



# RAPPORT DE CONTRÔLE 2018

**RAPPORT DE CONTRÔLE 2018**  
**N° 2018-075**  
**REIMS HABITAT CHAMPAGNE-ARDENNE**

**Reims (51)**

## FICHE RECAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2018-075 REIMS HABITAT CHAMPAGNE-ARDENNE – (51)

### Fiche récapitulative

N° SIREN : 392794293

Raison sociale : Reims Habitat Champagne-Ardenne

Président : Jean-Marc ROZE

Directeur général : Patrick BAUDET

Adresse : 71 avenue d'Eprenay - 51100 REIMS

Collectivité de rattachement : Communauté Urbaine de Reims métropole

AU 31 DÉCEMBRE 20XX

Nombre de  
logements  
familiaux gérés

**10 905**

Nombre de logements  
familiaux en propriété:

**10 905**

Nombre  
d'équivalents  
logements  
(logements foyers...):

**534**

Indicateurs	Organisme	Référence unité urbaine Reims	France métropolitaine	Source
<b>PATRIMOINE</b>				
Logements vacants	8,3 %	5,5 %	3,0 %	
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	1,1 %	1,7 %	1,6 %	
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	8,1 %	10,7 %	9,8 %	
Evolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,2 %			
Âge moyen du parc (en années)	47,5	41,8	39,9	
<b>POPULATION LOGÉE</b> (1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	21,0 %	19,7 %	21,1 %	
- < 60 % des plafonds	54,2 %	50,9 %	59,4 %	
- > 100 % des plafonds	13,6 %	16,8 %	11,3 %	
Bénéficiaires d'aide au logement	44,5 %	45,9 %	47,3 %	
Familles monoparentales	20,3 %	20,1 %	20,8 %	
Personnes isolées	44,9 %	40,5 %	38,6 %	
<b>GESTION LOCATIVE</b>				
Médiane des loyers mensuels (euros/m <sup>2</sup> de surface habitable)	4,6	5,0	5,6	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	20,1 %		12,6 %	(3)
Taux de recouvrement (% des loyers et charges)	99,3 %		98,8 %	(3)
<b>STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ</b>				
Autofinancement net / chiffre d'affaires	-3,7%		9,5%	(3)
Fonds de roulements net global ( en jours de charges courantes )	2		250	(3)
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (en jours de charges courantes)	19		235	(3)

(1) Enquête OPS 2016

(2) RPLS au 1/1/2017

(3) Valeur de référence Diagfinols OPH métropole/île de France/drom nombre de logts entre 0 et 100 000

## POINTS FORTS :

- ▶ Engagement précoce dans une démarche de mutualisation
- ▶ Niveau des loyers modéré
- ▶ Qualité de service aux locataires satisfaisant
- ▶ Patrimoine globalement bien entretenu
- ▶ Stratégie patrimoniale ambitieuse

## POINTS FAIBLES :

- ▶ Un contrôle de gestion insuffisant pour apprécier la performance économique
- ▶ Niveau de la vacance locative élevé
- ▶ Niveau des créances locatives élevé
- ▶ Gestion locative et immobilière de 9 logements individuels des groupes de pavillons Dijon et Avignon
- ▶ Niveau insuffisant de rentabilité de l'exploitation

## IRRÉGULARITÉS :

- ▶ K-bis du GIE « *Tranquillité des Quartiers* » non conforme
- ▶ Défaut de mise en œuvre des dispositions relatives à la perte du droit au maintien dans les lieux pour un locataire
- ▶ Niveau de réalisation des dossiers techniques amiante parties privatives insuffisant

---

Précédent rapport de contrôle : 2012-123 de septembre 2013  
Contrôle effectué du 21/11/18 au 30/04/2019  
RAPPORT DE CONTRÔLE: novembre 2019



# RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2018-075

## REIMS HABITAT CHAMPAGNE-ARDENNE – 51

Synthèse .....	7
1. Préambule .....	9
2. Présentation générale de l'organisme .....	10
2.1 Contexte socio-économique .....	10
2.2 Gouvernance et management .....	10
2.2.1 Évaluation de la gouvernance .....	10
2.2.2 Liens avec d'autres structures .....	11
2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management .....	15
2.2.4 La commande publique .....	16
2.2.5 Gouvernance financière .....	17
2.3 Conclusion .....	17
3. Patrimoine .....	18
3.1 Caractéristiques du patrimoine .....	18
3.1.1 Description et localisation du parc .....	18
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation .....	19
3.2 Accessibilité économique du parc .....	20
3.2.1 Loyers .....	20
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité .....	21
3.2.3 Charges locatives .....	22
3.3 Conclusion .....	23
4. Politique sociale et gestion locative .....	24
4.1 Caractéristiques des populations logées .....	24
4.2 Accès au logement .....	24
4.2.1 Connaissance de la demande .....	24
4.2.2 Gestion des attributions .....	24
4.3 Qualité du service rendu aux locataires .....	26
4.3.1 L'organisation de la gestion de proximité .....	26
4.3.2 La concertation locative .....	27
4.3.3 Animations des quartiers .....	27
4.3.4 Les adaptations des logements pour les personnes à mobilité réduite .....	27

4.4	Traitement des impayés .....	28
4.4.1	Une nouvelle organisation .....	28
4.4.2	L'analyse des créances et le taux de recouvrement .....	29
4.4.3	Structure des impayés .....	31
4.4.4	Les créances irrécouvrables .....	32
4.5	Location à des tiers ou occupations non réglementaires .....	32
4.6	Conclusion .....	32
5.	Stratégie patrimoniale .....	33
5.1	Analyse de la politique patrimoniale .....	33
5.1.1	Le logement locatif social .....	33
5.1.2	Le logement locatif intermédiaire .....	34
5.1.3	Le logement thématique locatif .....	34
5.1.4	L'accession à la propriété .....	35
5.1.5	Coût des investissements programmés .....	35
5.2	Évolution du patrimoine .....	35
5.3	Réhabilitations .....	36
5.4	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage .....	36
5.5	Maintenance du parc .....	37
5.5.1	Entretien du patrimoine .....	37
5.5.2	Exploitation du patrimoine .....	38
5.6	Ventes de patrimoine .....	38
5.7	Conclusion .....	39
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière .....	41
6.1	Tenue de la comptabilité .....	41
6.2	Analyse financière .....	42
6.2.1	Performances de l'exploitation .....	42
6.3	modalités du financement de l'investissement .....	47
6.3.1	Capacité d'autofinancement (CAF Brute et Autofinancement net HLM .....	47
6.3.2	L'annuité de la dette locative .....	48
6.3.3	Les flux d'investissement .....	48
6.3.4	L'encours de la dette .....	48
6.4	La structure financière .....	50
6.4.1	Le bilan fonctionnel : .....	50
6.4.2	Situation à terminaison .....	51

6.5	Analyse prévisionnelle.....	51
6.5.1	La planification des investissements et des cessions.....	52
6.5.2	Répartition des sources de financement .....	52
6.5.3	Analyse de l'exploitation : mise en place de leviers pour une meilleure rentabilité de l'office ...	54
6.5.4	La gestion de la dette.....	56
6.5.5	Evolution de la structure financière .....	56
6.6	Conclusion .....	57
7.	Annexes.....	58
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionariat de l'organisme .....	58
7.2	Sigles utilisés.....	59

## SYNTHESE

L'office public REIMS HABITAT rattaché à la communauté urbaine de GRAND REIMS possède 10 905 logements familiaux dont plus de 90 % localisés sur le territoire de la ville de Reims où la proportion de logements sociaux est importante. Il intervient sur un territoire dynamique : la population croît et le marché immobilier est relativement tendu.

L'office partage l'actionnariat majoritaire de la coopérative IMMOCOOP avec la SA d'HLM le FOYER REMOIS, il confie à la coopérative la vente HLM, la commercialisation des logements qu'il construit pour l'accession sociale et la constitution des copropriétés suite à la vente de ses logements collectifs.

Depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, REIMS HABITAT est membre du réseau CANOPÉE avec trois autres bailleurs sociaux publics : de l'Oise et de l'Aisne, ces 4 bailleurs ont conclu un accord de coopération horizontale pour développer les échanges de prestation et constitué un GIE. L'obtention d'un prêt d'un montant de 107 millions d'euros de la Banque Européenne d'Investissement dont 32,5 millions pour REIMS HABITAT pour financer le développement d'une offre en logement locatif intermédiaire et accélérer la réhabilitation du parc existant ainsi que la conclusion d'une convention de groupement de commande pour la réalisation d'une mission d'optimisation de la TFPB sont des exemples significatifs de mutualisation au sein du réseau.

Le fonctionnement de l'office est performant, orienté vers la qualité de service qui structure l'activité et le fonctionnement du collectif de travail, les activités sont pour l'essentiel sous contrôle, l'Agence relève cependant quelques dysfonctionnements que le questionnement permanent des procédures et des fragilités potentielles doit permettre d'éviter. Les problèmes de gestion locative et d'entretien concernant les pavillons des groupes Dijon et Avignon en sont l'illustration.

Le renforcement du contrôle de gestion pour mettre davantage sous observation la performance économique, reste un enjeu important pour l'office, compte-tenu notamment d'une situation financière relativement tendue et d'ambitions patrimoniales conséquentes.

L'office possède un patrimoine dont l'ancienneté est élevée, touché par une vacance conséquente pour un tiers organisée en vue d'opérations de restructuration des quartiers ; la vacance commerciale à plus de trois mois est également élevée et supérieure à celle observée sur l'unité urbaine. Suite à un audit, l'office a mis récemment en place une stratégie de résorption dont il n'est pas encore possible de mesurer pleinement les effets.

Les loyers pratiqués et les charges locatives sont modérés, l'office répond pleinement au rôle attendu des bailleurs sociaux en matière d'accueil des ménages modestes et des publics prioritaires. Il met à disposition des logements corrects et assure un réel service de proximité dans une organisation atypique, sans gardien ni employé d'immeuble, basée sur la présence très régulière des gestionnaires client et patrimoine en charge de l'interface avec les locataires et du contrôle des prestataires intervenant pour l'entretien des espaces communs et la maintenance du parc, des chargés de cohésion sociale et du GIE Tranquillité des Quartiers.

Malgré une réorganisation tardive du traitement des impayés, l'office a privilégié le contact avec les locataires en développant une démarche innovante de prévention : « *l'orienté solutions* ». Des ateliers proposent de remettre le locataire en impayé au cœur du dispositif en le responsabilisant.

La réduction du volume des règlements en espèces pour, en particulier, sécuriser le recouvrement à domicile par des encaisseurs doit demeurer un objectif constant pour l'office. Un apurement plus important du stock de créances, permettant de ramener le niveau du stock à la réalité des créances potentiellement recouvrables doit être engagé.

Le plan stratégique de patrimoine est complet, il associe un programme ambitieux de développement du logement social, du logement intermédiaire et du logement thématique, des démolitions en nombre au titre du NPNRU ou sur des quartiers hors de ce périmètre et des réhabilitations conséquentes pour développer l'attractivité du parc et augmenter la performance thermique au travers d'un montant de maintenance d'environ 150 millions d'euros dont plus des deux tiers correspondant à de l'investissement. L'ensemble des investissements représente plus de 300 millions d'euros.

La situation financière de l'office est relativement tendue, la rentabilité de l'exploitation est obérée par le faible niveau des produits locatifs et son niveau d'endettement est assez élevé. La capacité d'autofinancement faible et ce niveau d'endettement élevé conduisant à une capacité de désendettement limitée. L'office devra poursuivre la diminution de ses coûts de gestion et développer le suivi de sa performance économique pour réduire sa vacance. Il doit en outre réussir le pari du développement du logement intermédiaire pour engranger de nouveaux produits locatifs et enfin, pouvoir concrétiser la vente d'une partie de ce nouveau patrimoine à moyen terme pour honorer le remboursement du prêt BEI. Les initiatives prises pour le rapprochement avec d'autres organismes HLM, le partage d'expériences et la mutualisation de moyens le mettent dans de bonnes conditions pour relever ce défi.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



# 1. PREAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de l'organisme REIMS HABITAT 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 rapport définitif de septembre 2013 du précédent contrôle de la MILOS a été remis à chaque administrateur, présenté et porté aux débats du Conseil d'Administration de REIMS HABITAT le 23 octobre 2013.

## 2. PRESENTATION GENERALE DE L'ORGANISME

REIMS HABITAT est rattaché à la communauté urbaine du GRAND REIMS. Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'office possède 10 905 logements familiaux dont 158 non conventionnés et 8 structures collectives gérées par des tiers correspondant à 534 équivalents logements. Plus de 90 % du patrimoine de REIMS HABITAT est localisé sur le territoire de la ville de Reims.

### 2.1 CONTEXTE SOCIO-ECONOMIQUE

La communauté urbaine du GRAND REIMS, créée le 1<sup>er</sup> janvier 2017, est le fruit de la fusion de neuf structures intercommunales. Elle est composée de 143 communes et compte selon l'Insee<sup>1</sup> 294 724 habitants<sup>2</sup>. La Communauté urbaine GRAND REIMS est la deuxième intercommunalité du Grand Est après l'Eurométropole de Strasbourg.

Le territoire de l'EPCI<sup>3</sup> connaît un certain dynamisme démographique avec une croissance moyenne annuelle de sa population de 0,5 % sur la période 2010-2015 soit au même niveau que celui de la population de la capitale régionale Strasbourg.

Comparée aux données du département de la Marne, la situation sociale de la population rémoise est globalement plus dégradée que celle de la population marnaise. En effet, selon l'Insee, le taux de pauvreté<sup>4</sup> du GRAND REIMS est de 19,7 % contre un ratio départemental à 14,7 %.

Enfin, selon toujours l'Insee, le marché local immobilier rémois est plus tendu que celui du département de la Marne, le taux de vacance rémois se situant à 7,3 % contre un taux départemental de 8,5 %. Le niveau de la vacance locative est quasiment identique à celui de l'Eurométropole de Strasbourg (7,2 %), marché où la tension est la plus forte du Grand-Est.

Toutefois, concernant spécifiquement le logement social, le constat est plus nuancé. En effet, la vacance structurelle rémoise est à un niveau moins élevé que celui du département de la Marne (1,73 % contre 2,28 %) mais comparé à l'unité urbaine de Strasbourg, le marché du logement social est nettement moins tendu à Reims. En effet, le taux de vacance de plus 3 mois à Strasbourg est de 0,46 %.

### 2.2 GOUVERNANCE ET MANAGEMENT

#### 2.2.1 Évaluation de la gouvernance

Le conseil d'administration (CA) de l'office est composé de vingt-deux administrateurs dont quatre représentants élus par les locataires. L'office devra se conformer à l'article R 421-5 du CCH en désignant comme administrateur un représentant de l'UDAF<sup>5</sup>. Suite aux élections municipales de 2014, M. Jean-Marc ROZE, conseiller communautaire délégué comme rapporteur général du budget, adjoint au maire de la ville de Reims

---

<sup>1</sup> Insee : Institut national de la statistique et des études économiques.

<sup>2</sup> Source : recensement 2015.

<sup>3</sup> EPCI : Etablissement public de coopération intercommunale.

<sup>4</sup> Part de la population dont le niveau de vie est inférieur à 60 % du niveau de vie médian.

<sup>5</sup> UDAF : Union départementale des associations familiales.

délégué aux finances et au contrôle de gestion et conseiller départemental de la Marne, préside l'office depuis le 24 juin 2014, mandat renouvelé le 28 mars 2017.

Le CA se réunit quatre fois par an. L'assiduité des administrateurs est satisfaisante : sur la période 2013-2018, le taux de présence global moyen s'élève à 70 % auquel s'ajoutent 15 % d'absents ayant donné procuration. Les informations présentées permettent aux administrateurs d'exercer correctement leurs prérogatives.

Le CA a formé un bureau qui bénéficie de l'ensemble des délégations prévues à l'article R. 421-16 du CCH dont l'activité devrait être présentée au CA avec plus de transparence. En effet, les comptes rendus du bureau du CA sont communiqués individuellement par courrier aux administrateurs et ne sont pas présentés en séance du CA. Juridiquement il conviendrait que la présentation de ces compte rendu fasse l'objet d'une délibération formelle du conseil d'administration.

Outre les instances prévues par le CCH (commission d'attribution des logements et commission d'appel d'offres et jury de concours, conseil de concertation locative), le CA a mis en place diverses commissions dont la composition et le rôle sont précisés dans son règlement intérieur : rapports locatifs, stratégie et prospective responsable<sup>6</sup>, réception des travaux.

## **2.2.2 Liens avec d'autres structures**

### **2.2.2.1 La société anonyme coopérative d'intérêt collectif (SCIC) IMMOCOOP**

La SCIC IMMOCOOP, créée en 2007, a pour principaux actionnaires l'OPH REIMS HABITAT et la SA d'HLM le FOYER REMOIS, chacun détenant 49,95 % du capital social, le reliquat étant détenu par d'autres catégories d'actionnaires (collectivités territoriales, diverses personnes morales et physiques...).

Les activités confiées à IMMOCOOP par REIMS HABITAT sont encadrées par une convention de prestations de services qui n'appelle pas d'observation.

Ces activités concernent :

- l'exclusivité de la commercialisation des logements du patrimoine de REIMS HABITAT faisant l'objet d'une vente HLM pour lesquels REIMS HABITAT aurait confié mandat à IMMOCOOP ;
- la commercialisation des logements neufs destinés à l'accession à la propriété et construits par REIMS HABITAT ;
- la constitution de copropriétés.

### **2.2.2.2 Les Structures de coopération**

L'OPH bénéficie des services des GIE<sup>7</sup> « Foncière Développement », « Tranquillité des Quartiers » et « Bâti Marne » qui présentent un caractère auxiliaire à l'activité de l'office au regard des prestations réalisées à son profit.

---

<sup>6</sup> Mission de la commission stratégie et prospective responsable : mener des réflexions sur la politique patrimoniale de l'office, d'examiner la logique de tous les projets d'investissements immobiliers (construction, réhabilitation etc...), d'être force de proposition afin d'améliorer les constructions en service et de participer à la définition de la politique territoriale de l'organisme.

<sup>7</sup> GIE : Groupement d'intérêt économique.

- GIE Foncière Développement :

Ce GIE, créé en 2006, a pour membres, outre REIMS HABITAT (800 parts), la SA d'HLM « FOYER REMOIS » (800 parts) et la SCIC « IMMOCOOP » (400 parts). *Foncière et développement* est constitué sans apport et sans capital, les parts sociales sont nominatives et sans valeur nominale.

Selon ses statuts, le GIE a pour objet :

- le montage et le suivi des études d'aménagement, la prospection foncière, les études de faisabilité de construction et/ou d'aménagement ;
- les analyses prospectives foncières au service des territoires ;
- l'accompagnement et l'assistance de ses membres dans le cadre des opérations d'aménagement des quartiers en restructuration urbaine.

Les membres sollicitent moins le GIE en raison d'une plus grande coopération avec la SAEM<sup>8</sup>d'aménagement de la communauté urbaine du GRAND REIMS (AGENCIA).

Le GIE a toutefois été maintenu afin de gérer les engagements déjà pris et d'assister les bailleurs dans leurs relations aux quartiers et à leurs habitants dans le cadre du NPNRU<sup>9</sup> 2016-2024. D'ailleurs, le GIE a recruté en 2016 son unique salariée à savoir une chargée de mission dans l'assistance à la rénovation urbaine que ce soit sur les secteurs NPNRU et ceux concernés par des projets de réhabilitation ou de rénovation.

Les modalités d'administration du GIE n'ont pas été modifiées depuis le dernier contrôle. Le GIE est dirigé par un comité de direction non rémunéré composé d'un président, M. Patrick BAUDET, directeur général de REIMS HABITAT, et d'un vice-président M. Julien PAUL, président du directoire du FOYER REMOIS.

Pour le contrôle de gestion, les statuts prévoient un comité de gestion dont les membres ne peuvent être en même temps membre du comité de direction ou commissaire aux comptes du groupement. Les conditions de nomination du comité de gestion ne respectaient pas les dispositions statutaires du GIE. A la lecture des procès-verbaux des AGO<sup>10</sup> de la période 2015-2018 soit quatre années, aucun renouvellement ou nomination du comité de gestion n'était intervenu alors que selon l'article 19 des statuts du GIE, le comité de gestion, composé d'un ou plusieurs contrôleurs de gestion obligatoirement personnes physiques, doit être nommé par l'AGO pour une durée de trois ans. En cours de contrôle, l'AGO du 13 mars 2019 a régularisé la situation.

L'AGO se réunit une fois par an. Elle est composée de tous les membres du groupement.

Chaque année le GIE réalise un budget validé en AGO. Les cotisations des membres, inscrites dans les produits d'exploitation, couvrent les charges du GIE et ne génère pas de résultat net comptable. Les comptes sont attestés par un cabinet d'expert-comptable.

- GIE Tranquillité des Quartiers :

Créé en 2012, le GIE « Tranquillité des Quartiers », ayant pour membres les trois principaux bailleurs sociaux intervenant sur le territoire du GRAND REIMS (REIMS HABITAT, Le FOYER REMOIS et PLURIAL NOVILIA), a pour missions principales de garantir la tranquillité et la sécurité des locataires du parc de logements de ses

---

<sup>8</sup> Société anonyme d'économie mixte.

<sup>9</sup> Nouveau programme national de renouvellement urbain.

<sup>10</sup> Assemblée générale ordinaire.

membres en dehors des horaires d'ouvertures et de coordonner *l'action des acteurs nécessaires à la mise en œuvre de sa mission en relation avec les équipes des bailleurs.*

Le GIE est administré par un conseil administration composé de trois personnes et présidé par M. Julien PAUL. Le mandat d'administrateur est exercé à titre gratuit. L'AGO se réunit une fois par an. Elle est composée de tous les membres du groupement. En 2017, le GIE était constitué de deux salariés.

Le GIE est également régi par un règlement intérieur qui précise la mise en œuvre de ses missions ainsi que les modalités de facturation.

Chaque année, le budget est approuvé par l'assemblée générale des membres. Son Président procède ensuite aux appels de fonds à titre provisionnel auprès des membres du groupement et suivant un échéancier. A la fin de chaque exercice, il est procédé à une régularisation des coûts de fonctionnement. Ils sont imputés aux membres sur la base suivante :

- les charges fixes liées au fonctionnement courant du GIE sont réparties de façon égale entre les membres. En 2017 chaque membre a versé à ce titre 64 400 euros ;
- les prestations de la société intervenante sont facturées à chaque membre au temps passé sur leur patrimoine. Pour 2017, REIMS HABITAT a été refacturé de 102 milliers d'euros.

Les comptes sont arrêtés chaque année par le CA. Ils sont transmis au contrôleur de gestion, nommé par celui-ci pour une durée de 3 ans, qui opère les vérifications d'usage. Il présente chaque année en assemblée générale un rapport sur les comptes. Aucune observation n'a été formulée entre 2015 et 2017.

- GIE Bâti Marne :

Le GIE Bâti Marne a pour mission principale d'assister ses associés sur la gestion de l'amiante. Le GIE a pour membre l'OPH REIMS HABITAT, les SA d'HLM Foyer Rémois et Vitry Habitat ainsi que la SCIC IMMOCOOP. L'administration du GIE est assurée par un Conseil d'administration composé de quatre administrateurs et présidé par M. Fabrice BERNAUDAT, représentant permanent du Foyer Rémois. Le mandat d'administrateur est exercé à titre gratuit. L'assemblée générale se réunit au moins deux fois par an que ce soit en formation mixte<sup>11</sup> ou ordinaire. En 2017, le GIE était constitué de deux experts.

S'agissant des aspects financiers, chaque membre contribue aux charges de fonctionnement. Pour 2017, REIMS HABITAT s'est vu facturer 71 737 euros au titre des prestations de services. Les comptes arrêtés au 31 décembre de chaque année se soldent par un équilibre des produits et des charges. Les comptes annuels sont vérifiés par un contrôleur, nommé en AGO, qui en certifie la régularité et la sincérité.

### **2.2.2.3 Le réseau CANOPÉE**

Le réseau CANOPÉE regroupe quatre bailleurs sociaux publics : REIMS HABITAT, OISE HABITAT (OPH des communes de l'Oise), l'OPAC d'AMIENS (OPH d'Amiens métropole) et l'OPAL (OPH du département de l'Aisne). Avec un parc de 52 700 logements, l'objectif du réseau est de mutualiser des moyens et des compétences autour des trois axes stratégiques suivants<sup>12</sup> :

---

<sup>11</sup> L'assemblée générale mixte est la réunion simultanée d'une assemblée générale ordinaire et d'une assemblée générale extraordinaire.

<sup>12</sup> Source : site internet réseau CANOPÉE.

- le défi numérique dans les domaines de la politique patrimoniale, de la gestion locative et relations clients, des relations partenaires (fournisseurs- collectivités) et des ressources humaines (formation, comptes ressources humaines, développement des modes collaboratifs) ;
- l'esprit clients en matière de qualité de service ;
- l'optimisation des démarches de rénovation et d'amélioration des produits de construction et de la maintenance.

L'obtention d'un prêt de de la banque européenne d'investissement (BEI) d'un montant de 107 millions d'euros dont 32,5 millions pour REIMS HABITAT (Cf. § 6.5.2) permettant de diversifier l'offre de logement sur les territoires d'intervention du réseau (construction de mille logements sociaux et 300 logements intermédiaires) ainsi que la réhabilitation de quatre mille sept cents logements et la conclusion d'une convention de *groupement de commande pour la réalisation d'une mission d'optimisation de la TFPB* sont des exemples significatifs de mutualisation au sein du réseau.

La constitution de groupes de travail réfléchissant par exemple à l'agrégation des PSP, des règles internes, témoigne de la volonté des membres d'engager une dynamique d'intégration.

La mise en œuvre de la coopération s'illustre par :

1) Un accord-cadre de coopération horizontale conclu le 6 décembre 2017 :

Cet accord d'une durée de trois années reconductibles acte en particulier une obligation de réciprocité entre les membres. Au cours de chaque période de trois années, chaque organisme est tenu de fournir et d'avoir bénéficié d'une prestation.

2) La création au 1<sup>er</sup> janvier 2018 du GIE CANOPÉE :

Le GIE a pour objet d'animer les groupes de travail favorisant *l'échanges de pratiques, de process et l'élaboration collectives de livrables* autour des axes stratégiques définis par le réseau (cf. supra), d'assurer *l'assistance mutuelle, la mutualisation des compétences et le renforcement de fonctions supports, et la recherche d'opportunité de services mutualisés*. Au 31 décembre 2018, les trois thématiques « esprit client », « défi numérique » et « patrimoine durable » étaient chacune portées par un groupe de travail auxquels s'ajoutent cinq autres groupes traitant des questions relatives aux métiers de la communication, des ressources humaines, des finances, de la gestion locative et sur la déontologie. Le bilan des groupes de travail présenté au comité exécutif (COMEX) du 14 décembre 2018 fait état d'un total de trente-six réunions, de huit ateliers et de cinq conférences téléphoniques.

La gouvernance du GIE est assurée par un conseil de gouvernance rassemblant les présidents des organismes avec la participation du comité exécutif (cf. infra) et de la déléguée générale (cf. infra) du groupement. Le conseil de gouvernance, qui se réunit au moins une fois par an, valide les orientations générales.

L'administration du GIE est assurée par un comité exécutif (COMEX) composé des directeurs généraux des bailleurs. La déléguée générale ainsi que les collaborateurs directs des directeurs généraux participent aux séances du COMEX. La présidence du COMEX, mandat d'une année, est assurée depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019 par Monsieur Bernard DOMART, directeur Général d'Oise Habitat. Le Président n'est pas immédiatement rééligible afin d'assurer une présidence tournante. Enfin, les membres du COMEX exercent gratuitement leurs fonctions au sein du GIE.

La déléguée générale, Madame Pauline DUMONTIER, unique salariée du GIE et recrutée par le COMEX, porte la vision stratégique que ce dernier définit, établit le budget et assure la gestion administrative et financière

du GIE, met en place une stratégie de communication, procède aux recrutements dans les limites fixées par le COMEX et représente le GIE à l'égard des tiers aux côtés du Président et des membres du COMEX.

Constitué sans capital, le financement du GIE est assuré par ses membres proportionnellement au nombre d'équivalents logements. Le budget de l'ordre de 110 000 euros est notamment utilisé à la rétribution de la déléguée générale et au fonctionnement logistique du groupement (location de salle, reprographie). La quote-part 2018 de REIMS HABITAT correspond à 26 282 euros.

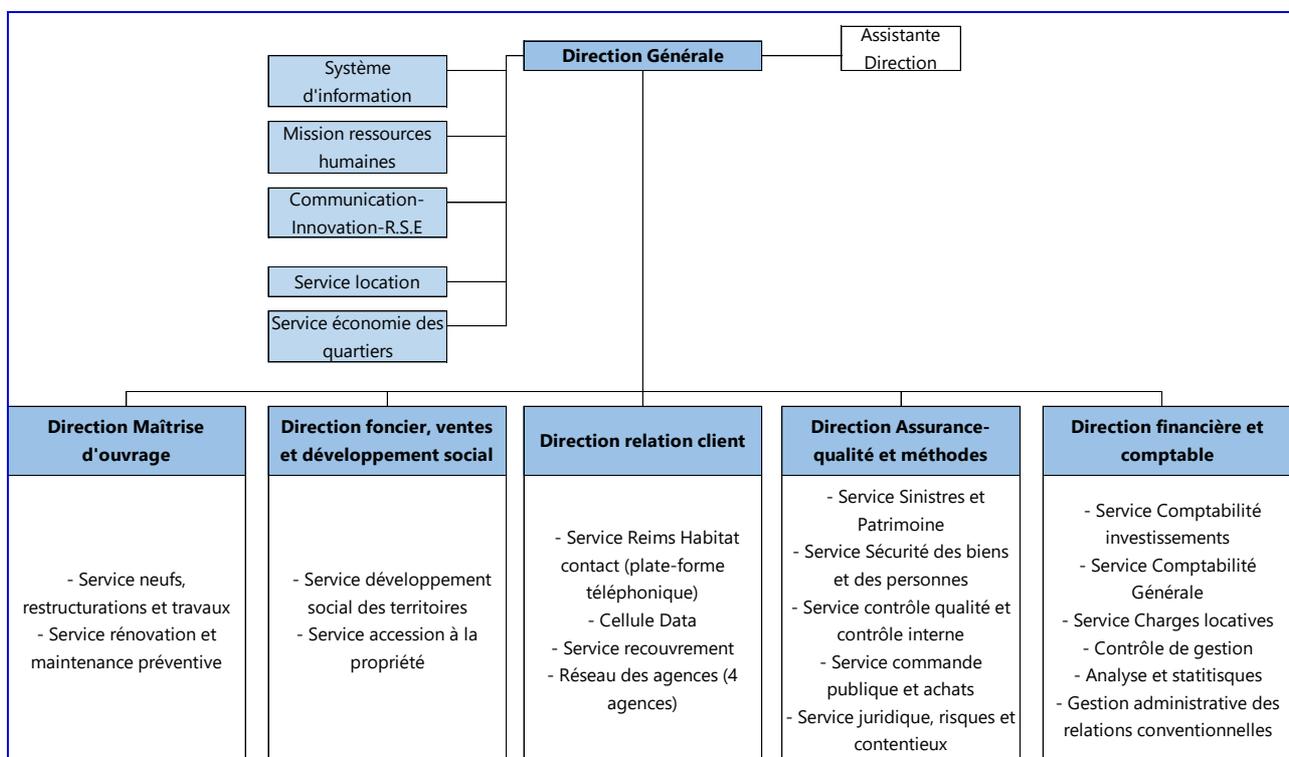
## 2.2.3 Évaluation de l'organisation et du management

### 2.2.3.1 Organisation et fonctionnement de l'office

La direction générale de l'office est assurée par M. Patrick BAUDET depuis 2004. Les dispositions de son contrat de travail et des avenants, le montant de la rémunération, les modalités de fixation et de versement de la prime variable sont conformes à la réglementation.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'office emploie 173 agents (160 salariés de droit privé dont 2 contrats aidés et 13 fonctionnaires territoriaux) pour 169,55 équivalents temps-plein (ETP), soit 15,5 ETP pour 1 000 logements gérés, ratio relativement stable sur les 5 derniers exercices, qui situe l'organisme sous la médiane des OPH ayant entre 10 000 et 15 000 logements (16,7 ETP pour 1 000 logements gérés)<sup>13</sup>. Ce ratio s'explique par l'absence de régie et une organisation de la gestion de proximité assez largement externalisée (cf. § 4.3).

L'organigramme distingue cinq directions, toutes rattachées au directeur général :



Cette organisation, dans laquelle le directeur général est en prise directe avec cinq directions et cinq services, permet un fonctionnement correct de la structure. La transversalité et la coordination des équipes sont

<sup>13</sup> Source : rapport de branche des OPH 2017.

renforcées avec, outre un comité de direction élargi aux adjoints des directeurs de service, la mise en place auprès du directeur général d'un comité exécutif, composé des seuls directeurs de services, chargé de la mise en œuvre de la stratégie et orientations définies par le CA. La direction générale laisse la place dans son mode de management à des démarches favorisant le travail en mode participatif des personnels concernant des modalités d'exercice de l'activité. Cette contribution s'illustre par la mise en place de quinze ateliers qui travaillent sur des thématiques relevant des cinq piliers<sup>14</sup> de la démarche Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE – cf. infra) mise en œuvre au sein de l'office.

### **2.2.3.2 La démarche qualité et les dispositifs de contrôle de l'activité**

Afin de se positionner comme un organisme de référence dans le domaine du logement social, REIMS HABITAT s'est engagé dans la démarche RSE et dispose d'un dispositif « qualité de service », Il était certifié Qualibail jusque fin 2017. L'organisme s'est affranchi de la certification Qualibail et s'est doté d'un système qui lui est propre Qu@lia avec un socle plus élargi (9 engagements contre 6 pour Qualibail).

Ces éléments structurent l'activité de l'OPH dans les domaines économique, environnemental et social et mobilisent son personnel en matière de qualité de service.

L'organisme a identifié les risques auxquels son activité l'expose à l'aide d'une cartographie et formalisé un dispositif de contrôle interne pertinent couvrant l'intégralité de son activité.

Le contrôle de gestion mis en place au sein de l'office ne permet pas d'apprécier de façon satisfaisante la performance économique.

L'OPH a établi une matrice fonctionnelle de son activité avec la définition d'indicateurs de gestion. L'Agence relève que, sur un plan opérationnel, les résultats figurant dans le dispositif de reporting sont excessivement agrégés et que les indicateurs du contrôle de gestion ne sont pas objectivés. A titre d'exemple, concernant la vacance locative, le contrôle de gestion ne dispose pas d'indicateurs permettant un suivi plus fin sur les causes de la vacance (ex : durée des remises en état des logements, causes des refus etc...) et l'appréciation du coût par type de vacance locative afin de se focaliser sur les actions à mener sur les postes les plus onéreux. Cette insuffisance du contrôle de gestion, ne permettant pas de mesurer correctement la performance économique de l'OPH, est en partie imputable à une comptabilité analytique insuffisamment investie (cf. § 6.1). Enfin, au vu des entretiens menés avec différents collaborateurs, l'office devrait s'attacher à mieux associer en amont la Direction Relation Client et les agences aux arbitrages budgétaires qui les concernent directement. Dans sa réponse, l'organisme, partageant ce constat, a engagé, avec l'assistance d'un cabinet conseil, une démarche globale d'analyse des indicateurs de performance et d'audit de l'organisation de la direction financière et comptable. Des tableaux de bords managériaux sont en cours de création pour suivre l'activité des équipes, des indicateurs de performance et qualité en lien avec la démarche qualité engagée. Enfin, l'office précise également que le processus de regroupement avec l'OPH de l'Aisne, à horizon 1<sup>er</sup> janvier 2021, envisage la création d'un contrôle de gestion indépendant des directions des finances.

### **2.2.4 La commande publique**

REIMS HABITAT dispose d'un cadre formalisé du processus de la commande publique définissant, pour les marchés à procédure adaptée, des modalités de publicité et de mise en concurrence et des seuils intermédiaires. Ce processus n'appelle pas d'observations.

---

<sup>14</sup> Cinq piliers de la démarche RSE : Promouvoir l'équilibre social des territoires – Préserver l'environnement – Contribuer à une économie durable – Valoriser les ressources humaines – Gouvernance et relations aux parties prenantes.

Le CA a mis en place une commission d'appel d'offres régulièrement composée consultée pour tous les marchés dont le montant prévisionnel est supérieur aux seuils européens ainsi que pour les marchés de travaux en procédure adaptée dont le montant se situe entre deux millions et cinq millions cinq cent quarante-huit mille euros hors taxes. L'organisme a également mis en place une commission interne d'attribution pour les marchés de travaux dont l'estimation est chiffrée entre deux cent vingt et un mille euros et deux millions d'euros hors taxes. Concernant les autres consultations, en fonctions des seuils, le directeur général ou une personne ayant la délégation de signature valide la commande.

Enfin, l'analyse de trois dossiers marchés travaux et de deux marchés d'exploitation n'appelle pas d'observations.

### **2.2.5 Gouvernance financière**

L'analyse des procès-verbaux (PV) des séances du CA et les CR du bureau montre que la gouvernance est régulièrement informée sur la situation financière de l'office. Les différents éléments financiers présentés sont nombreux et précis. Ils rendent bien compte de l'évolution des indicateurs financiers et des tendances observées (situation financière, vacance, impayés, stratégie patrimoniale, financement des investissements).

## **2.3 CONCLUSION**

La gouvernance de l'office fonctionne correctement et son organisation est cohérente. Néanmoins, la mise en place d'un contrôle de gestion pertinent est nécessaire afin de mesurer le plus finement possible la performance économique de l'activité. En participant activement à la création du réseau CANOPÉE, l'office s'est engagé dans une démarche de mutualisation et une dynamique d'intégration.

Les démarches RSE et qualité reposant sur des engagements clairs vis-à-vis des locataires illustrent la large mobilisation des équipes pour la satisfaction des locataires et pour une qualité de service correcte.

## 3. PATRIMOINE

### 3.1 CARACTERISTIQUES DU PATRIMOINE

#### 3.1.1 Description et localisation du parc

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	10 905	122	1 236	11 439
Total	0	0	0	0

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

Sources : **données transmises par l'organisme**

Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, REIMS HABITAT est propriétaire de 10 905 logements familiaux dont 158 non conventionnés et de 8 structures collectives correspondant à 534 équivalents logements dont la gestion est déléguée à des tiers.

Concernant le nombre de logements, l'équipe de contrôle relève des différences minimales entre les chiffres renseignés dans différents documents<sup>15</sup>, notamment les états réglementaires qui présentent des données non fiables (cf. 6.1). En conséquence, pour le nombre de logements familiaux, l'équipe de contrôle s'est basée sur les données transmises par l'organisme dans un fichier communiqué par l'office et sur celles du rapport d'activité 2017 pour les équivalents logements.

Le parc des logements familiaux de REIMS HABITAT se concentre essentiellement sur le territoire de la ville de Reims. Compte tenu de la localisation du parc dans les plus grands quartiers d'habitat collectif de la ville (Orgeval – Croix-Rouge – Europe - Haut de Murigny...), la proportion de logements individuels au sein du patrimoine de REIMS HABITAT (7 %) est moins importante comparé au ratio de la ville de Reims<sup>16</sup> (10 %). L'office a également une proportion élevée de logements situés en QPV (38,7 % du parc soit près de 4 200 logements).

Le parc de l'OPH est ancien ; son âge moyen est au 1<sup>er</sup> janvier 2019 de 47,5 ans contre une moyenne marnaise à 41,8 ans.

L'analyse de la performance énergétique du parc conventionné de l'office, révèle, au 1<sup>er</sup> janvier 2017, une part encore importante (23 %) de logements énergivores (E-F-G). Le plan stratégique de patrimoine (PSP) prévoit des réhabilitations thermiques pour quasiment tous ces logements (cf. § 5.1).

Tableau 2 : Classement énergétique du patrimoine

Etiquette énergétique	A	B	C	D	E	F	G
Parc du parc au 1er janvier 2017* (en %)	2	7	28	40	17	5	1

Source : RPLS 2017

<sup>15</sup> Sources : Etat réglementaires - Rapports d'activité – Enquête RPLS – données tableau 4 Ancols.

<sup>16</sup> Source : RPLS 2017.

### 3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

La vacance locative globale de l'organisme est importante : au 31 décembre 2016, elle concernait 906 logements, ce qui représentait 8,25 % du parc, soit 2,8 points de plus que le ratio pour l'ensemble des bailleurs de l'unité urbaine de Reims<sup>16</sup>. Au 31 décembre 2017, elle progresse avec 285 logements supplémentaires vacants soit un taux de 10,87 % mais baisse d'environ 1 point en 2018. Sur la période 2013-2018, la vacance locative globale est en forte progression (+5 points).

Trois quarts des logements vacants se concentrent sur les quartiers Nord et Centre Est. Près d'un tiers de la vacance locative globale est créée volontairement par l'office : principalement des logements de programmes voués à la démolition, à la vente ou en attente de commercialisation. En effet, dans les quartiers (Orgeval au nord de l'agglomération par exemple) où la vacance locative est importante, l'organisme limite la remise sur le marché de logements locatifs. Dès qu'un logement est loué, l'office procède à la remise en état d'un logement de même typologie dans le quartier concerné afin de le commercialiser.

Par ailleurs, la vacance commerciale structurelle<sup>17</sup> reste à un niveau élevé. En effet, au 31 décembre 2017, elle représente 88 % de la vacance commerciale avec un ratio (4,3 %) supérieur d'environ de 2,5 points du ratio de l'unité urbaine de Reims et a progressé de 3,24 points par rapport à 2016. L'organisme connaît également un taux de vacance des garages très élevé.

Selon le rapport de gestion 2017 du directeur général, la forte progression de la vacance de logement en 2017 s'explique par un turn-over important au sein des équipes en charge de la commercialisation des logements et par le déploiement du projet de réorganisation du service location (cf. infra) et enfin par une politique d'attribution plus sélective dans certains quartiers (Cf. § 4.2.2.1).

La vacance locative constitue une des principales préoccupations de l'office. En effet, son évolution fait l'objet d'une observation constante et le sujet est évoqué au sein des différentes instances (CA - Bureau CA - CODIR - Comité stratégique - Comité d'entreprise). La lutte contre la vacance locative est également abordée au sein des ateliers participatifs (cf. § 2.2.3).

Un audit, réalisé en 2016 par un prestataire externe sur la thématique « *la lutte contre la vacance : diagnostic de la fonction commerciale* » a fortement contribué à la mise en place d'une stratégie de résorption de la vacance locative comportant les trois volets suivants :

- réorganisation du service location basée sur un principe de spécialisation des équipes de commerciaux et dans un objectif de favoriser le travail collectif ;
- évolution de l'outil numérique afin de favoriser une meilleure adaptation de l'offre à la demande de logements sociaux ;
- renforcement des liens entre les agences et le service location.

Au regard des enjeux, l'Agence considère que la mise en place d'une stratégie de lutte contre la vacance locative est tardive. Enfin, compte tenu de la mise en œuvre récente de cette démarche, il n'est pas possible d'apprécier pleinement les effets des mesures entreprises.

---

<sup>17</sup> Vacance commerciale structurelle : vacance commerciale à plus de 3 mois.

## 3.2 ACCESSIBILITE ECONOMIQUE DU PARC

### 3.2.1 Loyers

Tableau 3 : Analyse de la distribution des loyers

Rubriques	Nombre de logements	Loyer mensuel en euros par m <sup>2</sup> de surface habitable		
		1 <sup>er</sup> quartile	Médiane	3 <sup>e</sup> quartile
Reims Habitat	10 905	4,1	4,6	5,3
CU Grand Reims	40 940	4,5	5	6,0
Références France métropole	4 353 064	4,8	5,6	6,4

Sources : **RPLS 2017**

L'Agence observe une politique de loyers pratiqués modérés avec un niveau médian inférieur de 40 centimes au m<sup>2</sup> de surface habitable (SH) comparé à celui de la métropole rémoise. La marge disponible entre les loyers pratiqués et les maximums autorisés par les conventions APL<sup>18</sup> est à un niveau de 18,1 %, niveau très supérieur, à ce qui est généralement observé chez les bailleurs sociaux.

Figure 1 : Distribution des loyers

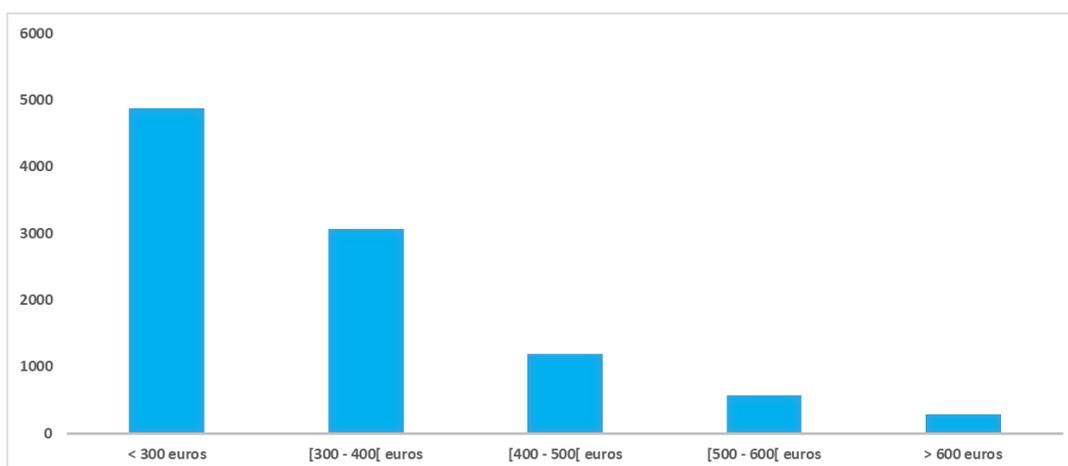


Tableau 4 : Analyse des loyers quittancés et surface habitable

Rubriques	Moyenne (euros)	Médiane (euros)
Loyer quittancé Reims Habitat (patrimoine sur la ville de Reims*)	319,3	299
Références loyer quittancé ville de Reims	370,7	346,5
Surface habitable Reims habitat (patrimoine sur la ville de Reims*)	67,1	67
Références surface habitable ville de Reims	71,1	71

Sources : **RPLS 2017**

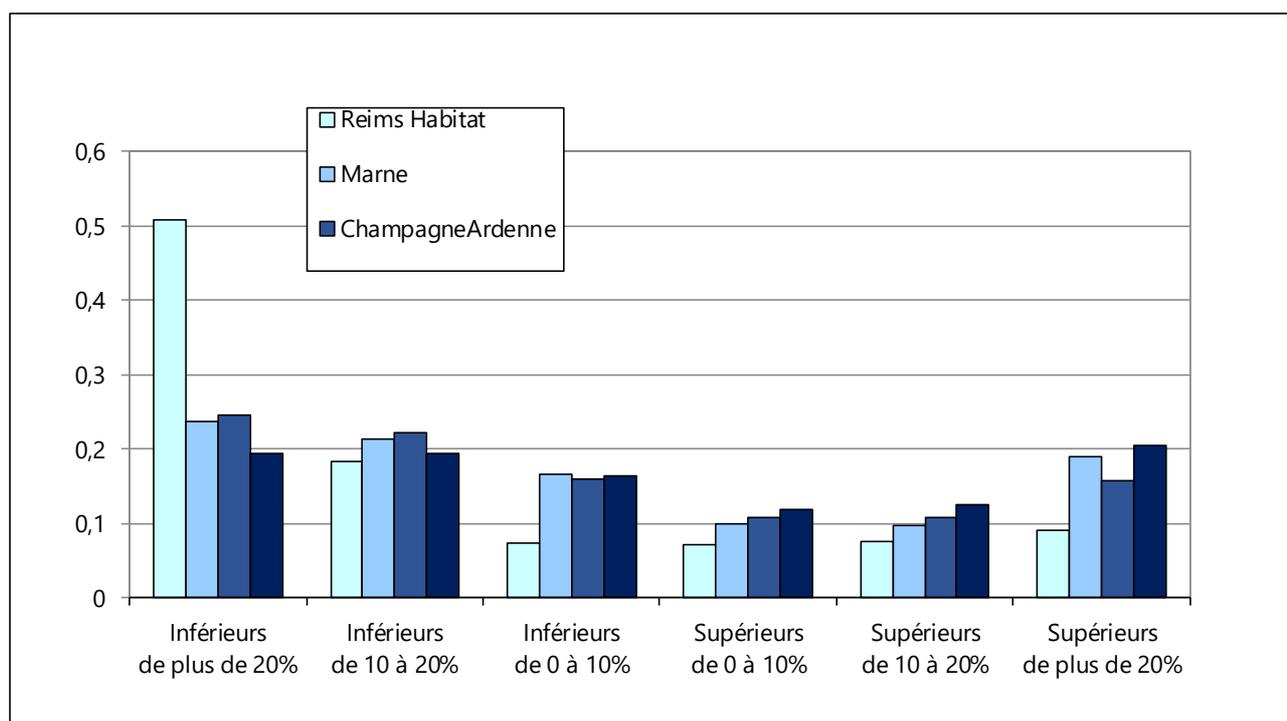
\*Echantillon représentant plus de 95% du parc de Reims Habitat

De plus, une importante proportion des logements occupés de l'office sur le territoire de la ville de Reims ont un loyer inférieur à 300 euros soit un niveau largement inférieur aux médianes et moyennes pour l'ensemble des logements sociaux rémois.

<sup>18</sup> APL : aide personnalisée au logement.

Enfin, la comparaison des loyers pratiqués avec les plafonds des aides à la personne calculées à partir d'une occupation théorique (T1 occupé par une personne, T2 occupé par deux personnes...) corrobore ce constat de loyer modéré avec pratiquement 75 % des logements dont le loyer peut être intégralement couvert par l'APL contre un ratio métropolitain de 55 % :

Figure 2 : Comparaison des loyers pratiqués avec les loyers plafonds des aides à la personne pour le patrimoine étudié et pour l'ensemble des organismes locaux et de France métropolitaine



Toutefois, l'Agence observe une politique de rattrapage des loyers depuis 2018 avec des augmentations de loyers à la relocation de 5 %.

L'analyse des augmentations annuelles des loyers pratiqués pour les logements occupés n'appelle pas d'observations. En revanche, le contrôle du niveau des loyers a révélé un dépassement du maximum autorisé par la convention APL. Dès connaissance de la situation, l'office a régularisé la situation et remboursé le trop-perçu au locataire concerné.

### 3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

REIMS HABITAT réalise chaque année l'enquête prévue par la réglementation afin de déterminer quels sont les locataires assujettis au supplément de loyer de solidarité (SLS).

Sur la période 2015-2017, la proportion de locataires s'acquittant d'un SLS<sup>19</sup> est en baisse avec un taux moyen d'évolution de (-) 5 % soit une diminution de 29 locataires assujettis au SLS.

<sup>19</sup> Proportion calculée sur le nombre de logements concernés par le SLS.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2017, 264 ménages logés en zone B1<sup>20</sup> (montant mensuel moyen du SLS 73,23 euros) et 5 ménages logés en zone C<sup>20</sup> (montant mensuel moyen du SLS 42 euros) réglèrent un montant total appelé en janvier 2017 de 19 374 euros.

En 2018, le produit généré par le SLS a fortement augmenté (+44 % soit une augmentation de 223 milliers d'euros) alors que le nombre de locataires concernés par le SLS reste stable (262). Ce constat s'explique par l'application des dispositions de la loi égalité et citoyenneté abrogeant les articles L. 441-12 et L. 445-5 du CCH qui permettaient de déroger à réglementation sur le SLS et de moduler son montant.

Pour une locataire logée en zone B1, REIMS HABITAT n'a pas mis en œuvre les dispositions réglementaires relatives à la perte au droit au maintien dans les lieux (CCH L. 442-3-3).

Concernant une locataire logée en zone B1, l'analyse des enquêtes SLS ainsi que les échanges avec l'organisme ont révélé que l'office n'a pas appliqué les dispositions réglementaires relatives à la perte au droit au maintien dans les lieux pour les locataires dont les revenus dépassaient de 200 % les plafonds PLUS deux années consécutives avant 2017 et de 150 % les plafonds PLS après cette date. En cours de contrôle, l'organisme a engagé, par un courrier (18 février 2019) adressée à la locataire concernée, la procédure de perte du maintien dans les lieux, ce qui reste tardif au regard des périodes concernées par les dépassements des plafonds de ressources. Dans ses réponses, l'office a précisé que ce processus, nouveau et exceptionnel pour les services, a bien été intégré par les équipes dans le cadre de leur activité.

### **3.2.3 Charges locatives**

La gestion des charges locatives est assurée, au sein de la direction financière et comptable, par trois collaborateurs, un chef de service et deux assistantes. La régularisation des charges locatives intervient chaque année avant la fin du 1<sup>er</sup> semestre. Lors des visites de patrimoine, l'équipe de contrôle a constaté que les décomptes individuels fournis aux locataires faisaient très précisément mention des différents postes de dépenses.

Au vu des éléments transmis, pour l'année 2017, la régularisation globale de charges des 328 opérations qui constitue le parc immobilier de l'office est très satisfaisante et ne fait apparaître qu'un infime écart entre les charges appelées et le réalisé (+0,6 %). Toutefois, un examen plus approfondi a fait ressortir des écarts très significatifs pour 76 opérations, notamment 24 opérations en sous-provisionnement de plus de 20 % et qui concerne 337 logements. REIMS HABITAT a justifié intégralement ceux-ci et a déjà modifié son calcul pour 2018. L'agence invite l'organisme à prévenir de façon plus systématique ces écarts afin de ne pas déstabiliser le budget de ses locataires le plus fragiles et de ne pas favoriser l'impayé.

Les charges générales récupérables quittancées en 2017 représentent un peu plus de 13 millions d'euros. Elles concernent principalement le chauffage (29 %), l'eau (25 %) et les contrats d'entretien et d'équipements (24 %). Le montant moyen mensuel des charges hors chauffage est évalué à 70 euros par logement. Pour le parc de logements individuels, les dépenses sont en moyenne de 30 euros par mois. Plus de 72 % du parc bénéficie d'un chauffage collectif, un examen spécifique de ce poste a mis en exergue un coût au m<sup>2</sup> de surface habitable (SH) contenu avoisinant 7 euros. Le précédent rapport avait souligné le coût élevé de certains programmes desservis par le chauffage collectif urbain (entre 7,17 euros et 9,03 euros au m<sup>2</sup> de SH). Les diligences menées sur ce constat démontrent que malgré un prix au m<sup>2</sup> SH moins compétitif, les valeurs observées sur les

---

<sup>20</sup> Le zonage A/B/C, créé en 2003, caractérise la tension du marché immobilier. La France est découpée en 5 zones, de la plus tendue (ABis) à la plus détendue (C).

opérations bénéficiant de ce type de chauffage notamment « Croix-Rouge » et « Murigny » demeurent toutefois bien en deçà de la médiane de l'observatoire national des charges locative de l'USH année 2016.

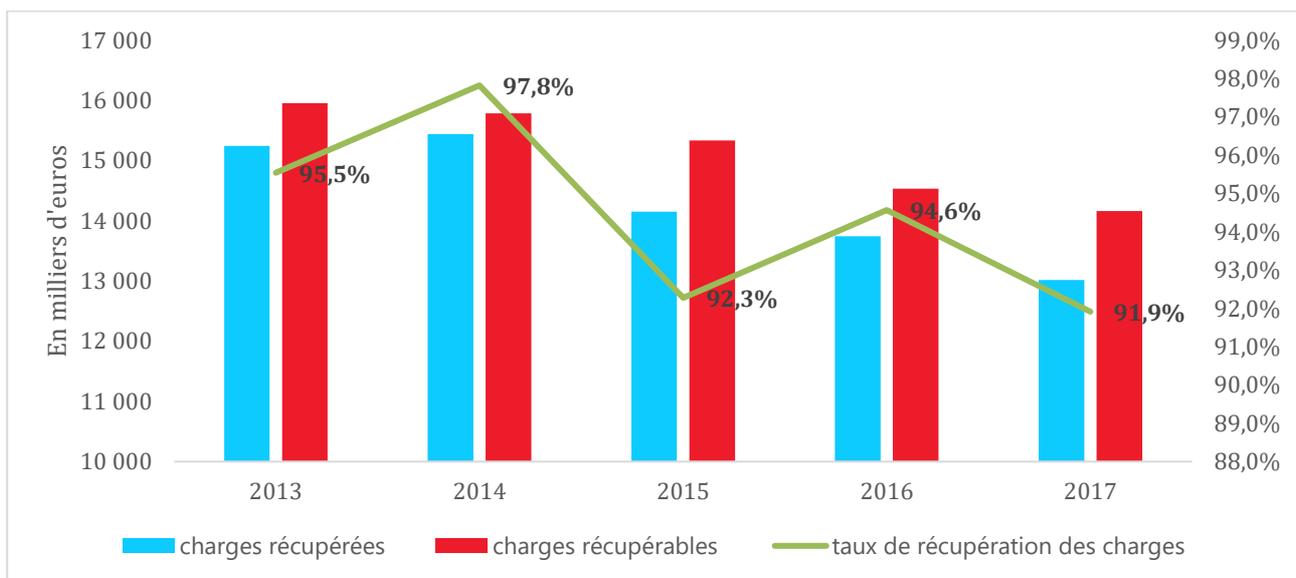
Les investigations opérées au sein des services des charges et de la comptabilité ont permis de constater que les charges refacturées aux locataires respectaient bien la réglementation en vigueur.

Compte tenu de la spécificité de l'organisme en matière de personnel de proximité (cf. 4.3.1), le montant des charges de personnel pouvant être récupéré est peu significatif (24 milliers d'euros pour 2017). En effet, l'office a privilégié une externalisation de l'entretien des parties communes et l'élimination des rejets.

L'Agence précise qu'une partie de la masse salariale des gestionnaires client et patrimoine (10 %) dont l'une des missions consiste à contrôler l'entretien des parties communes peut être conformément, au décret n°2008-1411 du 19 décembre 2008, récupérée auprès des locataires.

Enfin, comme le montre l'histogramme ci-dessous, l'agence constate une perte de récupération de charges conséquente qui s'établit pour 2017 à 1 415 milliers d'euros et à plus de 4 millions d'euros pour l'ensemble de la période de contrôle. Cette situation a une conséquence non négligeable sur la profitabilité de l'organisme. L'importante vacance en est la principale raison (cf. § 3.1.2).

Figure 3 : Evolution du taux de récupération des charges



### 3.3 CONCLUSION

REIMS HABITAT est propriétaire de 10 905 logements familiaux majoritairement situés sur le territoire de la ville de Reims, les loyers pratiqués sont modérés cependant une politique de rattrapage des loyers est en cours avec une augmentation de 5 % des loyers à la relocation.

Outre des disparités conséquentes en termes de sur ou sous-provisionnement qui devront être lissées dans les meilleurs délais, REIMS HABITAT reste toutefois rigoureux sur la gestion des charges locatives et doit faire face à de lourdes pertes générées par la vacance.

Malgré une démarche de lutte contre la vacance locative engagée en 2016 par la réalisation d'un audit, la situation est encore préoccupante au regard des ratios locaux sur le secteur.

## 4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

### 4.1 CARACTERISTIQUES DES POPULATIONS LOGEES

Tableau 5 : Analyse sociale de l'occupation

En %	Taux de réponse enquête OPS 2016	Nombre de logements sociaux entrant dans le champ de l'enquête OPS sur le territoire de Reims métropole en 2016	Revenu <20 % *	Revenu <60 % *	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL + AL	Familles mono-parentales	Pers. Isolées	Ménages 3 enfants et +	Personnes de + de 65 ans occupant un logement social
Reims Habitat	90,8%	10 271	21%	54,2%	13,6%	44,5%	20,3%	44,9%	8,4%	13,8%
Plurial Novilia (ex Effort rémois)	92,1%	17 536	16,9%	46,2%	20,2%	42,8%	19,1%	39,9%	8,9%	12,8%
Foyer rémois	87,8%	12 295	22,9%	55,7%	14,4%	52,5%	21,9%	37,2%	11,2%	12,6%
Grand Reims	90,2%	40 600	19,7%	50,9%	16,8%	45,9%	20,1%	40,5%	9,4%	12,9%

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

Sources : enquête OPS 2016

L'analyse des données OPS 2016 de REIMS HABITAT, révèle un parc dans lequel réside une importante proportion de ménages aux revenus modestes. Comparés aux ratios départementaux, les résultats de l'enquête (taux de réponse 90,8 %) montrent une représentation des ménages ayant des revenus inférieurs à 20 % et 60 % des plafonds PLUS, supérieure aux ratios du GRAND REIMS. Toutefois, l'un des deux autres principaux bailleurs sociaux de communauté urbaine GRAND REIMS accueille davantage de ménages modestes que l'office.

### 4.2 ACCES AU LOGEMENT

Les demandes de logements sociaux font l'objet d'un enregistrement sous le numéro unique départemental et d'une radiation lors de l'attribution d'un logement conformément aux dispositions des articles R. 441-2-1 et suivants du CCH. Aucune analyse qualitative de la demande, qui pourrait alimenter objectivement toute réflexion relative à la politique d'attribution, n'est formalisée par l'office.

#### 4.2.1 Connaissance de la demande

Au 31 décembre 2017, au regard des données SNE, 12 073 dossiers de demandes de logements sociaux sur le département de la Marne sont enregistrés dans le fichier. Les territoires des EPCI de la communauté urbaine du GRAND REIMS et dans une moindre mesure celui de la communauté d'agglomération de Châlons-en-Champagne sont les localisations les plus demandées du département. En effet, 70,7 % des demandeurs inscrits dans le SNE au 31 décembre 2017 ont positionné le GRAND REIMS en premier choix et 16,8 % l'agglomération de Châlons-en-Champagne. Enfin, la ville de Reims concentre 88,2 % de la demande de logement social du territoire de la communauté urbaine GRAND REIMS.

Sur le stock de demande de logement social pour le GRAND REIMS, 20,6 % des demandes ont été déposées il y a plus de quinze mois, délai anormalement long fixé par le Préfet de département. Près de 88 % de ces demandes ont classé la ville de Reims en premier choix.

#### 4.2.2 Gestion des attributions

##### 4.2.2.1 Analyse de la gestion des attributions

REIMS HABITAT a mis en place une commission d'attribution de logement (CAL) qui se réunit à un rythme hebdomadaire. Un bilan annuel de l'activité de la CAL est présenté au CA.

La composition de la CAL est irrégulière au regard de l'article R. 441-9 II 2°a. Aucun représentant d'un organisme bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique, prévu à l'article L. 365-3 du CCH ayant une voix consultative au sein des CAL n'a été désigné comme membre de la CAL. En cours de contrôle, l'office, par courrier adressé au préfet de la Marne en date du 4 mars 2019, a engagé une démarche de régularisation de la situation.

Outre un règlement intérieur de la CAL qui n'appelle pas d'observations, le CA a validé le 9 juillet 2018 une charte et une grille d'appréciation des priorités en matière d'attribution de logements.

La charte d'attribution fixe trois types de critères d'attribution de logement à savoir :

- les critères réglementaires concernant l'application des articles L. 441, L. 441-1 du CCH et les ménages déclarés prioritaires par la commission de médiation DALO<sup>21</sup> ;
- les critères conventionnels concernant la mise en œuvre des accords locaux (PDALHPD, PLH, ACD, CIA...)<sup>22</sup> et le contingent des réservataires (Etat, collectivités territoriales et Action logement) ;
- les critères particuliers concernant la solvabilité du ménage du demandeur, la mixité sociale et l'incitation à la mutation.

La grille d'appréciation des priorités différencie les attributions au bénéfice des publics prioritaires de celles pour les autres publics. Pour chacun des deux groupes, des priorités (14 pour les publics prioritaires et 20 pour les autres publics) sont définies et valorisées par un nombre de points.

Le contrôle de 2 831 attributions sur la période 2015-2017 n'a relevé aucune anomalie. L'Agence a toutefois observé un délai moyen élevé entre la date de la CAL et l'entrée dans les lieux. Un taux de refus important (60 %) participe à un délai élevé entre la date de la CAL et la signature du bail soit 42 jours en 2015, 35 jours en 2016 et 30 jours en 2017. L'office gagnerait à mettre en place des mesures limitant le nombre de refus pour réduire le délai d'entrée dans le logement de l'attributaire, tel que par exemple la mise en place de pré visites de logement par les prospects avant la CAL, ce qui pourrait contribuer à la lutte contre la vacance locative.

REIMS HABITAT suit, au titre des dispositions de la loi Egalité et Citoyenneté (loi LEC), les objectifs assignés au EPCI pour les attributions de logements et notamment le seuil minimal de 25 % des baux signés hors QPV<sup>23</sup> pour des ménages appartenant au 1<sup>er</sup> quartile (soit les 25 % des demandeurs ayant des ressources les plus faibles).

La conférence intercommunale d'attribution de la communauté urbaine du GRAND REIMS n'a pas encore fixé d'objectif à l'organisme concernant le respect de ces dispositions en matière d'attribution. Néanmoins, à partir de données fournies par l'office, l'Agence relève sur la période 2016-2018 une baisse constante de la proportion des attributions de logements hors QPV à des ménages du 1<sup>er</sup> quartile pour atteindre en 2018 un taux très insuffisant de 14,8 %.

---

<sup>21</sup> Droit au logement opposable.

<sup>22</sup> PDALHPD : plan départemental d'action pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées ; PLH : programme local de l'habitat ; ACD : accord collectif départemental ; CIA : convention intercommunale d'attribution.

<sup>23</sup> QPV : quartier prioritaire de la ville.

#### **4.2.2.2 Gestion des contingents**

Les réservations Etat sont gérées en flux alors que celles d'« Action Logement » (ex collecteurs) le sont en stock. Un suivi rigoureux de toutes les réservations est assuré par l'OPH.

Au regard des données transmises par l'office, les objectifs concernant la mobilisation de son parc social au titre du contingent préfectoral sont largement atteints. Sur la période 2015-2017, la proportion des attributions au titre du PDALHPD est d'environ 50 % pour un objectif de 25 %.

### **4.3 QUALITE DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES**

#### **4.3.1 L'organisation de la gestion de proximité**

La qualité de service est une préoccupation majeure de l'office, l'accueil des locataires est réalisé au siège de l'office et dans quatre agences (Nord - Centre Est – Murigny – Université).

L'organisation de la présence de l'office au sein des différents ensembles immobiliers est atypique. En effet, il ne dispose ni de gardiens ni d'employés d'immeuble. La gestion de proximité repose essentiellement sur des gestionnaires client et patrimoine dont le nombre varie selon la taille des agences (4 à 7 gestionnaires) et qui gèrent entre 600 et 700 logements. Ils ont en charge la surveillance technique des parties communes, le recueil dans le système d'information de la sollicitation technique du locataire et de son traitement, le contrôle des prestations, toutes externalisées, de nettoyage des parties communes et d'entretien des espaces verts et la réalisation des états des lieux d'entrée et de sortie. Les visites de patrimoine ont permis de constater un bon niveau d'entretien et de propreté des bâtiments et de leurs abords.

Des chargés de cohésion sociale (un par agence) ayant pour mission de traiter les troubles de voisinage et de contribuer au respect du « vivre ensemble » (occupations hall d'immeuble etc.) renforcent également la présence de l'office dans les quartiers. En dehors des heures d'ouverture de l'organisme, le GIE « Tranquillité des Quartiers » prend le relais.

Cette organisation de la gestion de proximité, sans personnel dédié mais avec un contrôle efficace des prestataires, permet à l'office d'atteindre un bon niveau de qualité de service constaté lors des visites de patrimoine.

La prise en charge des réclamations du locataire, formalisée par une procédure identifiée au sein du système qualité, est assurée par une plate-forme téléphonique comprenant sept conseillers et un coordinateur (service REIMS HABITAT contacts). Exceptées pour les interventions techniques de plomberie où le conseiller établit directement un bon de commande, les réclamations techniques sont envoyées pour traitement aux gestionnaires client patrimoine de l'agence concernée via le système d'information. En 2017, la plate-forme a recensé 113 784 appels soit une augmentation de 12,5 % par rapport à 2016.

Sur la période contrôlée, le nombre d'interventions techniques varie entre 25 700 et 27 000 ; près d'un tiers des appels (36 %) sont perdus pour un objectif fixé à 20 %. Pour améliorer la qualité de service dans ce domaine, l'office envisage un accompagnement des personnels de la plate-forme afin de déterminer les axes de progression comme la durée moyenne de la communication ou du traitement de la réclamation et de développer un système de rappel pour les appels perdus.

L'office a également mis en place une prestation dont le but est de favoriser la vie au sein du logement pour les personnes âgées valides et qui propose également une forme de prime à la fidélité des anciens locataires. Sur demande du locataire, pour les personnes âgées de plus de 75 ans occupant le logement depuis plus de 25 ans, l'office réalise et prend à sa charge des petits travaux d'embellissement, la pose de barre d'appui et le

remplacement de baignoire par des douches, de WC classiques par des WC rehaussés et de petites réparations locatives. En 2018, l'office est intervenu à ce titre dans 52 logements pour un coût total de 90 000 euros soit 1 730 euros en moyenne par logement.

### 4.3.2 La concertation locative

L'OPH dispose d'un plan de concertation locative (PCL). Le conseil de concertation locative (CCL) se réunit trois fois par an. Lors des réunions, les membres du CCL abordent les sujets concernant les charges locatives, la gestion des immeubles, les projets de réhabilitation, de construction-démolition et plus globalement tous les domaines se rapportant aux conditions d'habitat des locataires.

### 4.3.3 Animations des quartiers

L'office accorde une importance non négligeable à l'animation des quartiers en organisant ou participant à des actions qui ont pour but de contribuer à l'amélioration du cadre de vie des locataires.

A titre d'exemples, l'organisme a créé dans le quartier Orgeval, en concertation avec les habitants, un parc avec un jardin partagé et un carré de biodiversité « le Grain d'Org », sensibilise ses locataires aux éco-comportements (tri déchets, économie de consommation d'énergie etc.) au travers du projet EcoAppart ou encore au sein du quartier Pommery, participe avec la maison de quartier à l'organisation de diverses animations.

### 4.3.4 Les adaptations des logements pour les personnes à mobilité réduite

L'office a mis en place une procédure concernant les demandes d'adaptation de logements éligibles à l'exonération de TFPB ainsi qu'un suivi spécifique.

Le tableau ci-dessous montre que les travaux concernent principalement des aménagements de salles de bains et de toilettes ainsi que la motorisation de volets roulants.

*Tableau 6 : Nature de travaux pour les personnes à mobilité réduite 2016-2018 (hors diagnostic amiante) \**

Année	Nombre de motorisation volets roulants	Nombre de salles de bains + WC	Nombre d'aménagements extérieurs	Nombre d'aménagements intérieurs	Nombre de barres de maintien/ main courante	Autres (sols antidérapants - signalisations - peinture...)	Nombre total de travaux réalisés
2016	24	46	6	0	2	30	108
2017	17	36	0	1	7	14	75
2018	67	69	18	0	10	16	180
Total	108	151	24	1	19	60	363
Proportion (en %)	29,8	41,6	6,6	0,3	5,2	16,5	sans objet

Sources : données de l'organisme retraitées

\* pour un même dossier, il peut y avoir plusieurs types de travaux réalisés

Le coût moyen des travaux d'adaptation réalisés sur la période 2016-2018 est de 4 089 euros par dossier traité avec un maximum de 4 648 euros en 2017. Comparé aux budgets affectés à ce type de prestations chez les autres bailleurs, l'office se situe à un niveau correct de prise en charge.

Tableau 7 : Coût des travaux pour les personnes à mobilité réduite 2016-2018

Année	Nombre de dossiers traités (logements + parties communes)	Coût total (en euros)	Coût moyen (en euros)
2016	98	406 843	4 151
2017	63	292 839	4 648
2018	178	686 344	3 856
Période 2016-2018	339	1 386 026	4 089

Sources : *données de l'organisme*

## 4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

### 4.4.1 Une nouvelle organisation

Afin d'endiguer l'évolution des impayés, REIMS HABITAT a opéré en 2017 une réorganisation profonde qui s'est traduite par :

- la création d'une Direction Relation Client (DRC) ;
- une scission entre le service recouvrement et le service contentieux dorénavant rattaché à la mission juridique ;
- une externalisation du recouvrement des locataires partis par un organisme spécialisé.

L'agence constate que la dégradation des impayés est intervenue bien avant et observe que l'office a tardé à mettre en place cette organisation.

#### **La phase précontentieuse :**

Doté de huit agents, le service du recouvrement rattaché à la DRC a en charge la phase précontentieuse. Il dispose de chargées de clientèle ayant comme principales missions l'identification des nouvelles créances, la gestion et le suivi des accords, les signalements auprès de la CAF. En outre, une chargée de clientèle s'occupe plus spécifiquement de la gestion des contrats LOCAPASS. En matière de prévention, le service sollicite la commission des rapports locatifs afin de donner un avis sur les demandes de mutations de logement pour des locataires en impayés, de bonne foi et dont les ressources ne sont plus en adéquation avec le loyer actuel. Au titre de l'année 2018, cette commission a examiné treize dossiers dont la moitié a abouti à un relèvement.

Spécificité de l'organisme, deux collaborateurs réalisent l'encaissement des impayés à domicile. Ces chargés de recouvrement interviennent avec ou sans rendez-vous auprès des locataires à la demande du service recouvrement et avant un passage au service du contentieux.

Sans remettre en cause l'opportunité de cette action de recouvrement, l'Agence rappelle toutefois à REIMS HABITAT que la détention de numéraire au sein de son parc par des collaborateurs est porteuse de risques certains. Au-delà de l'équipement des agents encaisseurs avec un Terminal de Paiement Electronique (TPE) portatif, l'Agence invite l'office à rechercher les voies permettant de limiter au maximum les encaissements d'espèces par ses collaborateurs. REIMS HABITAT se limite à répondre que l'acquisition de TPE est en cours, l'office doit en outre mener une réflexion propre à sécuriser le processus (limitation du montant transporté, variation des parcours, dispositif logiscash®...).

### **La phase contentieuse :**

La phase contentieuse est engagée lorsque la dette représente au minimum trois mois de loyer ou est égale à 1 600 euros. Le service du contentieux enclenche alors une action judiciaire avec comme finalité prévisible pour le locataire présent la résiliation de son bail et une expulsion. En 2017, 208 assignations en résiliation de bail ont été délivrées et 19 expulsions réalisées. Pour plus de réactivité, les débats en audience devant le juge sont exclusivement soutenus par un personnel de l'office.

S'agissant du recouvrement des locataires partis, il est essentiellement effectué par une société spécialisée qui procède comme suit :

- en cas d'accord de paiement elle conserve le dossier jusqu'à apurement de la dette et se rémunère en prenant un pourcentage sur les encaissements ;
- en cas d'insolvabilité avérée, elle émet un certificat d'irrecouvrabilité.

Un 1<sup>er</sup> bilan fait apparaître que sur un portefeuille de 461 dossiers représentant un volume financier de 2 millions d'euros, la société a pu recouvrer, fin février 2019, 35 milliers d'euros et prononcer 63 engagements de paiement pour un montant de 227 milliers d'euros. A ce jour, la société évalue ses actions avec une efficacité potentielle à 13 % (encaissements et solde des dossiers en engagement de règlement sur le volume financier confié).

### **Une démarche originale de prévention : le concept « orientée solutions ».**

Devant l'évolution croissante de l'impayé, l'organisme a fait le choix de remettre profondément en cause ses pratiques en adoptant le concept « orientée solutions ».

Cette approche fondée sur la psychologie positive vise à remplacer une attitude consistant à demander aux locataires de résoudre leur problème d'impayé par une démarche de co-construction de solutions, et remet ces locataires au cœur du dispositif. Pour ce faire, des actions de formations ont été dispensées aux managers et aux équipes en charge du recouvrement et du contentieux. En septembre 2018, une « masterclass » s'est déroulée sur 3 jours à laquelle ont été invités 216 locataires, 45 s'y sont rendus et 25 accords de paiement ont été conclus. L'objectif de cet échange avec les équipes de RH est de positionner le locataire dans une démarche responsabilisante face à l'impayé et de le rendre ainsi acteur de la solution.

### **4.4.2 L'analyse des créances et le taux de recouvrement**

Du fait de sa situation financière, le suivi des créances locatives constitue un point de vigilance primordial pour la direction. Sur la période de contrôle, le tableau de l'analyse des créances fait apparaître le constat suivant :

- une évolution croissante des créances de 25 % passant de 9 082 milliers d'euros en 2013 à 11 356 milliers d'euros pour 2017 ;
- un volume de créances douteuses des locataires partis qui a doublé en 5 ans ;
- un ratio créances locataires partis sur les créances totales en augmentation de plus de 17 points sur la période.

Tableau 8 : Analyse des créances locatives

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Produits des loyers (1)	44 143,42	44 465,21	44 995,07	44 437,47	43 367,15
Récupération de charges locatives (2)	15 241,98	15 442,84	14 150,09	13 743,38	13 016,47
<b>Quittancement (3)=(1)+(2)</b>	<b>59 385,40</b>	<b>59 908,04</b>	<b>59 145,16</b>	<b>58 180,85</b>	<b>56 383,62</b>
Locataires présents créances douteuses supérieures à 1 an (4)	932,48	1 106,35	1 059,12	1 004,99	1 123,10
Locataires présents créances douteuses inférieure à 1 an (5)	1 660,80	1 537,31	1 674,53	2 857,97	2 544,93
<b>Total locataires présents créances douteuses (6)=(4)+(5)</b>	<b>2 593,28</b>	<b>2 643,66</b>	<b>2 733,65</b>	<b>3 862,96</b>	<b>3 668,02</b>
Locataires partis créances douteuses (7)	2 466,66	3 369,82	3 900,24	4 550,83	5 017,92
<b>Total compte 4161 Locataires douteux ou litigieux (8)=(6)+(7)</b>	<b>5 059,94</b>	<b>6 013,48</b>	<b>6 633,89</b>	<b>8 413,79</b>	<b>8 685,94</b>
Autres créances comptes 4162 4164 4165 (9)	7,32	7,32	7,32	7,32	7,32
Écart bilan annexe (10) = (11)-(8)-(9)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Total compte 416 Locataires, acquéreurs et clients douteux ou litigieux (11)</b>	<b>5 067,26</b>	<b>6 020,80</b>	<b>6 641,21</b>	<b>8 421,11</b>	<b>8 693,27</b>
<b>Total compte 411 Locataires et organismes payeurs d'APL (12)</b>	<b>4 014,41</b>	<b>3 834,99</b>	<b>3 775,08</b>	<b>2 790,02</b>	<b>2 662,51</b>
<b>Total comptes 411 et 416 Créances locataires et acquéreurs (13) = (11) + (12)</b>	<b>9 081,67</b>	<b>9 855,78</b>	<b>10 416,28</b>	<b>11 211,13</b>	<b>11 355,78</b>
<b>Créances totales comptes 411 et 416 / Loyers et charges (14) = (13) / (3)</b>	<b>15,29%</b>	<b>16,45%</b>	<b>17,61%</b>	<b>19,27%</b>	<b>20,14%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	12,12%	12,61%	12,72%	12,50%	12,59%
Montant loyers et charges par jour comptes 703 et 704 (15) = (3) / 365	162,70	164,13	162,04	159,40	154,48
<i>Valeurs de référence</i>	56,96	58,99	60,10	65,49	66,03
Délai moyen des créances comptes 411 et 416 / Montant loyers et charges en nombre de jours	55,82	60,05	64,28	70,33	73,51
<i>Valeurs de référence</i>	44,25	46,01	46,43	45,62	45,97
<b>Créances locataires partis / Créances totales</b>	<b>27,16%</b>	<b>34,19%</b>	<b>37,44%</b>	<b>40,59%</b>	<b>44,19%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	25,29%	26,74%	28,83%	30,06%	30,11%

En 2017, le taux des créances totales représente 20,14 % du quittancement. Ce taux est nettement supérieur aux valeurs observées auprès des autres offices.

#### Le taux de recouvrement :

Le prélèvement automatique constitue le mode majoritaire de règlement puisqu'il concerne 59 % des loyers en 2017. Le règlement en espèces n'est pas négligeable et représente 4 % des transactions soit un peu moins de 2 millions d'euros chaque année.

Tableau 9 : Taux de recouvrement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Créances clients (N-1)	7 648,28	9 074,35	9 848,46	10 369,20	11 203,81
Produits des loyers (1)	44 143,42	44 465,21	44 995,07	44 437,47	43 367,15
Récupération de charges locatives (2)	15 241,98	15 442,84	14 150,09	13 743,38	13 016,47
<b>Quittancement (3)=(1)+(2)</b>	<b>59 385,40</b>	<b>59 908,04</b>	<b>59 145,16</b>	<b>58 180,85</b>	<b>56 383,62</b>
Créances clients (N)	9 081,67	9 855,78	10 416,28	11 211,13	11 355,78
Pertes sur créances irrécouvrables	- 340,91	- 391,08	- 338,84	- 322,37	- 267,16
<b>Total encaissement (N) (4)</b>	<b>57 611,10</b>	<b>58 735,52</b>	<b>58 238,50</b>	<b>57 016,54</b>	<b>55 964,49</b>
<b>Taux de recouvrement (5)=(4) / (3)</b>	<b>97,01%</b>	<b>98,04%</b>	<b>98,47%</b>	<b>98,00%</b>	<b>99,26%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	98,76%	98,69%	98,88%	98,83%	98,78%

Depuis 2013 le taux de recouvrement<sup>24</sup> des loyers et des charges récupérés est en nette progression pour s'établir à un très bon niveau de 99,26 % pour 2017.

<sup>24</sup> Mode de calcul : créances locatives n-1 + quittancement (loyers + charges) annuel – créances locatives n – pertes sur créances irrécouvrables = encaissement de l'année.

## Le coût du risque locatif<sup>25</sup> :

Corrélé au taux de recouvrement, le coût du risque locatif s'améliore nettement depuis 2016 pour se rapprocher en 2017 des valeurs de référence.

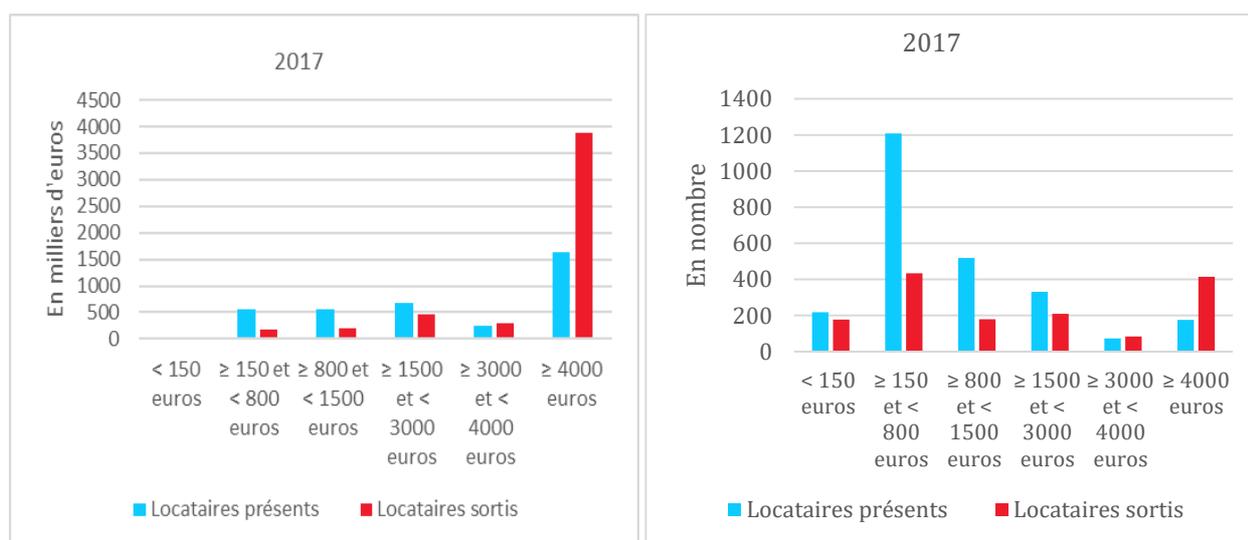
Tableau 10 : Coût du risque locatif

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Produits des loyers (1)	44 143,42	44 465,21	44 995,07	44 437,47	43 367,15
Récupération de charges locatives (2)	15 241,98	15 442,84	14 150,09	13 743,38	13 016,47
<b>Quittancement (3)=(1)+(2)</b>	<b>59 385,40</b>	<b>59 908,04</b>	<b>59 145,16</b>	<b>58 180,85</b>	<b>56 383,62</b>
Pertes sur créances irrécouvrables (4)	- 340,91	- 391,08	- 338,84	- 322,37	- 267,16
Dotations dépréciations créances (5)	1 500,31	1 630,57	1 324,45	1 558,69	933,30
Reprises sur dépréciations créances (6)	456,59	592,53	782,25	703,18	621,84
<b>Coût du risque (dot-reprise + créances irr) (7)=(5)-(6)+(4)</b>	<b>1 384,62</b>	<b>1 429,13</b>	<b>881,04</b>	<b>1 177,88</b>	<b>578,63</b>
<b>Coût du risque (dot-reprise + créances irr) / Quittancement (8)=(7)/(3)</b>	<b>2,33%</b>	<b>2,39%</b>	<b>1,49%</b>	<b>2,02%</b>	<b>1,03%</b>
Valeurs de référence	0,99%	1,09%	1,05%	0,95%	0,90%
Résultat net comptable (9)	4 855,75	6 430,43	6 173,46	6 198,16	5 340,90
<b>Coût du risque (dot-reprise + créances irr) / Résultat (10)=(7)/(9)</b>	<b>28,52%</b>	<b>22,22%</b>	<b>14,27%</b>	<b>19,00%</b>	<b>10,83%</b>
Valeurs de référence	6,91%	7,28%	5,89%	5,94%	5,26%
Excédent Brut d'Exploitation (11)	16 858,20	18 644,81	18 229,64	17 584,92	15 947,94
<b>Coût du risque (dot-reprise + créances irr) / EBE (12) = (7) / (11)</b>	<b>8,21%</b>	<b>7,67%</b>	<b>4,83%</b>	<b>6,70%</b>	<b>3,63%</b>
Valeurs de référence	2,01%	2,30%	2,18%	2,15%	2,02%
Encours dépréciations locataires et acquéreurs (fin exercice) (13)	4 063,44	5 101,49	5 643,69	6 459,43	6 770,90
Écart bilan annexe (14) = (15) - (13)	- 7,32	- 7,32	- 7,32	- 7,32	- 7,32
<b>Encours dépréciations locataires et organismes payeurs d'A.P.L. (15)</b>	<b>4 070,77</b>	<b>5 108,81</b>	<b>5 651,01</b>	<b>6 466,76</b>	<b>6 778,22</b>
<b>Taux dépréciations créances / Total 411 et 416 (16) = (15) / (14)</b>	<b>44,82%</b>	<b>51,84%</b>	<b>54,25%</b>	<b>57,68%</b>	<b>59,69%</b>
Valeurs de référence	43,27%	45,34%	45,76%	46,37%	46,74%

### 4.4.3 Structure des impayés

Figure 4 : Structure des impayés 2017 en montant et en nombre



Au 31/12/2017, il existe au total 4 023 dossiers d'impayés, en augmentation par rapport à 2013 (+15,8 %). Comme l'indique l'histogramme de droite, un peu plus de 50 % des locataires ont une dette inférieure à

<sup>25</sup> Le coût du risque se calcul comme suit : dotation dépréciations créances – reprise + perte sur créances irrécouvrables.

800 euros et sur les 1 498 dossiers de locataires partis, la proportion des dettes supérieures ou égales à 4 000 euros représente 27,7 %.

Par ailleurs, comme le montre l'histogramme de gauche, le montant de la dette de l'office est principalement constitué par de l'impayé supérieur ou égal à 4 000 euros (63 % du montant global avec 5 221 milliers d'euros) issus principalement par locataires partis (3 878 milliers d'euros).

#### **4.4.4 Les créances irrécouvrables**

Les créances irrécouvrables, c'est-à-dire la comptabilisation en perte du montant de certaines créances sont présentées annuellement en CA. Le tableau n°9 indique une baisse du montant de ces pertes sur toute la période (-21,6 % entre 2013 et 2017). A l'inverse, le montant des créances douteuses a augmenté de 71,6 % en 5 ans. Pour 2017, les pertes sur créances irrécouvrables ne représentent que 3 % du total des créances douteuses contre 6,6 % en 2013. La liste de dossiers de recouvrement inactif (sans procédure contentieuse et sans paiement), transmise par REIMS HABITAT, concerne 28 locataires partis depuis plus de 5 ans, pour un montant total de 66 587 euros.

Compte tenu de ce constat et au vu de la structure de la dette notamment de la part croissante des locataires partis, l'agence invite REIMS HABITAT à revoir les modalités de passage en perte et rappelle que cette mesure d'ordre budgétaire et comptable ne fait pas obstacle à un recouvrement ultérieur. Dans ses réponses, l'organisme indique qu'il va mener en interne un travail d'identification des créances les plus anciennes (plus de cinq ans, sans procédure contentieuse nouvelle et sans paiement) pour apurer le stock.

## **4.5 LOCATION A DES TIERS OU OCCUPATIONS NON REGLEMENTAIRES**

REIMS HABITAT louait irrégulièrement huit logements conventionnés 11 route d'Épernay à AY, à la gendarmerie. Cette situation n'était pas conforme à l'article L. 442-8-1 du CCH qui limite le champ de la location à des personnes morales. De plus, les attributions de ces logements échappaient totalement à l'office. En cours de contrôle, REIMS HABITAT a régularisé la situation en déconventionnant ces logements (arrêté préfectoral en date du 15 avril 2019).

## **4.6 CONCLUSION**

La proportion de ménages les plus modestes au sein de la population logée par REIMS HABITAT est supérieure à celle constatée sur le territoire De la communauté urbaine du GRAND REIMS. Cependant, la proportion de baux signés pour location de logements hors QPV par des ménages dont les ressources sont inférieures au 1<sup>er</sup> quartile reste très insuffisante.

L'organisation de la gestion de la proximité, la politique d'adaptation des logements ainsi que les différentes actions menées par l'organisme au sein des quartiers assurent une qualité de service correcte. En matière de gestion locative, la réduction du délai d'entrée dans le logement constitue un axe de progrès pour l'office.

Concernant les impayés, l'Agence relève la mise en place tardive d'un plan de lutte efficace alors que la hausse du volume de l'impayé apparaît dès 2014. Les orientations retenues récemment par l'office sont propres à corriger la situation, la démarche innovante « orienté solutions » au-delà de l'élaboration d'accords, constitue également une démarche de prévention prometteuse.

L'office devra mieux sécuriser la démarche d'encaissement de ses collaborateurs et mettre en œuvre une politique plus réactive d'apurement du stock de créances.

## 5. STRATEGIE PATRIMONIALE

### 5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

L'objectif de la stratégie de l'office est d'assurer une mixité sociale dans ses programmes immobiliers en développant trois axes principaux :

- construction de logements locatifs sociaux et de logements locatifs intermédiaire,
- construction de logements familiaux et de logements spécifiques (résidence étudiante, structure collective)
- construction de logements pour l'accès sociale.

La stratégie patrimoniale de l'office est cohérente et répond aux besoins du marché immobilier local ainsi qu'à la volonté de la communauté urbaine de Communauté urbaine GRAND REIMS de réduire l'offre de logement social notamment à Reims où le taux de logements sociaux avoisine les 40 % et de diversifier l'offre locative. En effet, la stratégie de REIMS HABITAT ne prévoit pas la reconstitution de son offre de logements locatifs sociaux mais globalement la taille prévisionnelle de son parc ne varie pas grâce aux investissements effectués dans l'offre locative de logements intermédiaires

Le plan stratégique de patrimoine (PSP), validé par le CA du 25 octobre 2018, décline, pour la période 2017-2024, cette stratégie patrimoniale. L'office prévoit 789 démolitions et 639 constructions pour le logement social, il souhaite y ajouter une offre de 650 logements locatifs intermédiaires.

#### 5.1.1 Le logement locatif social

##### 5.1.1.1 La restructuration des quartiers d'habitat social

REIMS HABITAT est concerné par le NPNRU<sup>26</sup> pour la ville de Reims par des interventions sur les deux quartiers d'intérêt national (Orgeval et Croix-Rouge) et sur un quartier d'intérêt régional (Europe). La programmation prévoit la démolition de 606 logements (130 sur Orgeval, 256 sur Croix-Rouge et 220 sur Europe). L'offre démolie sera reconstituée à hauteur de 50 % principalement sur les villes de Reims (25 %), Tinquieux, Saint-Brice et Courcelles. De plus, l'office a obtenu une dérogation pour la construction de dix logements individuels sur le quartier Orgeval.

Hors NPNRU, REIMS HABITAT prévoit également de restructurer trois petits quartiers :

- le quartier des Jardelines (69 logements démolis - la rénovation lourde de 90 logements - construction de 81 logements sociaux dont 13 logements individuels en PSLA<sup>27</sup>)
- les portes de Bétheny (80 logements démolis - la rénovation lourde de 60 logements - construction de 35 logements sociaux dont 18 logements individuels en PSLA)
- Florence-Desbureaux (40 logements démolis- la rénovation lourde de 40 logements - construction de 20 logements sociaux dont 8 logements individuels en PSLA)

---

<sup>26</sup> Nouveau programme national de renouvellement urbain.

<sup>27</sup> Prêt social location-accession.

### **5.1.1.2 La rénovation et la maintenance du patrimoine existant**

Le PSP prévoit un programme de rénovation ambitieux qui concerne 2 442 logements auxquels s'ajoutent les 776 rénovations lourdes de logements engagées dans le NPNRU soit un total de 3 218 logements (29 % du parc). REIMS HABITAT souhaite par ces rénovations rendre d'une part son parc plus attractif et d'autre part augmenter la performance thermique de ses bâtiments.

Par ailleurs, l'effort de maintenance de l'office sur la période du PSP s'élève à environ 150 millions d'euros dont 71 % immobilisés et 29 % en exploitation.

### **5.1.1.3 La production nouvelle de logements sociaux**

En plus de l'offre nouvelle prévue dans le cadre des restructurations de quartiers (NPNRU et hors NPNRU), REIMS HABITAT prévoit de construire 200 logements sociaux sur la durée du PSP. Cette production va concerner des opérations d'acquisition-amélioration pour 40 logements individuels diffus en milieu urbain et la construction de 160 logements collectifs et individuels répartis sur le territoire d'intervention de l'office.

## **5.1.2 Le logement locatif intermédiaire**

Dans le but de diversifier son offre et également de l'adapter à des ménages non éligibles au logement social mais aux ressources insuffisantes pour se loger dans le parc privé, l'office a décidé d'investir dans la construction de logements locatifs intermédiaires. Une étude de marché effectuée par un cabinet d'études a confirmé une pression de la demande sur ce type de produit locatif dans la communauté urbaine de communauté urbaine GRAND REIMS.

Parallèlement, une étude juridique a été menée par un cabinet d'avocat sur la possibilité de filialiser cette activité de logement intermédiaire locatif. Le business-plan préconisait dans un premier temps de développer une marque interne, en l'occurrence « Reallia », avant de créer une filiale avec des partenaires rémois ou localisés hors du territoire de communauté urbaine GRAND REIMS. L'office a fait le choix de ne pas créer de filiale en raison de son besoin de nouvelles recettes (cf. § 6.2.1.2).

Sur la période du PSP, REIMS HABITAT envisage d'enrichir son parc de 650 logements intermédiaires avec un rythme annuel moyen de mises en service de 80 logements.

## **5.1.3 Le logement thématique locatif**

REIMS HABITAT prévoit également une production de logements afin de répondre au besoin de logements étudiants, de jeunes actifs ou encore pour des courts séjours dont la gestion sera assurée par des tiers.

L'office a acté la construction de 250 logements étudiants en cœur de ville et a également programmé la production de 210 logements ou équivalents-logements pour jeunes actifs dont une proportion, indéfinie à ce jour, pour une offre d'auberge de jeunesse (courts séjours). REIMS HABITAT devra veiller à la compatibilité de la gestion d'une telle structure à son objet social.

Concernant le logement sénior ou pour les personnes à mobilité réduite, l'organisme a fait le choix de s'orienter vers une stratégie favorisant le maintien à domicile et donc de poursuivre sa politique d'adaptation des logements.

### 5.1.4 L'accèsion à la propriété

La mise en œuvre de la politique d'accèsion de l'office est principalement assurée par sa filiale IMMOCOOP. Cette politique d'accèsion repose sur trois axes :

- L'accèsion à coût maîtrisé :  
 REIMS HABITAT sera amené à promouvoir l'accèsion de logements dans des opérations mixtes (logements locatifs sociaux et logements en accèsion) dont il sera maître d'ouvrage. Cela concerne 14 logements du programme « les terrasses de Buckingham » et 57 au sein des quartiers concernés par le NPNRU auxquels s'ajoutent les logements des opérations commercialisées par IMMOCOOP.
- La location-accession (PSLA<sup>28</sup>) :  
 L'office s'engage dans la construction de 144 logements en location-accession en PSLA sur le territoire des communes de Reims, Tinquieux et Loivre. La commercialisation de ces logements est assurée par IMMOCOOP.
- La vente HLM :  
 REIMS HABITAT s'est donné pour objectif annuel la vente de 100 logements soit 800 logements sur la période couverte par le PSP. La commercialisation de ces logements est assurée par IMMOCOOP.

### 5.1.5 Coût des investissements programmés

L'office a estimé un coût total des investissements à environ 310 millions d'euros avec une injection de fonds propres variant selon les années entre 12,6 % et 17,7 %. L'Agence relève également que la construction de 345 logements locatifs intermédiaires et la rénovation thermique de 524 logements seront financées en partie par le prêt de la BEI (cf. 2.2.2.3).

## 5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

Sur la période 2013-2017, la taille du parc de l'office est restée stable avec un taux moyen annuel de progression de 0,2 % :

*Tableau 11 : Évolution du patrimoine de logements familiaux réceptionnés période 2013-2017 (conventionnés et non conventionnés)*

Parc au 1er janvier	Construction	VEFA	Acquisition amélioration	Vente	Transformation d'usage	Démolition	Parc au 31 décembre	Évolution annuelle et évolution annuelle moyenne
2013	10 811	94		47		27	10 831	
2014	10 831	75	95	1	50	18	10 912	0,7%
2015	10 912	123	50	8	55	-8	11 030	1,1%
2016	11 030	27	13	27	86	50	10 961	-0,6%
2017	10 961		14	3	73		10 905	-0,5%
<b>Total</b>	<b>319</b>	<b>172</b>	<b>39</b>	<b>311</b>	<b>10</b>	<b>135</b>		<b>0,9 %</b>

Sources : *base de données / données transmises par l'organisme (direction Maîtrise d'ouvrage)*

L'Agence a constaté lors des visites de patrimoine un niveau de prestations satisfaisant des programmes récents.

<sup>28</sup> PSLA : Prêt social location accession.

Sur la période contrôlée, la société a mis en service 530 logements (506 logements conventionnés et 24 non conventionnés) soit une moyenne annuelle de 106 logements. Près d'un tiers de ces logements ont été produits en VEFA<sup>29</sup>. Le nombre moyen annuel de logements vendus (62) est inférieur à l'objectif annuel du nouveau PSP (100) ce qui constitue une piste de progrès pour l'organisme.

## 5.3 REHABILITATIONS

REIMS HABITAT mène une politique correcte de réhabilitation du patrimoine en termes de volume. Sur la période contrôlée, la société a réhabilité 17 programmes et 10 sont en cours de réalisation ou programmés dont la réception des travaux est prévue sur la période 2019-2021 soit 2 056 logements correspondant à 18,85 % du patrimoine.

L'Agence relève une gestion budgétaire des opérations de rénovations globalement satisfaisante. L'écart entre le prix de revient final et le prix de revient prévisionnel est de 7 %.

Le coût moyen de réhabilitation au logement est conséquent comparé à ce que l'on observe habituellement chez les bailleurs sociaux (30 800 euros), ce qui témoigne d'un niveau de prestations élevé.

L'amélioration de la performance énergétique des logements constituant pour l'office un enjeu majeur, les rénovations portent essentiellement sur les aspects thermiques des bâtiments et des logements.

## 5.4 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

La direction de la maîtrise d'ouvrage, qui comprend 22 salariés, est chargée des constructions neuves, des réhabilitations et de la maintenance des logements ainsi que de la mise en œuvre du développement urbain (NPNRU et restructurations des quartiers hors NPRNU). Au travers de la réalisation des différentes opérations de construction neuves, restructurations de quartiers et du premier programme de renouvellement urbain l'office bénéficie, grâce à sa direction de maîtrise d'ouvrage, d'un bon niveau compétences et d'une solide expérience dans le domaine de la gestion immobilière et patrimoniale.

Les coûts et les plans de financement des opérations de développement du parc sur la période contrôlée sont décrits dans le tableau ci-dessous :

**Tableau 12 : Analyse coûts et financement des opérations d'offre nouvelle de logements familiaux conventionnés (livraisons période 2013-2017)**

	Nombre de logements	Surface utile moyenne des logements (m <sup>2</sup> )	Coût au logement hors taxes (en euros)	Prix final/Prix de revient exceptionnel	Coût total hors taxes au m <sup>2</sup> de surface utile (en euros)	Plan de financement (en%)		
						Prêts	Subventions	Fonds propres
Constructions neuves*	319	74,4	138 029	0,99	1 856	81,9	4,2	13,9
Ratios** région Grand Est construction neuves		68,0	145 129		2 133			
VEFA***	172	68,9	141 570	1	2 056	81,8	2,7	15,5
Ratios** région Grand Est VEFA		58,2	127 865		2 197			
Plan de financement moyen tous logement locatifs sociaux confondus en France métropolitaine zone B1**						79,5	7,5	13
Acquisitions Améliorations*	15	103,1	231 759	1,08	2 247	70,6	2,4	27

\* Calculs effectués sur la base de données fournies par Reims Habitat

\*\* Source : [Info centre SISAL 2017](#)

\*\*\* Vente en état de futur achèvement

Les coûts totaux hors taxes au m<sup>2</sup> de surface utile sont maîtrisés. Ils se situent sous les ratios de référence de la région Grand-Est. Toutefois, ce constat est à nuancer. En effet, concernant le coût au logement pour les

<sup>29</sup> Vente en état de futur achèvement.

logements construits en VEFA est nettement supérieur au ratio régional (141 570 euros contre 127 865 euros). Cette situation s'explique par une surface utile moyenne des logements mis en service largement au-dessus de la moyenne régionale.

L'Agence relève également des coûts aux logements et des surfaces utiles très élevés pour les logements en acquisition-amélioration. Ce constat s'explique par le fait que ces logements sont des logements individuels donc ne bénéficiant pas des économies d'échelle réalisées lors de rénovations dans des immeubles collectifs.

La part de l'emprunt et celle des fonds propres dans les plans de financements sont légèrement supérieures à ce qui est observé chez les autres bailleurs, constat s'expliquant par un niveau de subvention largement inférieur au ratio national.

Enfin, globalement, au regard du ratio Prix final/Prix de revient prévisionnel, l'office maîtrise les budgets alloués aux opérations.

## **5.5 MAINTENANCE DU PARC**

### **5.5.1 Entretien du patrimoine**

L'entretien courant est assuré par les agences qui font appel à une entreprise par l'intermédiaire des marchés à bon de commande contractés par corps d'état.

En 2017, le coût de la remise en état des logements avant location s'élevait à 4,05 millions d'euros soit une augmentation de 21,2 % par rapport à 2016. Ces dépenses concernaient les embellissements (42 %), les autres corps d'état (52,5 %) et le nettoyage (5,5 %).

Toujours concernant l'année 2017, les travaux en milieu privatif relevant des obligations du propriétaire ont progressé par rapport à 2016 de 5,25 % (1,113 millions euros contre 1,057 millions d'euros) et ceux en parties communes ont diminué de 6,75 % (772 535 euros en 2017 contre 828 509 euros en 2016).

Globalement les dépenses d'entretien courant en 2017 ont progressé de 13,5 %. Au regard de cette évolution, l'office gagnerait à chercher des pistes de progrès concernant ce poste de dépense notamment concernant la remise en état des logements avant location.

La gestion de 9 pavillons des groupes Dijon et Avignon à Reims est déficiente en matière de normes d'habitabilité et de sécurité des personnes.

Ces deux groupes, datant de 1954 et faisant partie du programme « Maisons Blanches », sont composés chacun de huit logements à bas loyers dont un peu plus de la moitié sont occupés. Les visites de patrimoine révèlent des conditions d'habitabilité dégradées pour ces logements. Malgré des demandes récurrentes de travaux de la part de l'Agence Centre Est auprès des services du siège, ces pavillons n'ont fait l'objet d'aucune intervention technique. Le PSP prévoit la rénovation des logements individuels du quartier « Maisons Blanches » exceptés pour ces pavillons. Des travaux tels que des changements de fenêtres ont été réalisés par les locataires eux-mêmes alors qu'une mise à niveau thermique globale de ces logements à la charge de l'organisme est nécessaire. Les services de l'office nous ont confirmé que ce patrimoine est placé en attente d'une opération de démolition-reconstruction. A chaque départ d'un locataire, le logement est condamné.

L'office n'a pas réalisé d'enquête auprès des locataires concernant leur souhait (mutation- acceptation ou pas d'une augmentation de loyers suite à travaux etc.).

Enfin, la totalité des pavillons occupés ne disposent pas d'un dispositif de chauffage organisé. Quasiment tous les locataires de ces logements ont souvent installé, à leurs frais, leur système de chauffage (poêle à bois, chauffage électrique), sans que l'office se soit assuré du respect des règles de sécurité suffisantes et sans qu'il

contrôle l'effectivité de l'entretien de ces dispositifs (ramonage des cheminées) par les locataires, s'exposant ainsi à des risques juridiques et à sa mise en responsabilité sur les plans de la sécurité sanitaire et incendie.

L'Agence invite l'office à réinscrire pleinement ces groupes de pavillons dans le périmètre de sa gestion locative et patrimoniale et à engager une démarche active de relogement des locataires et/ou la réalisation de travaux de confortement en fonction des situations rencontrées (âge des locataires notamment). A l'issue du contrôle, le bureau du CA a délibéré et décidé d'un programme d'intervention visant à reloger une partie de la population concernée permettant la démolition des logements ainsi libérés et, pour une autre partie touchant la population la plus âgée, de procéder à des travaux pour le court/moyen terme (installation d'éléments de chauffage, de ventilation, d'isolation et de mise aux normes pour autant que nécessaire). Ce programme est donc inscrit à la programmation et sera intégré à l'actualisation annuelle du Plan de Stratégie Patrimoniale au titre de 2020.

Enfin, dans ses réponses, l'office a également précisé que la prestation de ramonage est, à compter de la saison de chauffe 2019-2020, assurée par son propre prestataire.

### **5.5.2 Exploitation du patrimoine**

L'ensemble des équipements techniques font l'objet de contrats d'exploitation et d'entretien et sont suivis rigoureusement sauf pour ce qui concerne l'entretien des chaudières individuelles. En effet, l'organisme n'a pas été en mesure de fournir les taux de pénétration concernant les visites d'entretien des chaudières individuelles alors que le prestataire a un objectif de 90 % (article 6.1 du contrat d'entretien).

Les diagnostics réglementaires relatifs à la présence d'amiante dans les parties communes (DTA) ont tous été réalisés.

La réalisation des dossiers techniques amiante parties privatives (DA-PP), au regard de l'article R. 1334-16 du code de la santé publique accuse un retard conséquent.

Selon le suivi effectué par l'office, au 31 décembre 2017, seulement 27 % des logements concernés ont fait l'objet d'un DA-PP, ce qui est largement insuffisant d'autant plus que l'obligation de réalisation des DA-PP s'impose depuis février 2012. A l'issue du contrôle, l'office a conclu le 2 mai 2019, avec son prestataire, un avenant au marché de repérage et de diagnostics amiante sur le patrimoine. L'ensemble de l'obligation devra être couvert sur un délai global de 18 mois.

Concernant les CREP (compte rendu d'exposition au plomb), les maisons en location datant d'avant le 1<sup>er</sup> janvier 1949 ne sont pas remises à la location, elles sont mises à la vente. Un diagnostic plomb avant-vente est réalisé systématiquement. Il n'y a pas d'immeuble collectif datant d'avant 1949.

## **5.6 VENTES DE PATRIMOINE**

Le conseil d'administration est informé annuellement du bilan des ventes réalisées. Il délibère sur la mise en vente des nouveaux programmes et les objectifs annuels à atteindre.

La SCIC IMMOCOOP est chargée de la commercialisation des biens. Le contrôle a permis de constater le strict respect de la réglementation relative à la vente HLM. L'information auprès des locataires occupants fait l'objet de démarches sérieuses lors de la mise en vente du programme (courriers, réunions collectives et individuelles).

La finalité sociale de l'accession est bien prise en compte avec la mise en place dans les contrats de vente de garantie de rachat et de relogement.

Dans la CUS<sup>30</sup> 2011-2016, REIMS HABITAT s'est donné dès 2013 comme objectif annuel de vente de logements d'une centaine de logement, objectif non atteint sur la période 2013-2017 avec une moyenne annuelle de 59 logements vendus à des particuliers. Le prix de vente moyen d'un logement sur la période 2013-2017 est près de 126 000 euros et en moyenne 17 300 euros inférieurs à l'estimation de France Domaines. Les biens vendus sont quasiment tous situés à Reims.

Au 1<sup>er</sup> janvier 2019, 866 logements répartis au sein de 60 programmes étaient en vente. Afin de remplir l'objectif annuel de 100 ventes de logements, le CA, en date du 18 décembre 2018, a validé, en complément des programmes déjà en ventes, un plan quinquennal de vente 2019-2023. Ce plan prévoit de mettre en vente 533 logements supplémentaires.

Tableau 13 : Impact financier des cessions

en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017	Cumul sur 5 ans
Produits de cessions corporelles	5 748,65	8 170,85	9 272,81	8 592,97	9 336,01	32 528,32
Valeur nette comptable (-) (1)	1 246,37	2 629,72	3 530,29	2 197,86	2 922,14	12 526,38
Frais de commercialisation (-)	178,17	233,93	235,60	294,15	337,60	1 279,45
<b>Plus ou moins-values de cessions</b>	<b>4 680,45</b>	<b>5 775,06</b>	<b>5 978,12</b>	<b>6 689,26</b>	<b>6 751,47</b>	<b>21 281,39</b>
En % du résultat net	96,39%	118,93%	123,11%	137,76%	139,04%	
Ventes de logements à personnes physiques	45	50	55	70	73	293
Vente de logements à des organismes	0	0	0	16*	0	16
Nombre de logements vendus	45	50	55	86	73	309
<b>Ratio plus values de cessions / logement en milliers d'euros</b>	<b>104</b>	<b>116</b>	<b>109</b>	<b>121**</b>	<b>92</b>	

(1) hors changement de composants

\* cession de 16 maisons pour un prix de vente de 120 milliers d'euros et en vue d'une démolition

\*\* hors vente de logements à des organismes

Comme le montre le tableau ci-dessus, sur un plan financier, les produits de cession sont décisifs pour l'équilibre des comptes de l'office. En cinq ans ces produits ont généré 21 281 milliers d'euros de plus-values et représentent en moyenne annuellement 123 % du résultat.

Par ailleurs, l'OPH avait confié à IMMOCOOP la réalisation d'une étude sur la construction d'un programme collectif en accession sociale à la place de 16 maisons situées allée Léon Michaud et rue de la Pompelle à Reims. L'étude a démontré qu'il était possible de construire sur le site un immeuble de 28 logements et stationnements aériens. IMMOCOOP s'est proposé d'acquérir l'ensemble en état, d'obtenir les autorisations d'urbanisme, de procéder aux démolitions et à la construction de l'immeuble ainsi qu'à la commercialisation des logements. Le bureau du CA en date du 4 décembre 2015 a autorisé la vente de ces maisons, estimées par France Domaines à 650 000 euros, à IMMOCOOP pour un prix de 120 000 euros

## 5.7 CONCLUSION

REIMS HABITAT mène une politique patrimoniale atypique mais cohérente au regard de la forte proportion de logement social sur la ville de Reims. Conformément aux orientations de la collectivité de rattachement, l'office cherche à rééquilibrer son offre locative en limitant le parc social et en développant une offre de logements intermédiaires.

<sup>30</sup> Convention d'utilité sociale.

Le parc est globalement bien entretenu et en bon état. L'office assure un effort conséquent sur les réhabilitations. Cependant, l'Agence invite l'organisme à engager une démarche visant à améliorer les conditions d'habitabilité des pavillons des groupes Dijon et Avignon situés à Reims.

## 6. TENUE DE LA COMPTABILITE ET ANALYSE FINANCIERE

### 6.1 TENUE DE LA COMPTABILITE

La comptabilité et le suivi financier sont gérés au sein d'une direction qui assure également le contrôle de gestion ainsi que le suivi des charges et du quittance des locataires. Cette direction comprend 18 collaborateurs. La directrice financière peut s'appuyer sur ses trois chefs de service. Chaque agent a une fiche de poste qui retrace ses activités. Le fonctionnement de la direction fait également l'objet de procédures formalisées qui précisent toutes les actions à effectuer sur le logiciel métier (ex : procédure fournisseur, encaissement...). Ce mode organisationnel permet une gestion rigoureuse.

Les comptes des exercices 2013 à 2017 ont été certifiés réguliers et sincères par le commissaire aux comptes. Toutefois, s'agissant de l'exercice 2017, une observation a été émise concernant la modification de la durée d'amortissement du composant structure des immobilisations. L'organisme, après avoir effectué une analyse sur la durée réelle de son patrimoine, a fait le choix dès janvier 2017 d'un allongement de 10 ans de cette durée passant ainsi de 50 à 60 ans (durée maximale) pour les ensembles immobiliers non adossés à un bail emphytéotique. Il est à noter que ce changement de comptabilisation a contribué à améliorer le résultat. Conformément à l'ordonnance n°2014-697 relative au développement de la facturation électronique, REIMS HABITAT, concerné par ces dispositions en tant qu'établissement public, a mis en place un dispositif de dématérialisation en demandant à ses fournisseurs de déposer leurs factures sur le portail « chorus pro » afin de les intégrer et les instruire dans le PGI (Progiciel de Gestion Intégré).

La tenue de la comptabilité est correctement assurée. Lors du contrôle, le directeur général s'est engagé à régulariser la gestion des délégations de signature et à mieux sécuriser la chaîne de la dépense.

Chaque année l'office comptabilise et incorpore dans son prix de revient des opérations le coût interne de la production immobilisée. Pour 2017, il correspond à 991 milliers d'euros soit plus de 10 % de la masse salariale.

La méthode de calcul retenue par l'organisme est le coût réel pour les constructions, les opérations de réhabilitation et de Vente en l'Etat Futur d'Achèvement (VEFA) en utilisant une clé de répartition de la masse salariale des trois services maîtrise d'ouvrage, commande publique et direction financière et comptable.

L'Agence souhaite formuler deux remarques sur la prise en compte par l'organisme de sa production immobilisée.

Premièrement, s'agissant des modalités de calcul des frais de personnel, l'Agence attire l'attention sur le fait que seule la masse salariale des personnels affectés directement à des tâches de suivi et de contrôle des opérations doit être retenue. En 2017, la prise en compte dans les coûts internes de 16,5 % de l'enveloppe salariale de la direction financière sans indiquer de façon précise le temps passé à ces tâches peut paraître inadaptée.

Deuxièmement, l'Agence rappelle que les coûts internes consistent à imputer des charges afférentes à la conduite d'opération lorsque celles-ci sont effectuées par l'organisme en sa qualité de maître d'ouvrage. S'agissant des VEFA, opérations consistant à acheter sur plans un bien immobilier dont la construction n'est pas achevée, le concours actif des services de l'office ne peut être que très limité. Par conséquent, il apparaît difficile de justifier des coûts internes substantiels au regard du montant de l'achat HT. Pourtant les diligences menées ont montré que pour deux VEFA à savoir « scène Saint Thomas et Villa CLEO » le montant représentait respectivement 5,25 % et 7,20 % du prix de l'acquisition.

Dans sa réponse, REIMS HABITAT indique qu'il en a pris bonne note sans toutefois communiquer les dispositions prises.

L'office s'est doté depuis quelques années d'une contrôleuse de gestion. Cette collaboratrice, directement rattachée à la direction financière et comptable, s'est vu confier comme mission principale l'élaboration et la mise en place d'indicateurs, de tableaux de bord relatifs aux différentes activités de l'office, avec comme objectif premier de doter la gouvernance d'une aide au pilotage (cf. 2.2.3.1).

Des difficultés propres à l'organisme n'ont pas permis d'alimenter de façon satisfaisante les indicateurs/tableaux de bord avec comme conséquence de rendre le contrôle de gestion peu opérant. L'absence de fonctionnalités analytiques du logiciel métier dans le retraitement des chiffres révélés par la comptabilité générale, ne permet pas de mesurer les coûts des différents postes ou entités. Seuls les programmes immobiliers disposent d'une analyse de gestion élaborée sur tableur à partir de données saisies manuellement permettant de procéder au calcul de la rentabilité ou non des ensembles immobiliers.

Bien que ne présentant pas un caractère obligatoire, l'agence appelle REIMS HABITAT à tenir une comptabilité analytique pour venir en appui à son contrôle de gestion. Le développement d'un segment de logement locatif intermédiaire distinct du service d'intérêt économique général (SIEG) rend cette évolution particulièrement nécessaire.

Dans ses réponses, REIMS HABITAT évoque l'acquisition d'une solution « indicateurs de gestion » interfacée avec l'ERP afin de mettre à jour les indicateurs relatifs entre autres au contrôle budgétaire, et à la comptabilité générale et analytique. L'organisme envisage le déploiement opérationnel de cet outil pour la fin de l'année 2019.

## **6.2 ANALYSE FINANCIERE**

### **6.2.1 Performances de l'exploitation**

#### **6.2.1.1 L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE)**

L'Excédent Brut d'Exploitation (EBE), qui traduit la capacité de l'office à dégager un gain de trésorerie généré par son exploitation, est calculé en retranchant du chiffre d'affaires les flux réels d'exploitation notamment les coûts de gestion, la maintenance, la TFPB et cotisation CGLLS. D'un niveau déjà peu élevé en 2013, il diminue nettement depuis 2016 pour arriver en 2017 à 37,35 % du chiffre d'affaires, soit 7 points de moins que la valeur de référence<sup>31</sup>. Si cette situation devait persister ou se dégrader notablement, cela signifierait que l'office a une difficulté structurelle à maintenir le niveau de croissance de son activité et qu'il ne maîtrise pas assez ses produits et charges d'exploitation.

---

<sup>31</sup> Valeur de référence : tous les OPH de la métropole ayant un nombre de logements entre 0 et 1 million.

Tableau 14 : Soldes Intermédiaires de gestion : l'Excédent Brut d'Exploitation

Montants en milliers d'euros

	Exercice 2013		Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017	
	Montant	%								
Loyers	44 143,42	101,23%	44 465,21	100,57%	44 995,07	102,38%	44 437,47	101,56%	43 367,15	102,39%
Écart de récupération de charges	- 712,04	1,63%	- 345,84	0,78%	- 1 185,20	2,70%	- 789,18	1,80%	- 1 145,01	2,70%
Produits des activités annexes	173,92	0,40%	93,86	0,21%	138,45	0,32%	106,17	0,24%	130,69	0,31%
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>43 605,30</b>	<b>100,00%</b>	<b>44 213,22</b>	<b>100,00%</b>	<b>43 948,32</b>	<b>100,00%</b>	<b>43 754,45</b>	<b>100,00%</b>	<b>42 352,82</b>	<b>100,00%</b>
Ventes d'immeubles	2 502,84		163,93		296,55		146,67		0,00	
Production stockée	- 2 110,90		- 63,90		- 493,82		- 110,03		- 421,59	
Coûts promotion immobilière	- 280,13		- 55,05		1,02		- 37,41		- 421,59	
<b>Marge sur activité de promotion</b>	<b>111,82</b>		<b>44,99</b>		<b>- 196,25</b>		<b>- 0,77</b>		<b>0,00</b>	
Production immobilisée	244,43		94,72		281,19		0,00		0,23	
<b>Produit des activités</b>	<b>43 961,54</b>		<b>44 352,93</b>		<b>44 033,26</b>		<b>43 753,69</b>		<b>42 353,05</b>	
Coût personnel (hors régie)	- 6 964,76	15,97%	- 7 114,16	16,09%	- 6 992,02	15,91%	- 7 109,89	16,25%	- 7 332,44	17,31%
Autres charges externes (hors CGLLS)	- 3 496,71	8,02%	- 3 919,03	8,86%	- 3 443,64	7,84%	- 3 590,82	8,21%	- 3 637,82	8,59%
<b>Coût de gestion</b>	<b>- 10 461,46</b>	<b>23,99%</b>	<b>- 11 033,20</b>	<b>24,95%</b>	<b>- 10 435,65</b>	<b>23,75%</b>	<b>- 10 700,71</b>	<b>24,46%</b>	<b>- 10 970,26</b>	<b>25,90%</b>
Charges de maintenance (y.c régie)	- 6 427,65	14,74%	- 6 734,47	15,23%	- 7 175,36	16,33%	- 6 987,47	15,97%	- 7 509,58	17,73%
Cotisation CGLLS					- 168,73	0,38%	- 589,97	1,35%	- 520,40	1,23%
Taxes foncières sur les propriétés bâties	- 7 370,48	16,90%	- 7 385,44	16,70%	- 7 388,48	16,81%	- 7 421,58	16,96%	- 7 137,71	16,85%
<i>Valeurs de référence</i>		9,94%		9,86%		10,06%		10,03%		10,14%
Créances irrécouvrables	- 340,91	0,78%	- 391,08	0,88%	- 338,84	0,77%	- 322,37	0,74%	- 267,16	0,63%
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>19 361,04</b>	<b>44,40%</b>	<b>18 808,74</b>	<b>42,54%</b>	<b>18 526,19</b>	<b>42,15%</b>	<b>17 731,58</b>	<b>40,53%</b>	<b>15 947,94</b>	<b>37,65%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		49,17%		47,32%		47,53%		47,59%		47,13%

### 6.2.1.2 Les produits

Oscillant entre 44 et 45 millions d'euros de 2013 à 2016, les produits locatifs baissent nettement en 2017 et passent sous le seuil des 43,5 millions. La forte vacance locative en est la cause principale. Les principaux produits locatifs sont essentiellement des loyers conventionnés (91,7 %), des garages et parkings (3,8 %) ainsi que des loyers commerciaux (3 %). Les produits des activités annexes et des prestations de services restent très marginaux. La perte pour récupération de charges qui vient en déduction des loyers locatifs fluctue sur la période pour représenter 1 145 milliers d'euros en 2017, soit 2,6 % du total des loyers. REIMS HABITAT doit porter une vigilance particulière à cette situation qui vient grever son chiffre d'affaires.

### 6.2.1.3 Les Charges d'exploitation

Tableau 15 : Les coûts de gestion

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Charges de personnel	7 966,09	8 128,49	7 965,63	7 956,77	8 097,87
Personnel extérieur à l'organisme	85,46	63,05	89,50	181,12	259,56
Déduction pour coûts internes de la production immobilisée et stockée	- 1 022,71	- 1 028,66	- 1 030,14	- 995,83	- 991,46
Déduction pour coût du personnel de maintenance en régie	- 64,09	- 48,73	- 32,98	- 32,17	- 33,53
<b>Coûts de personnel (1)</b>	<b>6 964,76</b>	<b>7 114,16</b>	<b>6 992,02</b>	<b>7 109,89</b>	<b>7 332,44</b>
Achats non stockés de matériel et fournitures	611,11	395,64	477,93	394,61	443,66
Crédit baux et baux à long terme	7,82	6,25	6,34	6,39	7,97
Primes d'assurances	391,25	358,96	368,05	367,50	262,72
Rémunérations d'intermédiaires et honoraires	725,02	877,01	863,44	1 222,38	1 444,53
Publicité, publications, relations publiques	130,39	134,35	125,16	157,33	87,97
Déplacements, missions et réceptions	54,91	46,59	42,53	65,45	55,37
Autres services extérieurs	1 181,27	1 783,67	1 981,52	2 307,59	2 670,06
Déduction pour cotisations CGLLS	- 41,48	- 184,49	- 168,73	- 589,97	- 520,40
Déduction pour mutualisation FNAP-CGLLS		- 340,01	- 551,63	- 568,07	- 1 025,73
Impôts, taxes et versements assimilés (hors rémunérations)	347,79	281,16	258,41	282,83	160,52
Transferts de charges d'exploitation	0,00	0,00	0,00	- 101,96	0,00
Redevances et charges diverses de gestion courante	47,14	35,40	40,63	46,74	51,15
<b>Autres charges externes (2)</b>	<b>3 496,71</b>	<b>3 919,03</b>	<b>3 443,64</b>	<b>3 590,82</b>	<b>3 637,82</b>
<b>Coût de gestion locatif normalisé (3) = (1) + (2)</b>	<b>10 461,46</b>	<b>11 033,20</b>	<b>10 435,65</b>	<b>10 700,71</b>	<b>10 970,26</b>
Nombre de logements et équivalent logement gérés (4)	10 864	10 844	11 052	10 955	10 953
<b>Coût de gestion locatif normalisé au logement et équivalent logement gérés = (3)/(4)</b>	<b>962,95</b>	<b>1 017,45</b>	<b>944,23</b>	<b>976,79</b>	<b>1 001,58</b>
<i>Valeurs de référence</i>	1 029,07	1 081,83	1 028,99	1 037,13	1 057,18
Loyers (5)	44 143,42	44 465,21	44 995,07	44 437,47	43 367,15
<b>Coût de gestion locatif normalisé / Loyers = (3)/(5)</b>	<b>23,70%</b>	<b>24,81%</b>	<b>23,19%</b>	<b>24,08%</b>	<b>25,30%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	24,31%	25,30%	24,38%	24,64%	24,92%
<b>Coût de personnel normalisé / Loyers = (1)/(5)</b>	<b>15,78%</b>	<b>16,00%</b>	<b>15,54%</b>	<b>16,00%</b>	<b>16,91%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	15,09%	15,26%	15,56%	15,57%	16,10%
<b>Coût des autres charges normalisé / Loyers = (2)/(5)</b>	<b>7,92%</b>	<b>8,81%</b>	<b>7,65%</b>	<b>8,08%</b>	<b>8,39%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	8,59%	9,34%	8,42%	8,45%	8,63%

Fin 2017, les coûts de gestion normalisés représentent 25,3 % des loyers et 1 001 euros par logement. Sur la période, ils ont peu évolué (+5,3 %). La masse salariale est bien contenue et est en deçà de la valeur de référence. Globalement, les autres charges externes hors CGLLS ont également peu évolué. Plus en détail, le tableau montre toutefois une évolution importante sur deux postes : les rémunérations d'intermédiaires et honoraires (+99 %) qui sont principalement induits par les différents diagnostics et les autres services extérieurs (redevances des GIE).

Tableau 16 : La maintenance

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Charges d'exploitation liée aux immeubles	747,49	762,51	903,95	1 001,67	1 153,18
Entretien et réparations courants sur biens immobiliers locatifs	1 488,25	1 649,60	1 585,18	1 725,42	1 809,42
Dépenses de gros entretien sur biens immobiliers locatifs	4 127,83	4 273,49	4 653,26	4 228,21	4 513,45
Maintenance locative en régie - Coût du personnel	64,09	48,59	32,98	32,17	33,53
<b>Coût de la maintenance (1)</b>	<b>6 427,65</b>	<b>6 734,47</b>	<b>7 175,36</b>	<b>6 987,47</b>	<b>7 509,58</b>
Additions et remplacement de composants	11 278,59	10 623,79	8 597,91	9 570,21	28 035,92
<b>Coût total entretien du parc (2)</b>	<b>17 706,25</b>	<b>17 358,26</b>	<b>15 773,27</b>	<b>16 557,68</b>	<b>35 545,50</b>
Nombre de logements et équivalent logement gérés (3)	10 864	10 844	11 052	10 955	10 953
<b>Coût de la maintenance au logement en euros (4) = (1) / (3)</b>	<b>591,65</b>	<b>621,03</b>	<b>649,24</b>	<b>637,83</b>	<b>685,62</b>
<i>Valeurs de référence</i>	604,19	633,32	642,74	649,56	644,40
Loyers (5)	44 143,42	44 465,21	44 995,07	44 437,47	43 367,15
<b>Coût de la maintenance / Loyers (6) = (1) / (5)</b>	<b>14,56%</b>	<b>15,15%</b>	<b>15,95%</b>	<b>15,72%</b>	<b>17,32%</b>
<i>Valeurs de référence</i>	13,80%	14,23%	14,65%	14,15%	14,34%
<b>Coût total d'intervention sur le parc au logement (7) = (2) / (3)</b>	<b>1 629,81</b>	<b>1 600,72</b>	<b>1 427,19</b>	<b>1 511,43</b>	<b>3 245,28</b>
<i>Valeurs de référence</i>	1 074,84	1 055,96	1 092,86	1 104,15	1 067,26

Les charges de maintenance ont progressé en 5 ans passant de 6 428 milliers d'euros en 2013 à 7 510 milliers d'euros en 2017 (+17 %), essentiellement ciblées sur les charges d'exploitation liées aux immeubles (+54 %). Elles restent cependant dans les valeurs de référence.

Afin d'obtenir une vision globale de l'effort de maintenance supporté par REIMS HABITAT, la seconde partie du tableau « coût total entretien du parc » ajoute aux charges de maintenance d'exploitation, les dépenses d'investissement relatives aux additions et remplacements de composants. Ces dépenses d'investissement fluctuent d'une année sur l'autre mais sont en lien avec la politique globale d'investissement. L'année 2017 enregistre une augmentation conséquente (+28 millions d'euros).

#### 6.2.1.4 Charges nettes de mutualisation et cotisations CGLLS :

Les cotisations à la CGLLS et les charges de mutualisation s'élèvent à 1 546 milliers d'euros en 2017, ce qui représente 3,65 % du chiffre d'affaires. Ces charges se sont accrues depuis 2015 de plus de 114 %.

#### 6.2.1.5 Taxe foncière sur les propriétés bâties

L'office supporte un fort montant de taxe foncière sur les propriétés bâties qui s'établit sur la période de 36 704 milliers d'euros. Elle représente annuellement une charge de 7,3 millions d'euros soit 16 % du chiffre d'affaires, et se situe largement au-dessus de la valeur de référence. Malgré l'exonération partielle pour les quartiers en Politique de la Ville, l'ancienneté du parc explique ce taux d'imposition. Rapportée au logement, elle constitue une dépense moyenne de 667 euros. Ce ratio ne tient pas compte des dégrèvements obtenus et comptabilisés en produits exceptionnels. En 5 ans, Les dégrèvements de TFPB se décomposent comme suit :

- 1,19 millions d'euros dont 311 milliers d'euros en 2017 au titre de la vacance et d'inexploitation ;
- 1,58 millions d'euros relatifs aux dépenses engagées pour l'accessibilité et l'adaptation des logements aux personnes en situation d'handicap ;
- 2 millions d'euros pour les logements faisant l'objet de travaux d'économie d'énergie.

Ils représentent 13 % du montant total de la TFPB.

## 6.2.1.6 Le résultat

Tableau 17 : Soldes Intermédiaires de Gestion : le Résultat

Rubriques			Exercice 2013		Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017	
			Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
X	X	Excédent brut d'exploitation	19 361,04		18 808,74		18 526,19		17 731,58		15 947,94	
X	X	Autres charges d'exploitation					- 551,63		- 568,07		- 1 025,73	
X	X	Autres produits d'exploitation	19,54		116,78		1 383,58		1 501,95		1 208,54	
		Dotations aux amortissements du parc locatif	- 11 287,99	25,89%	- 11 828,72	26,75%	- 12 837,96	29,21%	- 13 608,43	31,10%	- 12 321,96	29,09%
		Dotations aux amortissements (hors parc locatif)	- 461,18	1,06%	- 437,35	0,99%	- 481,17	1,09%	- 477,61	1,09%	- 453,27	1,07%
		Dotations aux provisions et dépréciations d'exploitation	- 1 619,87	3,71%	- 1 113,22	2,52%	- 411,54	0,94%	- 961,93	2,20%	- 781,46	1,85%
		Reprises provisions et dépréciations d'exploitation	590,55	1,35%	- 118,51	0,27%	- 31,12	0,07%	540,63	1,24%	709,43	1,68%
		<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>6 602,08</b>	<b>15,14%</b>	<b>5 427,73</b>	<b>12,28%</b>	<b>5 596,34</b>	<b>12,73%</b>	<b>4 158,11</b>	<b>9,50%</b>	<b>3 283,50</b>	<b>7,75%</b>
		Valeurs de référence		20,59%		18,77%		18,32%		16,56%		16,16%
X		Produits financiers divers	220,97		120,92		130,75		108,94		77,89	
		Reprises financières	164,00	0,38%	0,00	0,00%	1,17	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
		Produits financiers	384,97	0,88%	120,92	0,27%	131,92	0,30%	108,94	0,25%	77,89	0,18%
X		Intérêts sur financements locatifs	- 7 059,01		- 6 388,26		- 5 660,65		- 4 983,12		- 4 662,63	
		Autres charges d'intérêt	- 181,87	0,42%	- 20,53	0,04%	- 46,35	0,11%	- 54,67	0,12%	- 23,23	0,05%
X		Charges d'intérêts	- 7 240,89		- 6 408,79		- 5 707,00		- 5 037,80		- 4 685,87	
		Résultat financier	- 6 855,91	15,72%	- 6 287,87	14,22%	- 5 575,08	12,69%	- 4 928,86	11,26%	- 4 607,98	10,88%
		Valeurs de référence		14,72%		11,97%		10,95%		9,86%		9,25%
		<b>Résultat courant</b>	<b>- 253,83</b>	<b>- 0,58%</b>	<b>- 860,14</b>	<b>- 1,95%</b>	<b>21,26</b>	<b>0,05%</b>	<b>- 770,75</b>	<b>- 1,76%</b>	<b>- 1 324,48</b>	<b>- 3,13%</b>
		Valeurs de référence		4,91%		6,25%		6,81%		6,51%		6,70%
		Subventions d'investissement	1 114,77	2,56%	964,74	2,18%	988,41	2,25%	850,51	1,94%	952,22	2,25%
		Cessions d'actifs immobilisés	5 751,80	13,19%	8 175,55	18,49%	9 272,81	21,10%	8 592,97	19,64%	9 336,01	22,04%
		VNC des immobilisations sorties	- 1 421,72	3,26%	- 2 662,11	6,02%	- 4 148,64	9,44%	- 2 658,94	6,08%	- 3 044,02	7,19%
X		Autres produits et charges exceptionnels	- 335,26		812,39		39,63		435,17		- 349,31	
		<b>Résultat exceptionnel</b>	<b>5 109,59</b>	<b>11,72%</b>	<b>7 290,56</b>	<b>16,49%</b>	<b>6 152,21</b>	<b>14,00%</b>	<b>7 219,71</b>	<b>16,50%</b>	<b>6 894,89</b>	<b>16,28%</b>
		Valeurs de référence		5,81%		6,46%		6,88%		7,24%		7,16%
		<b>Résultat net avant impôt</b>	<b>4 855,75</b>	<b>11,14%</b>	<b>6 430,43</b>	<b>14,54%</b>	<b>6 173,46</b>	<b>14,05%</b>	<b>6 448,97</b>	<b>14,74%</b>	<b>5 570,41</b>	<b>13,15%</b>
X		Impôt sur les bénéfices						- 250,81		- 229,51		
		<b>Résultat net comptable</b>	<b>4 855,75</b>	<b>11,14%</b>	<b>6 430,43</b>	<b>14,54%</b>	<b>6 173,46</b>	<b>14,05%</b>	<b>6 198,16</b>	<b>14,17%</b>	<b>5 340,90</b>	<b>12,61%</b>
		Valeurs de référence		11,41%		13,41%		14,69%		14,87%		15,39%
		<b>CAF courante</b>	<b>12 321,56</b>	<b>28,26%</b>	<b>12 537,27</b>	<b>28,36%</b>	<b>13 697,49</b>	<b>31,17%</b>	<b>13 682,35</b>	<b>31,27%</b>	<b>11 468,12</b>	<b>27,08%</b>
		Valeurs de référence		33,41%		35,82%		36,92%		37,53%		38,30%
		<b>CAF brute</b>	<b>12 025,41</b>	<b>27,58%</b>	<b>13 451,22</b>	<b>30,42%</b>	<b>13 821,51</b>	<b>31,45%</b>	<b>13 920,97</b>	<b>31,82%</b>	<b>10 943,95</b>	<b>25,84%</b>
		Valeurs de référence		35,85%		37,68%		38,79%		39,21%		39,54%

Le résultat d'exploitation, c'est à dire le résultat tiré de l'exploitation normale et courante de l'activité hors flux financiers ou exceptionnels, à partir de l'EBE en retranchant les autres charges d'exploitation, les dotations aux amortissements et aux provisions et dépréciations d'exploitation puis en ajoutant les autres produits d'exploitation et les reprises sur provisions. Comme l'EBE, sur toute la période le résultat d'exploitation est en baisse, passant de 14,3 % du CA en 2013 à 7,75 % en 2017 et ce malgré la diminution de la dotation aux amortissements (cf. 6.1). Comme pour l'EBE, ce constat témoigne d'une performance limitée de l'exploitation. Le résultat courant de l'organisme, composé du résultat d'exploitation et du résultat financier, subit, sauf pour l'année 2015, une perte. Malgré une baisse notable des intérêts depuis 2014, la charge financière des intérêts sur financement locatifs reste supérieure au résultat d'exploitation. Pour 2017, la perte courante enregistrée est de -1 324 milliers d'euros. Le résultat net comptable, dernier indicateur des soldes intermédiaires de gestion (SIG) qui mesure la richesse créée au cours d'un exercice, est très excédentaire sur toute la période. Le résultat exceptionnel qui découle notamment d'une politique de vente active et récurrente l'abonde intégralement (cf.5.6). Le résultat net en 2017 représente 12,6 % du chiffre d'affaires, soit dans la fourchette des valeurs de référence.

## 6.3 MODALITES DU FINANCEMENT DE L'INVESTISSEMENT

### 6.3.1 Capacité d'autofinancement (CAF Brute et Autofinancement net HLM)

Tableau 18 : CAF brute et autofinancement net HLM

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013		Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017	
	Montant	%								
CAF brute	12 025,41	27,58%	13 451,22	30,42%	13 821,51	31,49%	13 920,97	31,82%	10 943,95	25,84%
Remboursement des emprunts locatifs	10 814,50	24,80%	12 079,20	27,32%	11 951,65	27,19%	12 608,55	28,82%	12 532,84	29,59%
Autofinancement net HLM	1 210,91	2,78%	1 372,02	3,10%	1 869,87	4,25%	1 312,41	3,00%	- 1 588,89	- 3,75%
<i>Valeurs de référence</i>		12,19%		11,78%		11,96%		11,59%		11,29%
Total des produits financiers (compte 76) (b)	384,97		120,92		133,06		111,69		79,10	
Total des produits d'activité (comptes 70) (c)	62 062,17		60 165,83		59 580,16		58 433,69		56 514,31	
Charges récupérées (comptes 703) (d)	15 241,98		15 442,84		14 150,09		13 743,38		13 016,47	
Dénominateur du ratio d'autofinancement net HLM (e) : (b + c - d)	47 205,16	108,26%	44 843,92	101,43%	45 563,13	103,67%	44 802,00	102,39%	43 576,94	102,89%
Ratio d'autofinancement net HLM (en %) : (a) / (e)		2,57%		3,06%		4,10%		2,93%		- 3,65%
<i>Valeurs de référence</i>		10,40%		10,11%		9,57%		9,35%		9,23%

La capacité d'autofinancement (CAF) brute<sup>32</sup> qui vient compléter l'EBE, est un autre indicateur permettant de mesurer la profitabilité de l'organisme. Elle correspond au flux net de trésorerie dégagé par son activité, à l'exclusion des produits de cession et avant remboursement des emprunts. La CAF brute, malgré une légère augmentation entre 2013 et 2016 due notamment aux autres produits d'exploitation (dégrèvements de TFPB), reste comme l'EBE, bien en deçà des valeurs de référence. Pour l'ensemble de la période, elle ne représente que 29,4 % du chiffre d'affaires soit 9 points de moins que la valeur de référence, témoin d'une faible profitabilité de l'organisme.

Pour 2017, la CAF brute dégagée ne couvre plus les remboursements des emprunts locatifs ce qui aboutit à un autofinancement net HLM négatif (-3,65 %). De plus, la moyenne du ratio d'autofinancement sur les trois derniers exercices est de 1,13 % et bien inférieure au taux d'alerte<sup>33</sup>. En conséquence, conformément à la réglementation (article R 423-70 du CCH), le CA en a été alerté le 11 juin 2019 et des mesures internes pour redresser structurellement la situation financière ont été débattues et adoptées à la séance du CA du 7 juillet 2018 avec comme mesure phare la négociation auprès de la Caisse des Dépôts et Consignations d'un rallongement d'une partie de son encours. Le périmètre du réaménagement a concerné 125 prêts pour un montant de 53 millions d'euros avec date d'effet en juillet 2018. La diminution notable des échéances sur la période 2018-2023 estimée à 14 millions d'euros doit permettre de renouer d'une part avec un autofinancement positif dès 2018 et, d'autre part, d'obtenir un autofinancement cumulé sur 3 ans supérieur au seuil d'alerte à partir de 2020.

Conjoncturellement, la forte dégradation de l'autofinancement entre 2016 et 2017 est essentiellement provoquée par la forte diminution du chiffre d'affaires (-1,5 millions d'euros) induite par la vacance, mais également par une augmentation des charges de maintenance (+500 milliers d'euros) et des autres charges d'exploitation du compte 6282 (+450 milliers d'euros).

Structurellement, l'annuité locative représentant en moyenne 40 % des produits locatifs couplé à une TFPB qui consomme 16,5 % des loyers n'influent pas favorablement sur la CAF brute et l'autofinancement net HLM.

<sup>32</sup> La CAF brute en complément de l'EBE intègre les charges d'intérêt et autres charges financières, les autres produits et charges d'exploitation, les produits financiers, les autres produits et charges exceptionnelles ainsi que l'impôt sur les bénéfices.

<sup>33</sup> Taux de référence fixés respectivement à 0 % et 3 % (articles 3 et 4 de l'arrêté du 10 décembre 2014 fixant les taux utilisés pour l'application des articles R. 423-9 et R. 423-70 du CCH).

### 6.3.2 L'annuité de la dette locative

Les annuités d'emprunts locatifs qui comprennent le remboursement du capital et le paiement des intérêts s'établissent en 2017 à 39,71 % des loyers, soit au niveau de la valeur de référence. Sur la période de contrôle, l'annuité a diminué de 4,6 % et la part des intérêts qui la compose a fortement baissée (-32,8 %) passant de 7 241 milliers d'euros en 2013 à 4 687 milliers d'euros en 2017. La baisse des taux d'intérêts durant la période combinée aux actions menées par l'office en termes de réaménagement de la dette en 2015 a également permis un remboursement en capital beaucoup plus important.

Tableau 19 : L'annuité locative

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Remboursement des emprunts locatifs (1)	10 814,50	12 079,20	11 951,65	12 608,55	12 532,84
Charges d'intérêts (2)	7 240,89	6 407,62	5 707,00	5 037,80	4 685,87
Annuités emprunts locatifs (1)+(2)	18 055,39	18 486,81	17 658,65	17 646,35	17 218,71
Loyers de l'exercice	44 143,42	44 465,21	44 995,07	44 437,47	43 367,15
Annuités emprunts locatifs / Loyers	40,90%	41,58%	39,25%	39,71%	39,70%
Valeurs de référence	41,55%	40,47%	39,99%	39,81%	39,23%

### 6.3.3 Les flux d'investissement

REIMS HABITAT a réalisé un effort d'investissement soutenu de son activité locative représentant plus de 122 millions d'euros en 4 ans, répartis entre le foncier, l'offre nouvelle et les additions et remplacements de composants. En face de ces investissements, l'office a levé de nouveaux emprunts, perçu quelques subventions (4 millions) et mobilisé sa CAF globale (CAF brute augmentée des produits de cessions). Comme le total des investissements réalisés a dépassé les ressources mobilisées, le fonds de roulement net global (FRNG) s'est dégradé sur la période passant de 2 309 milliers d'euros début 2014 à seulement 265 milliers d'euros fin 2017. De ces modalités de financement, il ressort que les produits de cessions contribuent significativement aux dépenses d'investissement.

### 6.3.4 L'encours de la dette

Du fait d'une politique active en matière d'investissement, l'encours de la dette a progressé de 13 % entre 2013 et 2017. A la fin 2017, il s'élève à 296,8 millions d'euros. Sa structure se décompose comme suit : 84,3 % indexé sur le taux du Livret A, 13,1 % sur des taux fixes et seulement 2,6 % sur des taux variables.

A noter que depuis mars 2018, l'organisme n'est plus détenteur de prêts structurés.

Pour assurer, entre autres, le préfinancement de ses opérations, REIMS HABITAT sollicite des lignes de trésorerie d'un montant variable allant de 5 à 10 millions par an.

En 2016, REIMS HABITAT s'est vu accorder de la part de la CDC un prêt de haut de bilan bonifié (PHBB) d'un montant de 5 millions d'euros. En contrepartie de celui-ci, l'organisme s'est engagé à produire 20 constructions et 474 rénovations thermiques supplémentaires sur la période 2016-2018. Un premier versement d'un montant de 2,575 millions d'euros a été effectué au titre de 2017.

Les deux ratios, endettement sur Capacité d'autofinancement courante<sup>34</sup> (CAFC) et endettement net de trésorerie sur la CAFC indiqués dans le tableau ci-dessus permettent de mesurer la capacité de désendettement

<sup>34</sup>La CAF Courante : tous les produits encaissables moins toutes les charges encaissables, hors produits et charges financiers non locatifs résultat exceptionnels et impôts sur les sociétés.

de l'organisme<sup>35</sup>. Quasiment stable entre 2013 et 2016, Elle augmente nettement en 2017, passant de 20 à 25 ans pour l'endettement net de trésorerie, traduisant un endettement élevé de l'organisme. La dégradation du niveau de sa CAFC (-16 % entre 2016 et 2017) favorise cette situation. Rapporté aux valeurs de référence, l'endettement de REIMS HABITAT est supérieur de plus de 10 ans. Toutefois, la politique active de l'organisme en matière de ventes lui permet de disposer actuellement d'une CAF globale<sup>36</sup> nettement supérieure à la CAF courante, cet élément de contexte atténue le constat relatif à la durée de désendettement.

Le 3<sup>ème</sup> ratio, valeur nette comptable (VNC) sur amortissement du parc est un ratio qui permet d'apprécier le nombre d'années restantes pour amortir intégralement le parc locatif. Pour 2017, le ratio Endettement /CAFC est supérieur à celui-ci (26 contre 23 années) au regard des exercices antérieures, signifiant une capacité théorique de désendettement supérieure à la durée de vie de ses opérations locatives.

Tableau 20 : Ratios de désendettement

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Endettement (1)	262 846,07	280 625,23	280 404,37	288 478,31	296 840,76
CAFC	12 321,56	12 537,27	13 697,49	13 682,35	11 468,12
<b>Endettement / CAFC</b>	<b>21,33</b>	<b>22,38</b>	<b>20,47</b>	<b>21,08</b>	<b>25,88</b>
<i>Valeurs de référence</i>	15,76	15,27	15,69	15,46	15,56
Trésorerie (2)	4 669,20	5 463,77	5 189,14	10 396,67	5 730,58
Endettement net de trésorerie (3)=(1)-(2)	258 176,87	275 161,46	275 215,23	278 081,64	291 110,18
<b>Endettement net de trésorerie / CAFC</b>	<b>20,95</b>	<b>21,95</b>	<b>20,09</b>	<b>20,32</b>	<b>25,38</b>
<i>Valeurs de référence</i>	15,43	14,69	15,17	14,73	14,42

Rubriques	Exercice 2013	Exercice 2014	Exercice 2015	Exercice 2016	Exercice 2017
Valeur nette comptable du parc locatif	240 087,72	249 691,49	287 108,28	287 220,85	281 917,25
Amortissement du parc locatif	11 287,99	11 828,72	12 837,96	13 608,43	12 321,96
<b>VNC / Amortissement du parc locatif</b>	<b>21,27</b>	<b>21,11</b>	<b>22,36</b>	<b>21,11</b>	<b>22,88</b>
<i>Valeurs de référence</i>	24,07	24,29	24,22	23,81	24,17

Fin 2017, les dettes exigibles à moins d'un an représentent 4,5 % de l'encours des dettes. Elles sont nettement supérieures à la trésorerie. Ce ratio de liquidité permet d'apprécier la capacité qu'à l'office à rembourser la dette dont l'exigibilité est brève avec les liquidités disponibles dont elle dispose.

<sup>35</sup>Elle permet d'apprécier la capacité qu'à l'organisme à rembourser l'ensemble de sa dette en calculant le nombre d'années qu'il lui faudrait, en théorie, pour se désendetter s'il consacrait la totalité de sa CAF à cela.

<sup>36</sup>La CAF globale : intégration du résultat exceptionnel.

## 6.4 LA STRUCTURE FINANCIERE

### 6.4.1 Le bilan fonctionnel

Le bilan fonctionnel sert à évaluer la solidité financière de l'organisme par le biais du fond de roulement.

Tableau 21 : Bilan fonctionnel

En milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013		Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017	
	Montant	%								
Capital et réserves nets des participations (a)	67 348,03	12,49%	72 203,78	12,66%	78 634,05	13,55%	85 007,40	14,16%	91 205,56	14,62%
Résultat de l'exercice (b)	4 855,75	0,90%	6 430,43	1,13%	6 173,46	1,06%	6 198,16	1,03%	5 340,90	0,86%
Subventions nettes d'investissement (c)	24 310,22	4,51%	24 158,19	4,24%	23 186,20	3,99%	22 347,39	3,72%	23 503,12	3,77%
<b>Capitaux propres (e)=(a)+(b)+(c)</b>	<b>96 514,00</b>	<b>17,90%</b>	<b>102 792,39</b>	<b>18,03%</b>	<b>107 993,72</b>	<b>18,60%</b>	<b>113 552,95</b>	<b>18,91%</b>	<b>120 049,58</b>	<b>19,25%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		23,94%		24,20%		24,53%		25,11%		25,38%
Provisions pour gros entretien (f)	1 660,01	0,31%	1 615,62	0,28%	1 641,64	0,28%	1 237,50	0,21%	1 119,15	0,18%
Autres provisions pour risques et charges (g)	241,24	0,04%	479,31	0,08%	353,75	0,06%	163,56	0,03%	42,48	0,01%
Amortissements et dépréciations (h)	175 573,93	32,57%	183 062,74	32,10%	188 687,40	32,50%	195 927,17	32,63%	204 814,45	32,83%
<b>Ressources propres (i)=(e)+(f)+(g)+(h)</b>	<b>273 989,17</b>	<b>50,82%</b>	<b>287 950,06</b>	<b>50,50%</b>	<b>298 676,51</b>	<b>51,45%</b>	<b>310 881,19</b>	<b>51,77%</b>	<b>326 025,65</b>	<b>52,27%</b>
Dettes financières (j)	265 114,23	49,18%	282 293,23	49,50%	281 850,23	48,55%	289 636,24	48,23%	297 745,29	47,73%
<b>Ressources stables (k)=(i)+(j)</b>	<b>539 103,40</b>	<b>100,00%</b>	<b>570 243,29</b>	<b>100,00%</b>	<b>580 526,74</b>	<b>100,00%</b>	<b>600 517,43</b>	<b>100,00%</b>	<b>623 770,93</b>	<b>100,00%</b>
Immobilisations d'exploitation brutes (l)	534 525,72	99,15%	562 159,10	98,58%	574 664,78	98,99%	588 944,00	98,07%	622 415,34	99,78%
Fonds de roulement économique (m)= (k)-(l)	4 577,67	0,85%	8 084,19	1,42%	5 861,95	1,01%	11 573,43	1,93%	1 355,60	0,22%
Immobilisations financières (n)	2 268,16	0,42%	1 700,87	0,30%	1 460,34	0,25%	1 311,37	0,22%	1 090,10	0,17%
<b>Fonds de roulement net global (FRNG) = (m)-(n)</b>	<b>2 309,51</b>	<b>0,43%</b>	<b>6 383,32</b>	<b>1,12%</b>	<b>4 401,62</b>	<b>0,76%</b>	<b>10 262,06</b>	<b>1,71%</b>	<b>265,50</b>	<b>0,04%</b>
<i>Valeurs de référence</i>		5,07%		5,09%		5,05%		5,23%		5,37%
Stocks et encours liés à la promotion immobilière	460,45	0,09%	754,43	0,13%	255,98	0,04%	145,95	0,02%	582,51	0,09%
Portage accession et opérations d'aménagement	460,45	0,09%	754,43	0,13%	255,98	0,04%	145,95	0,02%	582,51	0,09%
Créances locataires et acquéreurs (s)	3 750,75	0,70%	3 141,65	0,55%	2 400,32	0,41%	2 366,43	0,39%	2 005,99	0,32%
Subventions à recevoir (t)	6 494,98	1,20%	5 925,04	1,04%	3 443,23	0,59%	2 132,51	0,36%	2 600,12	0,42%
Autres actifs réalisables (u)	7 658,94	1,42%	7 718,58	1,35%	5 982,74	1,03%	7 812,83	1,30%	9 196,70	1,47%
Dettes sur immobilisations (v)	8 052,03	1,49%	4 191,21	0,73%	2 129,73	0,37%	2 833,49	0,47%	8 688,30	1,39%
Dettes d'exploitation et autres (w)	12 672,78	2,35%	12 428,94	2,18%	10 740,06	1,85%	9 758,85	1,63%	11 162,09	1,79%
<b>Besoin de Fonds de Roulement (BFR)= (r)+(s)+(t)+(u)-(v)-(w)</b>	<b>- 2 359,69</b>	<b>-0,44%</b>	<b>919,54</b>	<b>0,16%</b>	<b>- 787,52</b>	<b>-0,14%</b>	<b>- 134,61</b>	<b>-0,02%</b>	<b>- 5 465,08</b>	<b>-0,88%</b>

De l'analyse du haut de bilan, le tableau montre que le capital et les réserves nets des participations se sont renforcés, (+23,8 millions d'euros). Les résultats de l'office (cf. 6.2.1.6) au cours de la période et les subventions nettes d'investissement sont venus abonder les capitaux propres. Le calcul de la Provision pour Gros Entretien (PGE), déterminé selon la nouvelle méthode comptable, repose dorénavant sur un montant de travaux de gros entretien identifié de façon pluriannuelle. Les autres provisions pour risques et charges correspondent aux diagnostics amiante (334 milliers d'euros pour 2014) et aux risques et litiges relatifs aux ressources humaines. En lien avec la politique d'investissement, les amortissements et dépréciations évoluent significativement sur la période (+29 millions d'euros). S'agissant des dettes financières qui n'incluent pas les dépôts et cautionnements reçus croissent (+32,6 millions d'euros) plus modestement que les immobilisations d'exploitations brutes (+87,9 millions).

Sur la période, le fonds de roulement net global, qui représente l'excédent des ressources pouvant être mis à disposition de l'organisme, est fluctuant. Entre 2016 et 2017, il a fortement diminué passant de 10,2 millions d'euros à 265 milliers d'euros. La forte augmentation des immobilisations d'exploitation brutes (+33,4 millions d'euros) insuffisamment financée par les ressources stables (+23,2 millions d'euros) en est la raison. Même si les ressources stables couvrent toujours les immobilisations, ce très faible niveau reste bien en dessous des valeurs de référence.

Le cycle d'exploitation dégage en 2013 et depuis 2015 un Besoin en Fonds de Roulement (BFR) inférieur à 0, c'est-à-dire que le décalage de trésorerie entre les encaissements et les décaissements induit un flux positif de trésorerie.

Tableau 22 : La trésorerie nette

Montants en milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2013		Exercice 2014		Exercice 2015		Exercice 2016		Exercice 2017	
	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%	Montant	%
Valeurs mobilières de placement et disponibilités (x)	17 630,94	3,27%	8 435,56	1,48%	8 236,27	1,42%	23 453,05	3,91%	13 785,47	2,21%
Concours bancaires courants et découverts (y)	10 074,32	1,87%	5,95	0,00%	17,12	0,00%	10 020,31	1,67%	5 012,54	0,80%
Dépôts et cautionnements reçus (z)	2 887,42	0,54%	2 965,83	0,52%	3 030,01	0,52%	3 036,07	0,51%	3 042,35	0,49%
Trésorerie nette (A) = (x)-(y)-(z)	4 669,20	0,87%	5 463,77	0,96%	5 189,14	0,89%	10 396,67	1,73%	5 730,58	0,92%
Trésorerie		4 669,20		5 463,77		5 189,14		10 396,67		5 730,58
Trésorerie en nombre de jours de charges courantes		35,50		41,51		39,58		76,86		43,56
<i>Valeurs de référence</i>		175,74		181,21		186,48		211,36		223,74
Trésorerie en nombre de logements et équivalent logement en propriété		413,39		465,08		446,76		874,55		482,13
<i>Valeurs de référence</i>		1 999,59		2 137,24		2 237,82		2 455,19		2 646,76

La trésorerie nette<sup>37</sup>, neutralisée des dépôts et cautionnement reçus, atteint 5 731 millions d'euros fin 2017. Elle correspond à un peu plus de 43 jours de charges courantes ce qui est très en deçà des valeurs de référence.

La direction financière et comptable établit un prévisionnel de trésorerie qui fait l'objet d'un suivi régulier. Au 4 novembre 2018, le montant des disponibilités et placements bancaires était de 5,493 millions d'euros. 2,257 millions de cette trésorerie n'est pas optimisé et seulement déposé sur des comptes courants non rémunérés.

#### 6.4.2 Situation à terminaison

D'après les éléments transmis par REIMS HABITAT à la suite d'une correction entre les fiches de situation comptable et financière (FSCF) saisies dans HARMONIA et les FSCF de l'organisme, en tenant compte des emprunts et subventions restant à encaisser (27 617,96 milliers d'euros), des dépenses restant à comptabiliser (28 194,76 milliers d'euros) et de la neutralisation des opérations préliminaires (2 854,93 milliers d'euros), le Fonds de Roulement Net Global à Terminaison est évalué à 2 543,63 milliers d'euros (FRNGT) soit à peine plus de 19 jours de charges courantes Rapporté au logement, il ne représente que 232 euros, soit un montant très éloignée des valeurs observées (2 600 euros au logement).

### 6.5 ANALYSE PREVISIONNELLE

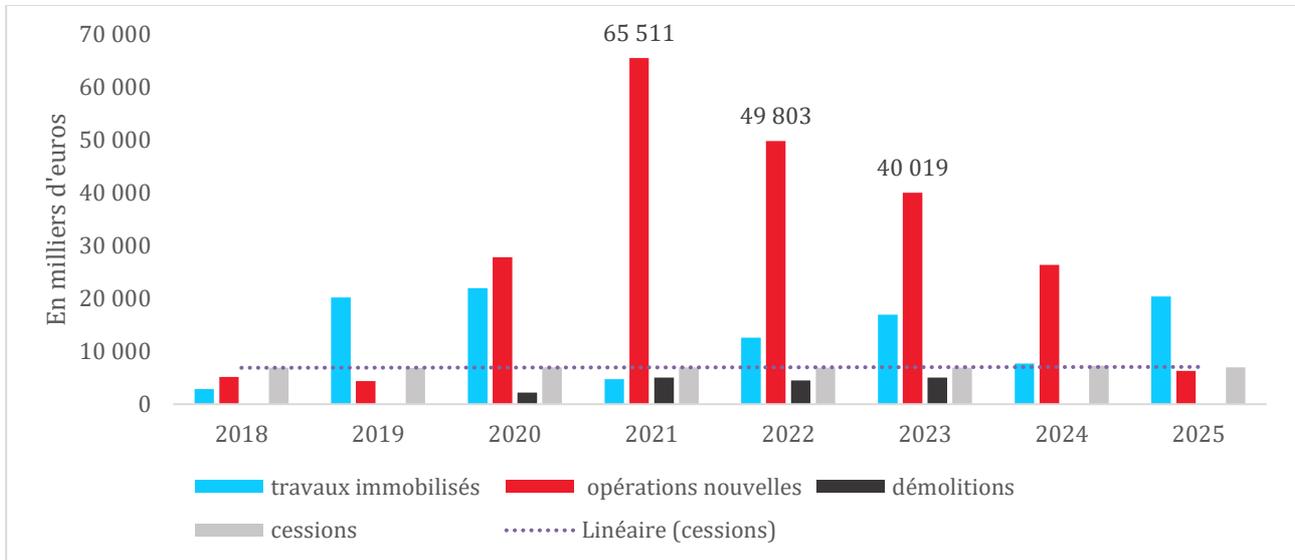
L'office a établi une analyse prévisionnelle à partir de l'outil Visial sur une période de 10 ans comprise entre 2017 et 2025. Cette étude, assise sur le Plan de Stratégie Patrimoniale (2017-2024), a été votée lors du CA du 14 décembre 2016.

Les hypothèses macro-économiques retenues dans ce modèle sont cohérentes.

<sup>37</sup> Outre le reliquat entre le FRNG et le BFR, la trésorerie nette peut être calculée différemment c'est-à-dire disponibilités – les dettes financières à court terme.

### 6.5.1 La planification des investissements et des cessions

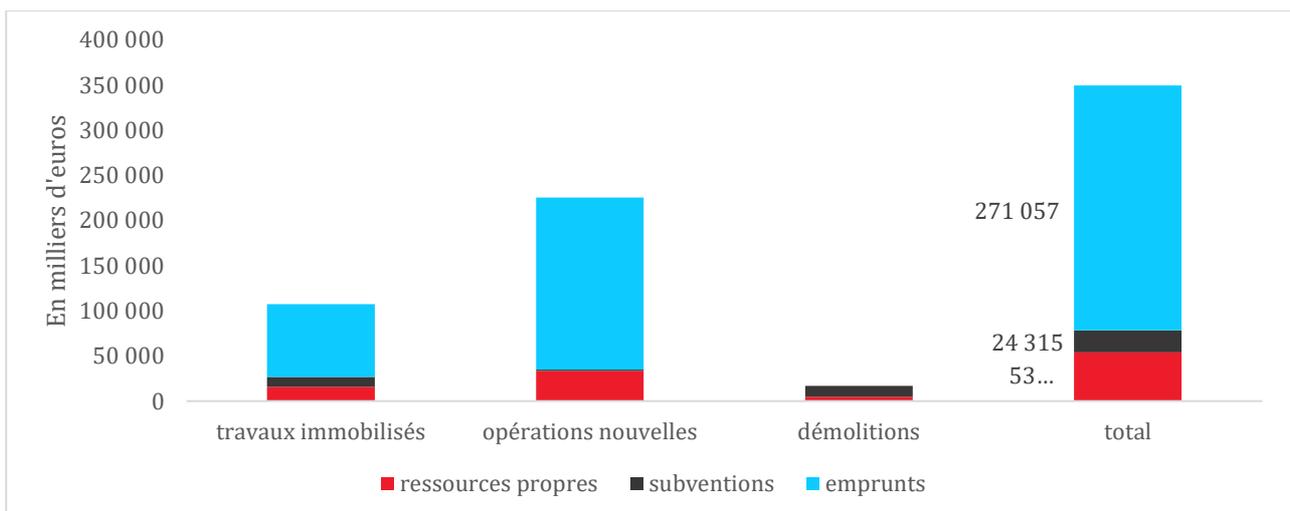
Figure 5 : Investissements et cessions prévisionnels



Pour la période, le volume total des investissements se chiffre à un peu plus de 349 millions dont les ¾ sont concentrés entre 2020 à 2023. Le volume financier que REIMS HABITAT souhaite investir représente presque trois fois le volume investi entre 2013 et 2017 (123 millions d’euros). Comme le montre l’histogramme, les opérations nouvelles constituent la majorité du montant des investissements avec 64,5 %. S’agissant des recettes prévisionnelles, la vente de logements prévue de façon linéaire est évaluée à 55,7 millions d’euros de produits nets de cessions.

### 6.5.2 Répartition des sources de financement

Figure 6 : Les différentes sources de financement



Concernant les sources de financement, les investissements seront financés à hauteur de 77,6 % par l’emprunt, 15,4 % avec des ressources propres et 7 % avec des subventions.

Sur les 16 810 milliers d’euros qui seront injectés pour les démolitions, les subventions reçues en représenteront plus de 70 %. Les opérations nouvelles seront à 85 % financées avec l’emprunt et les ressources

propres couvriront le solde. Pour les investissements relatifs aux travaux immobilisés<sup>38</sup>, l'organisme aura recours à l'emprunt pour 75 % du montant, les ressources propres et les subventions représenteront respectivement 15 % et 10 %.

### **Contrat de financement entre la Banque Européenne d'investissement (BEI) et REIMS HABITAT ;**

Par le biais du réseau CANOPÉE, REIMS HABITAT a souscrit avec la BEI, le 19 décembre 2018, un financement d'un montant de 32,5 millions d'euros pour des constructions en LLI ou PLI et des rénovations thermiques. Ce financement est soumis à deux conditions :

- il doit s'adresser exclusivement à des opérations dont les travaux seront finis avant le 31 décembre 2024 ;
- il doit impérativement être complémentaire à d'autres financements, sans dépasser 50 % du coût des opérations.

En outre, il est garanti directement par l'Union Européenne au titre du Fond Européen pour les investissements Stratégiques (FEIS).

Dans cet accord, il est prévu que 24 millions d'euros seront dédiés au financement partiel de 345 constructions (coût total de 60 millions d'euros) et 8,6 millions d'euros seront alloués à 524 rénovations thermiques (coût global estimé à 21 millions d'euros).

A ce jour, REIMS HABITAT n'a pas encore finalisé le plan de financement global. 10 % des 48,6 millions restants seront pris sur ressources propres et des simulations de prêts sur des durées de 30 à 35 ans ont été effectués auprès de la CDC – action logement.

Enfin, concernant les modalités de remboursement du financement des constructions nouvelles, REIMS HABITAT a opté pour un prêt « in fine » avec remboursement du capital en une fois à l'expiration d'une période de 14 ans à compter de la date de versement. Ce prêt sera sécurisé avec un taux fixe à 1,8 % l'an et les intérêts seront dus chaque année.

Pour rembourser cette dette, REIMS HABITAT se séparera de la moitié des logements en LLI avant l'expiration de la période de 14 ans. Ce faisant, l'office postule que la situation du marché local de l'habitat et l'attractivité de ses logements LLI lui permettront de réaliser ce volume de vente nécessaire pour honorer ses engagements. La gouvernance de l'organisme est consciente du risque potentiel associé à cette stratégie.

---

<sup>38</sup> Terme utilisé par l'organisme pour évoquer les réhabilitations.

## 6.5.3 Analyse de l'exploitation : mise en place de leviers pour une meilleure rentabilité de l'office

Tableau 23 : Excédent Brut d'Exploitation

En milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025
Loyers théoriques logements	43 046	43 713	44 419	45 588	46 798	47 570	48 101	48 611
perte de loyers /logements vacants	-3 867	-3 760	-3 396	-2 642	-2 242	-2 254	-1 638	-1 652
Loyers quittancés sur patrimoine de référence	39 070	39 301	39 669	40 093	40 146	39 707	39 841	39 834
Loyers quittancés nouvelles opérations	109	652	1 354	2 853	4 410	5 609	6 622	7 125
<b>Total loyers quittancés</b>	<b>39 179</b>	<b>39 953</b>	<b>41 023</b>	<b>42 946</b>	<b>44 556</b>	<b>45 316</b>	<b>46 463</b>	<b>46 959</b>
Réduction du loyer de solidarité	-1 930	-2 105	-4 300	-4 300	-4 300	-4 300	-4 300	-4 300
Charges non récupérées / logements vacants	-870	-808	-713	-555	-471	-451	-328	-330
Redevances foyers	1 150	1 150	1 150	1 400	3 420	3 420	3 420	3 420
Produits du SLS	330	330	330	330	330	330	330	330
Loyers parkings / garages	1 637	1 650	1 650	1 700	1 800	1 900	2 000	2 100
Loyers locaux commerciaux	1 205	1 230	1 230	1 300	1 300	1 300	1 300	1 300
<b>Total des loyers</b>	<b>40 701</b>	<b>41 400</b>	<b>40 370</b>	<b>42 821</b>	<b>46 635</b>	<b>47 515</b>	<b>48 885</b>	<b>49 479</b>
Production immobilisée	1 100	1 100	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000	1 000
Autres produits et marges sur autres activités	765	1 039	1 452	1 748	1 642	1 169	878	786
<b>Total produits des activités</b>	<b>42 566</b>	<b>43 539</b>	<b>42 822</b>	<b>45 569</b>	<b>49 277</b>	<b>49 684</b>	<b>50 763</b>	<b>51 265</b>
Frais de personnel	-7 950	-7 819	-7 845	-7 745	-7 645	-7 545	-7 445	-7 345
Frais de gestion	-3 808	-3 540	-3 775	-3 840	-3 904	-3 917	-3 984	-4 051
<b>Coûts de gestion</b>	<b>-11 758</b>	<b>-11 359</b>	<b>-11 620</b>	<b>-11 585</b>	<b>-11 549</b>	<b>-11 462</b>	<b>-11 429</b>	<b>-11 396</b>
Maintenance totale	-4 992	-5 079	-5 128	-5 320	-5 402	-5 496	-5 575	-5 657
Cotisation CGLLS	-735	-795	-900	-800	-800	-800	-800	-800
Taxe foncière	-7 550	-7 600	-7 701	-7 860	-7 931	-8 004	-8 073	-8 235
Coût des impayés	-831	-739	-719	-759	-824	-839	-861	-872
<b>Excédent Brut d'Exploitation</b>	<b>16 700</b>	<b>17 967</b>	<b>16 754</b>	<b>19 245</b>	<b>22 771</b>	<b>23 083</b>	<b>24 025</b>	<b>24 305</b>

### a) Une nécessité pour l'organisme : Une forte augmentation des produits

Globalement sur toute la période, la prévisionnelle fait apparaître une évolution conséquente de l'ensemble des produits passant de 42,5 millions en 2018 à 51,3 millions pour 2025. L'augmentation croissante du patrimoine via les opérations nouvelles (cf. 5.1.1.3) et les nouvelles redevances foyers (cf. 5.1.3) contribueront principalement à ce résultat.

Réduction du Loyer de Solidarité, l'organisme a fait le choix d'inscrire ce dispositif jusqu'en 2025. L'estimation retranscrite dans le tableau prévisionnel apparaît cohérente à savoir 2,1 millions en 2019 puis 4,3 millions les années suivantes. Pour 2018, la différence entre le prévisionnel et le réalisé n'était que de 300 milliers d'euros. Enfin, outre le réaménagement de la dette auprès de la CDC, l'organisme doit être bénéficiaire du système de péréquation pour absorber cette baisse de produits. L'ensemble de la projection intègre un flux positif dans les autres produits ceux issus de la mutualisation (116 milliers d'euros pour 2019 puis 230 milliers d'euros les années suivantes). Enfin, la décision du conseil d'administration d'amortir le composant « structure » sur 60 ans ou lieu de 50 ans a diminué les amortissements de 1,2 millions par an.

Comme le montre le tableau, la perte de loyers induite par la vacance devrait diminuer sensiblement au cours de la période (-57,3 % entre 2018 et 2025), la contraction du parc dans les prochaines années, couplée à un plan d'actions pour lutter contre la vacance explique cette trajectoire favorable. Au vu des éléments observés lors du contrôle, cette hypothèse peut être néanmoins qualifiée d'optimiste.

### b) Des charges d'exploitation maîtrisées :

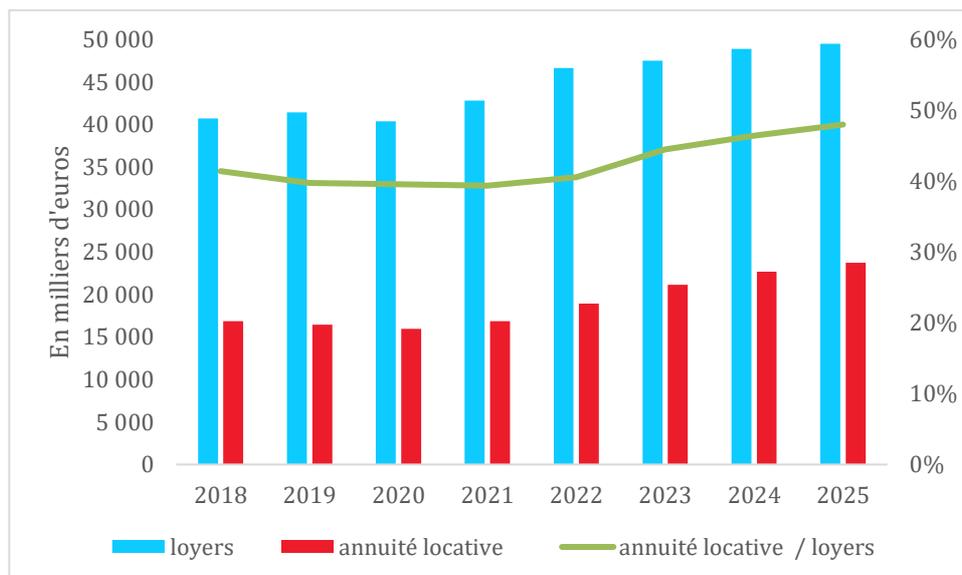
De façon générale sur la période, l'évolution des charges d'exploitation apparaît maîtrisée (+2,5 %). Les frais de gestion et de maintenance progressent peu et les frais de personnel sont en net recul (-7,4 %). A noter que l'organisme n'a pas comptabiliser de frais de gestion et de personnel pour ses opérations nouvelles. S'agissant des risques locatifs, le coût annuel des impayés estimé en moyenne à 800 milliers d'euros annuel reflète bien la réalité actuelle. Les charges non récupérées qui sont étroitement liées à la vacance tendent également à

diminuer sur toute la période (-62,1 %). Enfin, REIMS HABITAT a bien pris en compte dans ses hypothèses le mécanisme de recalcul de la CGLLS qui faisait suite au dispositif de la RLS.

Concernant cette projection, l'Agence constate que la stratégie de Reims Habitat est exclusivement basée sur l'offre nouvelle qui doit générer dès 2020 une très forte rentabilité et ce en raison notamment de l'absence de charges d'exploitation. Le patrimoine de référence devant lui supporter l'intégralité des charges d'exploitation sans bénéficier d'évolution de ses produits locatifs. L'agence tient à attirer l'attention de l'organisme sur ce scénario plutôt optimiste. En effet, il semble peu probable que les logements mis en service ne produisent pas de coûts de gestion supplémentaires notamment en termes de masse salariale ou de frais de gestion, en outre, l'impact de l'assujettissement à l'impôt sur les sociétés (IS) pour cette activité hors service économique d'intérêt général n'a pas été intégré et ne fait l'objet d'aucune évaluation. Or la projection table sur une diminution de 100 milliers d'euros annuel des 2021. L'office sera par ailleurs dans l'obligation de mettre en place une comptabilité distincte des deux activités, pour à la fois permettre le pilotage de gestion de ces activités mais aussi permettre le calcul de l'IS.

c) L'annuité locative :

Figure 7 : Évolution des loyers et annuités d'emprunts locatifs



Compte tenu du volume des nouveaux investissements prévus, l'annuité des emprunts locatifs sera en nette progression sur la période pour arriver à 48 % des loyers en 2025 (annuité de 23 741 milliers d'euros sur 49 479 milliers d'euros de revenus locatifs), soit points de plus qu'en 2018.

d) Evolution de l'autofinancement net HLM :

Tableau 24 : Évolution de l'autofinancement

En milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025
Excédent Brut d'Exploitation	16 700	17 967	16 754	19 245	22 771	23 083	24 025	24 305
Produits financiers	102	100	100	100	100	100	100	100
Charges financières locatives	-4 631	-4 530	-4 548	-4 979	-6 475	-7 999	-8 682	-8 992
Résultat financier	-4 529	-4 430	-4 448	-4 879	-6 375	-7 899	-8 582	-8 892
Éléments exceptionnels	1 059	1 183	1 199	974	879	884	789	795
Capacité d'autofinancement	13 230	14 720	13 505	15 340	17 275	16 068	16 232	16 208
Remboursement emprunts locatifs	-12 227	-11 923	-11 423	-11 875	-12 438	-13 141	-14 001	-14 749
<b>Autofinancement HLM</b>	<b>1 003</b>	<b>2 797</b>	<b>2 082</b>	<b>3 465</b>	<b>4 837</b>	<b>2 927</b>	<b>2 231</b>	<b>1 459</b>
en % des produits	2,4%	6,4%	4,9%	7,6%	9,8%	5,9%	4,4%	2,8%

autofinancement HLM sur 3 ans: 4,6%

Résultat des mesures adoptées par le CA de l'organisme afin de redresser la situation financière, la projection indique bien un autofinancement net HLM positif de 1 millions d'euros en 2018 et dès 2020 une moyenne sur trois années consécutives supérieure au seuil d'alerte (+ 4,6 %).

#### 6.5.4 La gestion de la dette

Tableau 25 : Évolution de la dette

En milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025
Dette fin de période	291 564	295 198	307 519	354 339	411 885	445 042	457 810	463 702
CAF	13 230	14 720	13 505	15 340	17 275	16 068	16 232	16 208
Dette / CAF en nombre d'années	22	20	23	23	24	28	28	29

Comme le montre le tableau, pour soutenir sa politique d'investissement REIMS HABITAT va s'endetter massivement (+59 %). Malgré la projection d'une CAF en forte progression à partir de 2021, le ratio de désendettement reste très élevé et passe à plus de 28 ans à partir de 2023.

L'agence attire l'attention de l'organisme sur le fort taux d'endettement prévisible, d'autant que n'apparaît pas le remboursement du prêt de haut de bilan d'un montant de 5 millions d'euros.

#### 6.5.5 Evolution de la structure financière

Tableau 26 : Évolution de la structure financière

En milliers d'euros

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2019	Exercice 2020	Exercice 2021	Exercice 2022	Exercice 2023	Exercice 2024	Exercice 2025
<b>Autofinancement HLM</b>	<b>1 003</b>	<b>2 797</b>	<b>2 082</b>	<b>3 465</b>	<b>4 837</b>	<b>2 927</b>	<b>2 231</b>	<b>1 459</b>
Fonds de Roulement net global début	5 859	8 721	14 529	18 280	15 007	19 160	18 077	21 459
Produits cessions éléments d'actif	6 930	6 853	6 987	6 940	6 894	6 918	7 271	6 945
Fonds propres opérations nouvelles	-4 004	-1 201	-891	-11 248	-3 557	-5 658	-4 524	-1 137
Fonds propres investis sur patrimoine	-465	-2 177	-4 073	-2 073	-3 697	-5 080	-1 436	-2 714
Remboursement emprunts non locatifs	-402	-264	-204	-207	-174	-40	-10	-10
Autres variations	-200	-200	-150	-150	-150	-150	-150	-150
<b>Fonds de Roulement net global fin</b>	<b>8 721</b>	<b>14 529</b>	<b>18 280</b>	<b>15 007</b>	<b>19 160</b>	<b>18 077</b>	<b>21 459</b>	<b>25 852</b>

La structure financière fait apparaître deux éléments :

- des produits nets de cessions qui viendront abonder les besoins en ressources nécessaires à l'accroissement et à la réhabilitation du patrimoine de REIMS HABITAT pour un montant de 32 millions d'euros (soit 58 % de ses ressources consommées) ;
- un Fonds de Roulement Net Global qui se renforcera dès 2019 grâce au reliquat des produits de cessions non utilisés pour atteindre un très bon niveau en 2025 avec 26 millions d'euros.

## **6.6 CONCLUSION**

Le fort taux de vacance commerciale ne permet pas à REIMS HABITAT d'optimiser suffisamment ses produits locatifs. Malgré des efforts certains pour contenir ses charges, il affiche un niveau de rentabilité peu élevé notamment en 2017 avec un EBE à 37,7 % du chiffre d'affaires et une CAF brute qui ne couvre pas les remboursements locatifs générant un autofinancement net HLM négatif. Le très bon niveau des produits de cessions, éléments exceptionnels, qui revêt par ailleurs un caractère récurrent, vient chaque année changer cette situation en produisant un résultat net confortable.

La structure bilancielle reste toujours équilibrée malgré la forte baisse du FRNG en 2017 liée à des dépenses d'investissement conséquentes. L'office doit être vigilant quant à un éventuel risque d'endettement excessif, peu probant actuellement compte tenu du volume des ventes, avec une capacité théorique de désendettement à ce jour supérieure à 25 ans.

Dans les années futures, l'office souhaite s'engager dans un plan d'investissement ambitieux avec comme double objectif d'endiguer la vacance et d'améliorer rapidement sa rentabilité, grâce à une production massive de logements intermédiaires. Malgré une étude financière prévisionnelle qui semble très optimiste, l'Agence souligne que la pleine réussite de cette stratégie est impérativement conditionnée aux nouveaux produits locatifs et à la maîtrise des charges d'exploitation de son patrimoine de référence, afin de pouvoir honorer le remboursement des emprunts souscrits à cet effet.

## 7. ANNEXES

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

<b>RAISON SOCIALE :</b> Reims Habitat Champagne Ardenne			
<b>SIEGE SOCIAL :</b>			
Adresse du siège : 71 avenue d'Epervay		Téléphone : 03 26 48 43 43	
Code postal : 51100			
Ville : REIMS			
<b>DIRECTEUR GENERAL :</b> M. Patrick BAUDET			
<b>COLLECTIVITE DE RATTACHEMENT :</b>			
Communauté urbaine de Reims Métropole			
<b>CONSEIL D'ADMINISTRATION AU 01/01/2019 :</b>			
	<b>Membres (personnes morales ou physiques)</b>	<b>Représentants permanents ou nommés pour/par les personnes morales</b>	<b>Collège d'actionnaire d'appartenance</b>
<b>Président</b>	Communauté urbaine de Reims Métropole	Jean-Marc ROZE	Sans objet
	Communauté urbaine de Reims Métropole	Nathalie MIRAVETE	Sans objet
	Communauté urbaine de Reims Métropole	Fatima EL HAOUSSINE	Sans objet
	Communauté urbaine de Reims Métropole	Philippe SALMON	Sans objet
	Communauté urbaine de Reims Métropole	Alain TOULLEC	Sans objet
	Communauté urbaine de Reims Métropole	Alain WANSKOOR	Sans objet
	Autre collectivité	Barbara NAVEAU	Sans objet
	Autre collectivité	René DOUCET	Sans objet
	Caisse d'Épargne	Thierry DEGLIN	Sans objet
	APF Mame	Bernadette MARCHAND	Sans objet
	O.F.I.I	Claire ROGE	Sans objet
	ARFO	Alain SIMON	Sans objet
	Nouvel Horizon	Philippe WATTIER	Sans objet
	Association logement	Jacques CICUTO	Sans objet
	Caisse d'allocation familiale	Francis BATTEUX	Sans objet
	Action logement	Jocelyne AUGER	Sans objet
	CFDT	Vincent THIERRY	Sans objet
	CGT	Jean-Claude PRODENT	Sans objet
<b>Représentants des locataires :</b>	CNL	Mohamed FATIS	Sans objet
	CLCV	Christian WESER	Sans objet
	CGL	Alain ROYER	Sans objet
	AFOC	Stéphane INCONSTANT	Sans objet
<b>COMMISSAIRE AUX COMPTES : MAZARS</b>			
<b>EFFECTIFS AU 01/01/2018 :</b>	Cadre :	37	Total personnels administratifs : 117
	Maîtrise :	16	
	Employés :	62	Effectif total : 173
	Contrats aidés :	2	
	Personnels de proximité :	56	

## 7.2 SIGLES UTILISES

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

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

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

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

