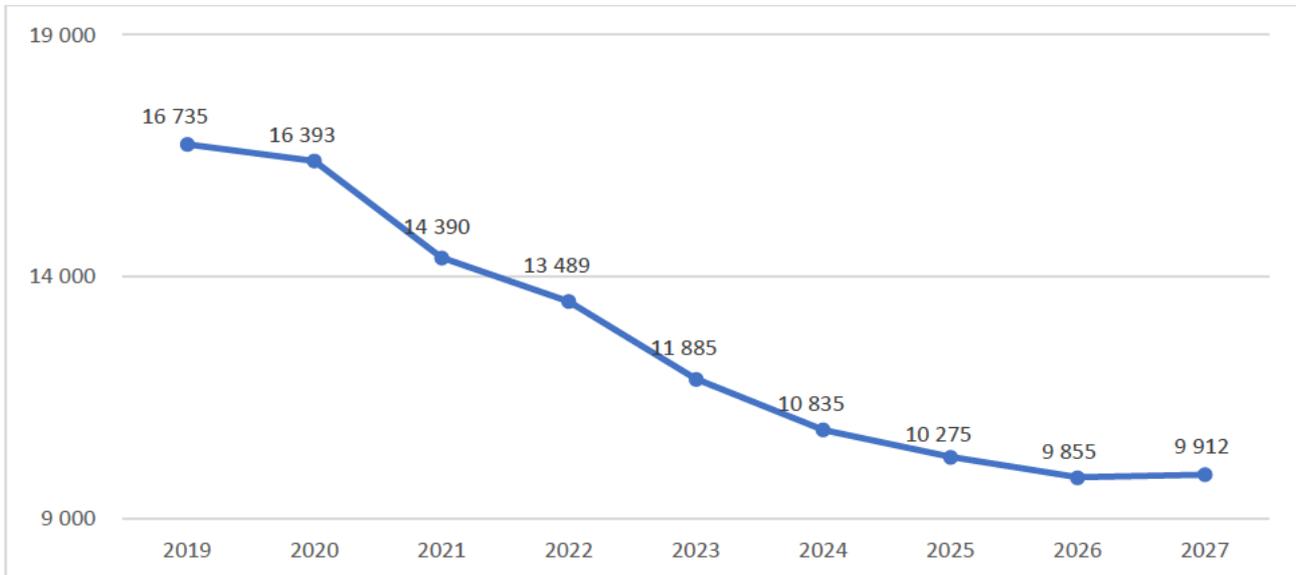
Source : VISIAL- FSM 2017-2027

Concomitamment à l'évolution favorable de l'EBE et de la CAF, la structure financière se maintient à un niveau satisfaisant du fait d'une mobilisation de ses fonds propres pour la mise en œuvre de son programme d'investissements. Sur la période 2019-2027, FSM prévoit d'investir 63,3 millions d'euros de fonds propres (7 millions d'euros par an). Dans le même temps, sa capacité d'autofinancement globale nette des remboursements d'emprunts (CAF brute + produits des ventes – remboursements d'emprunts) s'élève à 180 millions d'euros.

La situation prévisionnelle de FSM est donc contradictoire avec des réserves limitées et un poids de la dette en sensible baisse malgré des prévisions d'investissement ambitieux voire irréalisable en l'état actuel.

La CAF courante étant en augmentation sur la période de projection, la diminution de l'encours de la dette financière permet une amélioration du ratio dette/CAF qui passe de 27 ans en 2019 à 21 ans en 2027. Il était de 24 ans en 2018.

Figure 6 : Fonds de roulement net à long-terme (en milliers d'euros)



Source : VISIAL FSM 2017-2027

Le fonds de roulement à long-terme montre une décroissance constante entre 2019 et 2027 (avec une certaine stabilité à compter de 2025) portée par l'évolution des fonds propres investis sur le patrimoine locatif et les opérations nouvelles ainsi que les remboursements anticipés non refinancés relatif aux différentes cessions (notamment en 2019 des 125 logements de Savigny Le Temple et en 2021 de deux lots de commerces sur la barre Canada de la résidence Faisanderie). Par ailleurs, l'intégration en 2020 et 2021 de la mise en œuvre du projet du nouvel ERP (progiciel de gestion intégré) influe également sur le niveau des fonds propres investis sur les immobilisations de structure et vient obérer d'autant plus le fonds de roulement à long-terme. Ce dernier bénéficie par ailleurs, d'importants produits de cessions sur le patrimoine, reflet d'une politique de vente active.

Réalisée sur des hypothèses patrimoniales consistant à mettre en œuvre un PSP ambitieux tout en accélérant l'effort de maintenance, l'analyse financière prévisionnelle réalisée par FSM se traduit logiquement par une dégradation de sa situation financière dans le contexte de la RLS. Toutefois, outre des hypothèses parfois prudentes, des marges de manœuvre ne seraient possibles que grâce à des ressources externe, notamment de la part du groupe Arcade-VYV et le maintien de l'effort de la maîtrise de l'endettement et des coûts de gestion.

## 8. ANNEXES

### 8.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES, CAPITAL ET RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT DE L'ORGANISME

#### LES FOYERS DE SEINE-ET-MARNE – (77)

<b>RAISON SOCIALE :</b>	SA HLM LES FOYERS DE SEINE-ET-MARNE (FSM)
-------------------------	---

<b>SIÈGE SOCIAL :</b>	
Adresse du siège :	14, avenue Thiers
Code postal :	77 000
Ville :	MELUN
Téléphone :	01 64 14 43 30
Mail :	olivier.barry@fsm.eu

<b>PRESIDENT :</b>	Renée WOJEIK
--------------------	--------------

<b>DIRECTEUR GENERAL :</b>	Olivier BARRY
----------------------------	---------------

<b>ACTIONNAIRE DE REFERENCE :</b>	PACTE réunissant les villes de Melun, de Le Mée-sur-Seine et de Provins
-----------------------------------	---

<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION AU :</b>		01/01/2019	
	Membres (personnes morales ou physiques)	Représentants permanents pour les personnes morales	Profession/ Fonction électorale
<b>Présidente :</b>	Renée WOJEIK		Retraîtée
	Chantal BAIJOCCHI		Retraîtée
	C. Aggl. Grand Paris Sud Seine Essonne Sénart	BAREILLE	Agent de maîtrise RATP
	Ville de Le Mée-sur-Seine	GENET	Orthésiste ; Conseiller Municipal du Mée-sur-Seine
	Ville de Fontainebleau	Geneviève MACHERY	Conseil en relations publiques et communication ; Adjointe au Maire de Fontainebleau
	Ville de Provins	Éric JEUNEMAITRE	Agriculteur ; Adjoint au Maire de Provins
	CAMVS	Dominique GERVAIS	Retraité
	VERNIN		Retraîtée
	Ville de Melun	Kadir MEBAREK	Avocat ; Adjoint au Maire de Melun
	Yves CHARRIER		Retraité
	Nicole CORRE		Retraîtée
	Jean-Paul PIERSON		Retraité
	Conseil Dépt. 77	Denis JULLEMIER	Dirigeant de la société Des Lys – Président OPH 77 ; Conseiller Départemental 77
	ANTIN Résidences	Denis BONNETIN	Directeur Général
	DEBRIEL	LOCATAIRES	Retraîtée
	Xavier LUCIANI	LOCATAIRES	Retraité
	Jean-Marie DUIZIDOU	LOCATAIRES	Retraité

<b>ACTIONNARIAT</b>			Catégorie	Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	100 000 €	1	Ville de Melun : 39,19 %
	Nombre d'actions :	312 500	4	ANTIN Résidences : 22,23 %
			1	Ville de Le Mée sur Seine : 14,56 %
Nombre d'actionnaires :	15	1	Ville de Provins : 11,38 %	

<b>COMMISSAIRE AUX COMPTES :</b>	Société Lionel Guibert (330 481 656 RCS Paris) – 80 rue Blanche – 75009 PARIS
----------------------------------	---

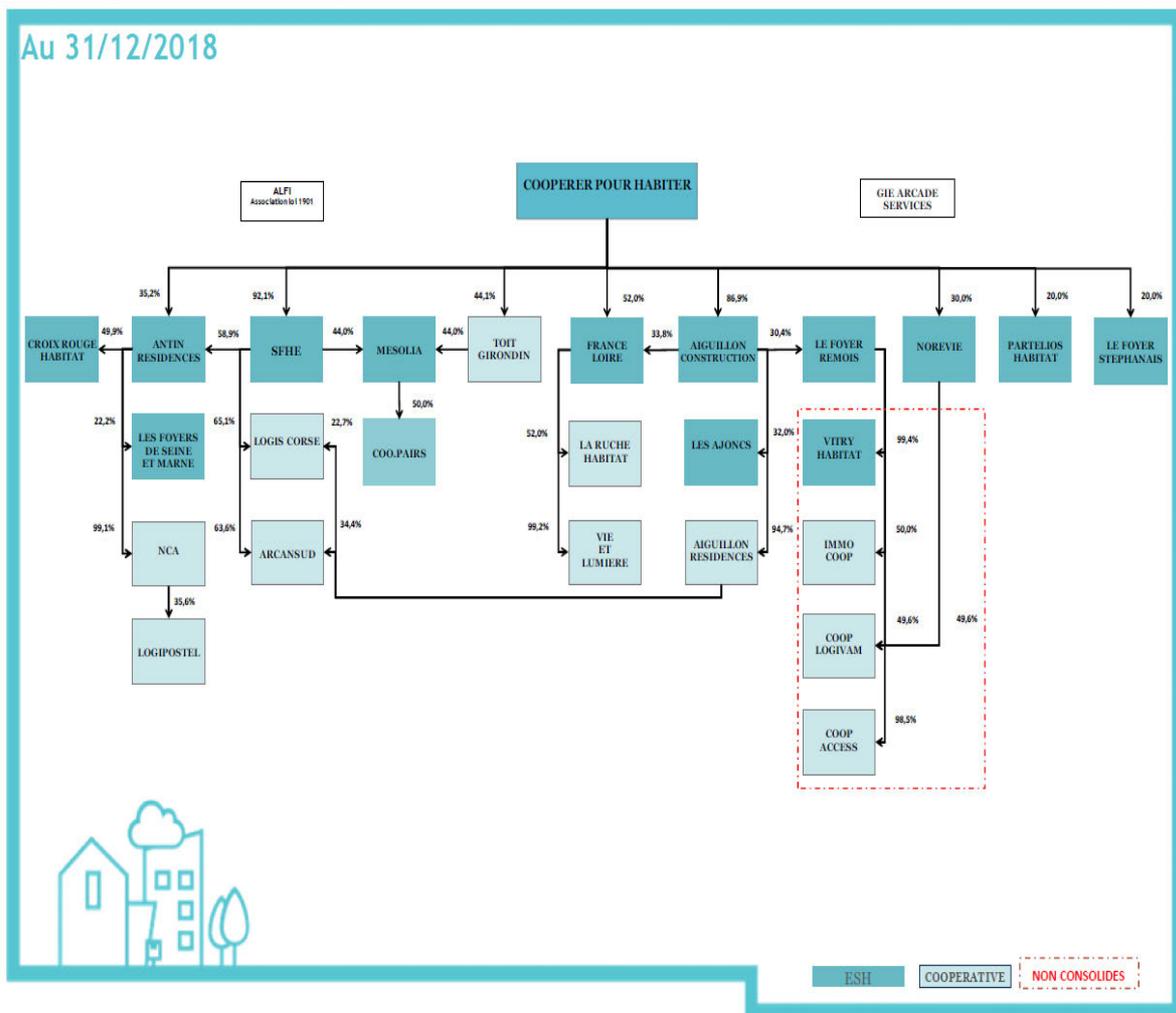
<b>EFFECTIFS AU :</b>  01/01/2019	Cadres :	22	Total administratif et technique : 85  Effectif total : 136
	Maîtrise :	43	
	Employés :	20	
	Gardiens :	43	
	Employés d'immeuble :	8	
	Ouvriers régie :	0	

## 8.2 ORGANIGRAMME DU GROUPE D'APPARTENANCE<sup>46</sup>

Au 31 décembre 2018, le Groupe est composé de :

- 14 entreprises sociales pour l'habitat, dont Coopérer pour Habiter, holding du pôle Hlm du groupe Arcade ;
- 11 coopératives Hlm ;
- un Groupement d'intérêt économique, Arcade services, qui mutualise des expertises et des moyens au service des sociétés du Groupe ;
- une association, ALFI, qui intervient en gestion sociale, accompagnement social et ingénierie sociale, notamment en faveur des publics précaires ;
- une société anonyme de coordination Hlm (créée avant la loi ELAN, sous l'ancien statut des SAC Hlm) permettant de conduire des actions conjointes entre Mésolia, ESH du Groupe Arcade, et l'OPH Aquitanis sur l'agglomération bordelaise.

### Organigramme de Coopérer Pour Habiter



<sup>46</sup> Brochure CUS 2019, page 36

### 8.3 SIGLES UTILISÉS

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

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

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

[www.ancols.fr](http://www.ancols.fr)

