

S.A. d'H.L.M Coopération et famille

LA DÉFENSE (92)



RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2017-056

RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2017-056

S.A. d'H.L.M Coopération et famille

LA DÉFENSE (92)

FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-056

S.A. d'H.L.M Coopération et famille (92)

N° SIREN : 582088662
Raison sociale : SA d'HLM Coopération et Famille
Président du conseil de surveillance : Philippe BRY
Directeur général : Éric MADELRIEUX
Adresse : 18 avenue d'Alsace - Tour Between - Bâtiment C - 92400 COURBEVOIE
Actionnaire principal : Sa d'HLM Logement français

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés	24 369	Nombre de logements familiaux en propriété:	24 460	Nombre d'équivalents-logements (logements-foyers...) :	660
-------------------------------------	---------------	---	---------------	--	------------

Indicateurs	Organisme (Île-de-France)	Référence région Île-de-France	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	2,4%	2,1%	3,0%	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	0,6%	0,8%	1,5%	(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	6,9%	6,8%	9,8%	(2)
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	0,40%	1,62%	1,46%	(2)
Âge moyen du parc (en années)	43,9			
POPULATIONS LOGÉES				
(1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	16,3%	15,4%	19,6%	(1)
- < 60 % des plafonds	59,8%	54,9%	60,3%	(1)
- > 100 % des plafonds	10,8%	13,5%	10,0%	(1)
Bénéficiaires d'aide au logement	42,9%	33,3%	46,0%	(1)
Familles monoparentales	23,8%	21,0%	20,0%	(1)
Personnes isolées	30,0%	32,2%	38,0%	(1)
GESTION LOCATIVE				
Moyenne des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)		6,70	5,72	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	26,3%	17,0%	14,0%	(3)
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	1,6			
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	3,6	3,5	3,6	(3)
Autofinancement net / chiffre d'affaires	7,80%	11,07%	10,96%	(3)

(1) Enquête OPS 2014

(2) RPLS au 01/01/2017

(3) Boléro 2015 : ensemble des SA HLM

POINTS FORTS :

- ▶ Opportunité de la fusion engagée entre les SA d'HLM franciliennes pour améliorer la gestion
- ▶ Rôle social de plus en plus marqué
- ▶ Bon usage des outils de la concertation locative
- ▶ Suivi des charges désormais bien maîtrisé, y compris en copropriété
- ▶ Compétence interne sur l'exercice du métier de syndic

POINTS FAIBLES :

- ▶ Contrôle interne insuffisant et manque de fiabilité des données
- ▶ Coût de gestion élevé malgré la mutualisation des moyens
- ▶ Retard en matière d'entretien et d'amélioration du parc existant
- ▶ Maîtrise insuffisante de certains risques locatifs : vacance élevée dans le patrimoine nivernais, et au niveau des commerces et des parkings en Île-de-France
- ▶ Suivi non rigoureux des locataires susceptibles de perdre leur droit au maintien dans les lieux et des demandes de mutation interne
- ▶ Stock d'impayés très élevé au niveau des locataires partis
- ▶ Niveau de satisfaction des locataires nettement inférieur à la moyenne francilienne

IRRÉGULARITÉS :

- ▶ Composition du conseil de surveillance non conforme aux articles L. 422-2-1 du CCH et L. 225-69 du Code de commerce
- ▶ Cumul irrégulier du mandat social et du contrat de travail du président du directoire
- ▶ Prêts aux salariés en violation des règles des articles L. 511-5 et L. 511-6 du Code monétaire et financier
- ▶ Irrégularités diverses en matière de commande publique
- ▶ Dépassements des plafonds de loyers de 36 logements et non mise à jour des conventions APL
- ▶ Application partiellement irrégulière du SLS (article R. 441-21 du CCH)
- ▶ Infractions aux règles d'attribution ainsi qu'irrégularités dans la composition et le fonctionnement des CAL
- ▶ Irrégularités dans les baux
- ▶ Non-présentation de 3 candidatures (article R. 441-3 CCH)
- ▶ Contrats de location avec des personnes morales non autorisées, en contradiction avec les dispositions de l'article R. 441-1 du CCH
- ▶ Absence de validation par le conseil de surveillance des règles de gestion sur la durée probatoire pour rétablir le bail suite à impayés
- ▶ Repérage de l'amiante, de la liste A, dans les parties privatives très partiellement réalisé (article R. 1334-16 du Code de la santé publique)

Précédent rapport de contrôle MILOS n° 2012-155 de juillet 2013

Contrôle effectué du 11 juillet 2017 au 12 juillet 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE : juin 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-056

S.A. d'H.L.M Coopération et famille – 92

Synthèse.....	7
1. Préambule.....	9
2. Présentation générale de l'organisme.....	10
2.1 Contexte.....	10
2.1.1 Contexte socio-économique.....	10
2.1.2 La SA d'HLM Coopération et Famille.....	10
2.2 Gouvernance et organisation.....	11
2.2.1 Gouvernance.....	11
2.2.2 Organes de gouvernance.....	12
2.2.3 Relations intra-groupe.....	16
2.3 Commande publique.....	20
2.3.1 Organisation.....	20
2.3.2 Procédures.....	21
2.4 Conclusion.....	22
3. Patrimoine.....	23
3.1 Caractéristiques du patrimoine.....	23
3.1.1 Description et localisation du parc.....	23
3.1.2 Données sur la vacance et la rotation.....	25
3.2 Accessibilité économique du parc.....	28
3.2.1 Loyers.....	28
3.2.2 Supplément de loyer de solidarité.....	30
3.2.3 Charges locatives.....	30
3.3 Conclusion.....	32
4. Politique sociale et gestion locative.....	32
4.1 Caractéristiques des populations logées.....	32
4.2 Accès au logement.....	35
4.2.1 Connaissance de la demande.....	35
4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme.....	35
4.2.3 Gestion des attributions.....	35
4.3 Qualité du service rendu aux locataires.....	42
4.3.1 Organisation du service de proximité.....	42

4.3.2	Enquêtes de satisfaction	43
4.3.3	Concertation locative.....	44
4.4	Traitement des impayés	44
4.4.1	Organisation.....	44
4.5	Location à des tiers ou occupations non réglementaires	47
4.6	Conclusion	47
5.	Stratégie patrimoniale.....	48
5.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	48
5.2	Évolution du patrimoine.....	49
5.2.1	Offre nouvelle.....	49
5.2.2	Réhabilitations.....	50
5.2.3	Rénovation urbaine	51
5.2.4	Accessibilité du parc	52
5.3	Exercice de la fonction maîtrise d'ouvrage	53
5.3.1	Prospection.....	53
5.3.2	Analyse d'opérations	53
5.4	Maintenance du parc.....	53
5.4.1	Entretien et exploitation du patrimoine.....	53
5.4.2	Sécurité dans le parc.....	55
5.5	Ventes de patrimoine	57
5.5.1	Ventes à l'unité	57
5.6	Autres activités	60
5.6.1	Le processus administratif lié à la fonction de syndic.....	60
5.6.2	Analyse de la rentabilité.....	61
5.7	Conclusion	61
6.	Tenue de la comptabilité et analyse financière.....	62
6.1	Tenue de la comptabilité	62
6.2	Analyse financière	62
6.2.1	Analyse de l'exploitation	62
6.2.2	Résultats comptables	71
6.3	Analyse prévisionnelle.....	75
6.4	Conclusion	75
7.	Annexes.....	77
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat	77
7.2	Dépassements de plafonds de loyer	78

7.3	Tableau récapitulatif des irrégularités relevées.....	79
7.4	Volet comptable et financier	80
7.5	Sigles utilisés.....	83

SYNTHÈSE

La société Coopération et Famille fait partie du groupe Logement français (LF), dénommé « 1001 Vies Habitat » depuis juillet 2018. Ce dernier est constitué d'un groupement d'intérêt économique (GIE), le GIE LF¹, ainsi que de six SA d'HLM² parmi lesquelles la société holding, Logement français (devenue « 1001 Vies Habitat » depuis la fusion des trois SA d'HLM franciliennes à cette même date). Le groupe gère plus de 86 000 logements. Coopération et Famille était le second bailleur en termes d'importance du groupe Logement français, après le Logement francilien et avant la fusion engagée des trois SA d'HLM franciliennes (cf. ci-dessous). L'actionnaire majoritaire de la holding du groupe est AXA.

La société Coopération et Famille totalise, au 31 décembre 2016, 24 460 logements locatifs en propriété dont 6 120 situés en quartier prioritaire de la ville (QPV) ainsi que 660 équivalents-logements correspondant à 23 foyers. Mis à part une présence notable dans la Nièvre (plus de 1 100 logements), la société intervient quasi-exclusivement sur l'ensemble de la région Île-de-France à l'exception de la Seine-et-Marne. La plus forte présence de Coopération et Famille est constatée dans le Val-d'Oise (24 % du patrimoine) et les Yvelines (23,5 % du patrimoine). Elle se singularise au niveau du groupe par la forte proportion de son patrimoine en copropriété (44 %), induisant des contraintes de gestion spécifiques et une forte activité de syndic de copropriétés.

La SA d'HLM Coopération et Famille s'est engagée sur la période contrôlée dans un projet de réorganisation partiellement abouti, en raison de la volonté de l'actionnaire majoritaire, le Logement Français, de restructurer le groupe à travers un projet stratégique, « SMART LF », lancé en juin 2016. En effet, le groupe envisage de renforcer son rôle de holding et a procédé à la fusion, le 1^{er} juillet 2018, de ses trois SA d'HLM franciliennes, dont Coopération et Famille.

Le contrôle a révélé que Coopération et famille souffre d'un défaut de contrôle interne et d'un problème récurrent de fiabilité des données, malgré un système d'information commun au groupe et le recours au GIE Logement Français. Différents risques juridiques sont aujourd'hui mal maîtrisés, et génèrent des irrégularités notamment en matière de respect des règles de la commande publique, de situation des dirigeants et de fonctionnement des organes de gouvernance.

Au moment du contrôle, l'organisation de Coopération et Famille apparaît largement perfectible et traduit un niveau de performance moyen. La société pâtit en effet de la conjonction d'une vacance pour partie non maîtrisée (dans le nivernais pour les logements et en Île-de-France pour la gestion des parkings et commerces), d'un coût de gestion élevé et d'un niveau significatif de pertes sur créances locatives. En parallèle, les dépenses de maintenance, bien qu'en augmentation sur la période contrôlée, demeurent pourtant encore inférieures aux médianes de la profession. En conséquence, la rentabilité de l'exploitation est modérée.

Néanmoins, la société présente globalement une structure financière équilibrée et relativement stable, même si son ratio de solvabilité se détériore sous l'effet d'une capacité d'autofinancement affaiblie par le niveau moyen de performance.

¹ GIE dénommé, depuis juillet 2018, « GIE 1001 Vies Habitat ».

² Le groupe gère plus de 86 000 logements mais n'est propriétaire que d'environ 82 000 logements fin 2017. Il est constitué de : 1001 Vies habitat (issu de la fusion de Logement francilien, Logement français et Coopération et Famille), Sollar, Logis familial, Logis familial varois, Logis Méditerranée, Logis.

Le rôle social joué par Coopération et famille est convenable, mais perfectible. Ainsi, le niveau des loyers apparaît globalement contenu et adapté à la politique sociale de la société. Le niveau et le suivi des charges, malgré la contrainte liée aux copropriétés, apparaissent pour leurs parts également maîtrisés. La qualité du service apporté au locataire est en amélioration mais reste encore inférieure aux chiffres moyens observés parmi les organismes de logement social. Le suivi des locataires en place, en particulier au regard de la sous-occupation des logements ou des demandes de mutation, est aujourd'hui, quant à lui, insuffisant.

Le profil des entrants apparaît de plus en plus social. Toutefois, Coopération et Famille ne s'implique pas suffisamment dans la présélection des demandeurs, s'appuyant exclusivement sur les réservataires, privant la CAL de ses prérogatives d'examiner plusieurs candidatures. Les objectifs au titre du DALO ne sont par ailleurs pas pleinement atteints.

Du point de vue de la politique immobilière, les orientations et réalisations en matière de développement de l'offre apparaissent globalement adaptées et conformes aux engagements pris. Le développement s'effectue dans de bonnes conditions techniques et financières.

Les enjeux de mise à niveau du patrimoine, notamment s'agissant de l'efficacité énergétique, apparaissent en revanche encore insuffisamment pris en compte et des arbitrages restent à réaliser au niveau du groupe. Parallèlement, le niveau constaté de la maintenance apparaît faible. L'importance du parc situé en copropriété constitue à cet égard une contrainte forte et peut être limitante, même lorsque la fonction de syndic est exercée par Coopération et Famille. Les exigences liées à la sécurité du patrimoine ne sont par ailleurs pas toutes atteintes, le contrôle ayant révélé des anomalies.

Enfin, la politique de vente, que la société affiche comme un des paramètres de son modèle économique, doit être revisitée, les résultats obtenus diminuant au fil des ans.

Le directeur général

Pascal MARTIN-GOUSSET



1. PRÉAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la société anonyme d'habitations à loyer modéré Coopération et Famille (SA d'HLM C&F) en application de l'article L. 342-2 du Code de la construction et de l'habitation (CCH) : « l'Agence a pour missions : 1° de contrôler de manière individuelle et thématique : le respect, par les organismes [...] des dispositions législatives et réglementaires qui leur sont applicables ; l'emploi conforme à leur objet des subventions, prêts ou avantages consentis par l'État 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'efficience de la gestion, l'organisation territoriale et l'ensemble de l'activité consacrée à la mission de construction et de gestion du logement social [...]. »

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

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

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

Le précédent contrôle datait de 2013 et a fait l'objet d'un rapport de la MILOS n° 2012-155. Il mettait notamment en avant une situation financière correcte et un faible endettement, un recours opportun au GIE du groupe Logement Français, une gestion satisfaisante des attributions ainsi qu'un bon usage des outils de la concertation locative.

Des points faibles étaient également signalés, à savoir principalement : un contrôle interne insuffisant, une radiation incomplète des demandes de logement, une régularisation tardive des charges, un stock d'impayés important mais également une gestion des réclamations perfectible.

Ce rapport a été présenté au conseil de surveillance (CS) lors de sa séance du 17 septembre 2013.

Le présent rapport de contrôle a principalement porté sur la période 2012-2016, tant pour la gestion que pour les exercices comptables. Ce contrôle est concomitant avec celui portant sur la SA d'HLM Le Logement Français (2017-055), holding des SA d'HLM du groupe, ainsi que celui du GIE Logement Français (2017-057).

2. PRÉSENTATION GÉNÉRALE DE L'ORGANISME

2.1 CONTEXTE

2.1.1 Contexte socio-économique

La région Île-de-France représente à elle seule 18,8 % de la population avec 12,142 millions d'habitants au 1^{er} janvier 2016³ ce qui en fait la région la plus peuplée et la plus dense (1 001 hab./km²) de France. Avec un produit intérieur brut (PIB) estimé à 642 milliards d'euros et un PIB par habitant de 52 788 euros en 2013, c'est la région qui produit le plus de richesses en France. L'Île-de-France procure plus de 5,9 millions d'emplois, dont 85,5 % dans le secteur tertiaire. Elle se caractérise par sa place prépondérante dans l'économie nationale avec un taux de chômage plus faible que le taux national (8,6 % au 4^e trimestre 2016 contre 9,7 %) mais un taux de pauvreté plus important en 2013 (15,4 % contre 14 %).

La SA d'HLM Coopération et Famille intervient en Île-de-France sur un marché du logement tendu marqué notamment par une demande locative importante et une faible fluidité dans le parc HLM. Le nombre de demandeurs de logements HLM franciliens est en augmentation constante, passant de 579 647 fin 2014, à 712 323 fin 2017, ce qui représente plus du tiers des demandes au niveau national. 26 % des demandes franciliennes se concentrent sur le territoire de Paris. Le taux de logements sociaux s'établit à 25,7 % à l'échelle de l'Île-de-France, et 17,9 % pour la Ville de Paris. Le taux de vacance francilien s'élève à 2,1 % et celui de la rotation à 6,8 %⁴. Plus marginalement, la société intervient également dans la Nièvre (1 174 logements) sur un marché a contrario très détendu.

2.1.2 La SA d'HLM Coopération et Famille

La société Coopération et Famille (C&F) totalise, au 31 décembre 2016, 24 460 logements locatifs en propriété dont 6 120 situés en quartier prioritaire de la ville (QPV) ainsi que 660 équivalents-logements correspondant à 23 foyers. Mis à part la présence de 466 logements en Gironde (qui auront vocation à être transféré à Logis Atlantique, nouvelle filiale girondine du Logement Français), 91 logements en Loire-Atlantique et 1 174 logements dans la Nièvre, la société intervient exclusivement sur l'ensemble de la région Île-de-France à l'exception de la Seine-et-Marne. La plus forte présence de Coopération et Famille est constatée dans le Val-d'Oise (24 %) et les Yvelines (23,5 %).

C&F fait partie du groupe Logement français (LF), dénommé « 1001 Vies Habitat » depuis juillet 2018. Ce dernier est constitué d'un groupement d'intérêt économique (GIE), le GIE LF, ainsi que de six SA d'HLM parmi lesquelles la société holding, Logement français (devenue « 1001 Vies Habitat » depuis la fusion des trois SA d'HLM franciliennes à cette même date).⁵

Avec plus de 60 000 logements, cette nouvelle entité se place donc parmi les principaux opérateurs en Île-de-France. Cette fusion technique (juridique, comptable et système d'informations) des trois structures a donc précédé la fusion opérationnelle qui doit intervenir au 1^{er} janvier 2019.

³ Source INSEE.

⁴ Source : RPLS au 1^{er} janvier 2017.

⁵ 1001 Vies habitat (issu de la fusion de Logement francilien, Logement français et Coopération et Famille), Sollar, Logis familial, Logis familial varois, Logis Méditerranée, Logis atlantique : le groupe gère plus de 86 000 logements mais n'est propriétaire que d'environ 82 000 logements fin 2017.

La société est le second bailleur en termes d'importance du groupe Logement français, après le Logement francilien. Elle se singularise au niveau du groupe par la forte proportion de son patrimoine en copropriété (44 %).

La mutualisation des moyens au sein du GIE Logement Français s'opère principalement dans les domaines suivants : achat, communication, développement, développement social par l'habitat, études, gestion des commerces, juridique, promotion immobilière, renouvellement urbain, gestion technique, ressources humaines, système d'information et vente HLM.

C&F participe au financement des activités et du fonctionnement du GIE selon les clés de répartition fixées dans le règlement intérieur de celui-ci.

2.2 GOUVERNANCE ET ORGANISATION

2.2.1 Gouvernance

Les statuts de la société ont été mis à jour, lors de l'assemblée générale (AG) du 14 juin 2016, suite au déménagement du siège social dans d'autres locaux, toujours situés sur la commune de Courbevoie.

2.2.1.1 Actionnariat

Au 31 décembre 2016, le capital de C&F s'élève à 12 491 696 €, divisé en 780 731 actions nominatives de 16 € chacune. Il est détenu à hauteur de 84,7 % par la SA d'HLM Logement Français, filiale du groupe AXA, qui est devenue l'actionnaire majoritaire de C&F en 2003.

À cette occasion, un pacte d'actionnaires de référence a été conclu avec les actionnaires minoritaires regroupés au sein de la société Holding Sociale Richelieu (HSR). Depuis le dernier rapport de la MILOS, l'entrée du groupe Action Logement dans l'actionnariat de la SA d'HLM est un changement notable. Le patrimoine d'HSR, racheté en mars 2011, a été totalement transféré en mars 2015 à la société Astria Développement, dont le patrimoine a lui-même été repris en janvier 2017 par la nouvelle filiale du groupe Action Logement⁶, Action Logement Immobilier (ALI). Ce nouveau partenariat a permis notamment de solder, en avril 2013, le contentieux qui opposait, depuis 2009, l'ancien actionnaire HSR au groupe Logement Français.

Dans son rapport de 2002, la MILOS avait attiré l'attention sur le risque de conflits d'intérêts lié à l'actionnariat d'HSR dans de petites structures non HLM et prestataires de services (participations croisées, liens complexes...). En 2006, un accord a été conclu entre Logement Français, HSR et Coopération et Famille afin de se défaire des participations dans ces sociétés. Dans le même temps, le groupe Logement Français s'était constitué et se rationalisait en procédant au remembrement de son patrimoine entre ses filiales d'Île-de-France (dont Coopération et Famille) et de Provence-Alpes-Côtes-d'Azur (PACA). En 2009, le groupe Richelieu a contesté la valorisation retenue dans le cadre de la cession du patrimoine de C&F en région PACA. Le Logement Français, dans le même temps, a estimé que les engagements de défaisance des petites structures du groupe Richelieu n'étaient pas respectés. Il a dénoncé le pacte d'actionnaires en juillet 2009 puis a été désigné actionnaire de référence de la SA d'HLM, par arrêté ministériel de janvier 2010.

Le protocole d'accord signé entre les sociétés Astria Développement, HSR et le groupe Logement Français a été autorisé par les conseils de surveillance de Coopération et Famille et de Logement Français, respectivement les 22 et 30 avril 2013. Il n'a pas eu de conséquences financières significatives. Dans le cadre d'un contrôle du groupe Logement français, la Cour des comptes, sans contester le compromis « *par définition pas totalement*

⁶ Action Logement s'est réformé au 1^{er} janvier 2017.

satisfaisant », relève dans son rapport⁷, les écarts significatifs entre les demandes initiales et les montants finalement négociés : 200 k€ versés par le nouvel actionnaire des petites structures (SPER) à Coopération et Famille et l'abandon pur et simple de toutes les procédures de part et d'autre.

Fin décembre 2016, ALI qui détient 12,9 % du capital de la SA d'HLM, a reçu l'agrément du conseil de surveillance de C&F le 13 juin 2017. La présence d'ALI aux conseils de surveillance de la société-mère et de ses filiales a toutefois suscité des questionnements sur les éventuels risques de conflits d'intérêts du représentant d'ALI, les activités de cette dernière concurrençant celles du groupe Logement Français. C'est dans ce contexte qu'un protocole de partenariat, signé, le 13 juillet 2017, entre Action Logement et Logement Français, prévoit notamment les modalités de représentation d'ALI au conseil de surveillance des SA d'HLM du groupe⁸, ainsi que l'engagement des parties en matière de production et de financement.

Le reste du capital de l'organisme est réparti entre 256 actionnaires parmi lesquels des collectivités et des personnes physiques (2,4 %). En vue de simplifier l'actionnariat, un courrier de rachat d'action⁹ a été adressé en octobre 2015 à 195 actionnaires (5 actions ont été rachetées en 2016 à leur valeur nominale de 16 euros).

2.2.1.2 Assemblée générale

L'assemblée générale se réunit au-moins une fois par an. Les convocations comportent bien les mentions obligatoires prévues par l'article R. 225-66 du Code de commerce et le délai de convocation prévu à l'article R. 225-69 du Code de commerce est respecté.

L'assemblée générale exerce les compétences que lui confèrent les dispositions de l'article L. 225-100 du Code de commerce, notamment en ce qui concerne les délibérations sur les orientations générales du budget, l'approbation des comptes financiers et du rapport de gestion que lui soumet annuellement le directoire.

L'Agence constate que la liste des conventions réglementées présentées à l'assemblée générale n'est en revanche pas exhaustive. En effet, suite au déménagement du siège social, un nouveau contrat de sous-location a été établi entre le GIE LF, titulaire du bail principal, et la SA d'HLM C&F. L'Agence précise sur ce point qu'elle n'a pu obtenir communication du document signé. Quoiqu'il en soit, ce contrat, tout comme le précédent contrat de sous-location, constitue une convention réglementée¹⁰, conformément à l'article L. 225-86 du Code du Commerce, et devrait figurer dans le rapport spécial du commissaire aux comptes (CAC) (cf. obs. n° 3 sous § 3.4.1 dans le rapport Logement français n° 2017-055).

En effet, les conventions conclues et autorisées mais dont l'exécution est successive sur plusieurs années (comme les contrats de location), doivent être examinées, chaque année, par le conseil de surveillance et communiquées au commissaire aux comptes (article L. 225-88-1 du Code de commerce).

2.2.2 Organes de gouvernance

Le fonctionnement de la SA d'HLM Coopération et famille repose, selon ses statuts, sur un modèle dualiste, constitué d'un conseil de surveillance et d'un directoire, chacun possédant son règlement intérieur.

⁷ Le rapport porte sur la période 2011-2014.

⁸ Ainsi, les représentants d'ALI sont prioritairement issus des partenaires sociaux, ALI en garantit « *la neutralité et l'indépendance dans la gouvernance des SA d'HLM du groupe Logement Français, vis-à-vis des activités propres de ses filiales sur les mêmes territoires, dans le respect des principes posés par l'ordonnance du 20 octobre 2016* ».

⁹ La reconnaissance de la déshérence nécessite un délai de 10 ans.

¹⁰ Cette convention a toutefois bien fait l'objet d'une autorisation préalable du conseil de surveillance.

2.2.2.1 Conseil de surveillance

En août 2017, le conseil de surveillance se compose de 16 membres, parmi lesquels trois représentants des locataires. Depuis le 12 juin 2012, la présidence est assurée par M. Philippe Bry, par ailleurs président du directoire de la maison-mère, la SA d'HLM Le Logement Français, qui a remplacé M. Pierre Carli, démissionnaire. Le dernier renouvellement de son mandat date de juin 2017.

La composition du conseil de surveillance ne respecte pas toutes les dispositions prévues par son règlement intérieur et la réglementation applicable (articles L. 422-2-1 du CCH et L. 225-69 du Code de commerce).

En effet, la composition du CS n'est pas conforme à l'article L. 422-2-1 du CCH, repris à l'article 10 des statuts, qui prévoit que trois membres sont « *nommés sur proposition des établissements publics et collectivités territoriales...* ». Or, l'assemblée générale du 13 juin 2017 a acté la fin de mandat du représentant de la communauté d'agglomération de Nevers sans renouvellement ou désignation de son nouveau représentant, ramenant ainsi à deux le nombre de représentants.

C&F précise qu'elle n'a pu, lors de ladite assemblée générale, que prendre acte que seuls deux candidats avaient été présentés par cette catégorie d'actionnaires malgré l'envoi de deux courriers restés sans réponse.

En outre, les dispositions de l'article L. 225-69 du Code de commerce prévoient que le conseil de surveillance est composé en recherchant une représentation équilibrée des femmes et des hommes. Or, la composition, fin 2017, était de 4 femmes, soit un quart seulement des membres.

Par ailleurs, l'article 1.3 du règlement intérieur du conseil de surveillance précise que « *les membres du conseil de surveillance doivent pouvoir exercer leur fonction en toute indépendance, l'un par rapport à l'autre, et à l'égard du directoire* ». Près de la moitié des membres du conseil de surveillance sont salariés : deux de la société-mère Logement Français, deux du GIE et trois d'autres filiales HLM du groupe. Parmi eux, trois sont placés sous la responsabilité hiérarchique directe du président du conseil de surveillance dans le cadre de leur fonction salariée.

C&F précise que cette situation n'est en soi pas irrégulière, car prévue par l'article L. 225-85 du Code de commerce et renvoie à l'assemblée générale le soin d'apprécier l'opportunité de modifier le mode de sélection des membres du conseil de surveillance, si elle l'estime opportun.

2.2.2.2 Comités spécialisés

Pour remplir sa mission, le règlement intérieur prévoit que le conseil de surveillance s'appuiera sur les travaux de trois comités spécialisés : un comité stratégique, un comité des comptes et de l'audit (CCA) et un comité des nominations et des rémunérations (CNR).

Les comités spécialisés sont défaillants et n'assurent pas leur rôle vis-à-vis du conseil de surveillance. En outre, la politique de rémunération des membres du directoire manque de transparence vis-à-vis du conseil de surveillance.

À titre liminaire, il convient de préciser que les mandats des membres de ces trois comités ont été renouvelés tous les ans en juin par le conseil de surveillance mais que seul le CCA se réunit. Dans ce contexte, le conseil de surveillance exerce ses missions sans bénéficier des travaux d'études et d'analyses du comité stratégique et du CNR.

En outre, sur la période de contrôle, le CCA n'a pas établi de procès-verbal de ses réunions. L'Agence n'est donc pas en mesure d'apprécier la fréquence des réunions, le contenu des travaux et par conséquent la qualité de l'information communiquée aux membres du conseil de surveillance, laquelle semble être circonscrite aux conditions d'arrêté des comptes par le directoire. Il ne remplit donc pas toutes les missions prévues dans le

règlement intérieur notamment d'évaluer l'existence et la pertinence des procédures de contrôle financier et d'audit interne ainsi que d'examiner les risques significatifs.

La société prend note des observations de l'Agence, en soulignant toutefois le caractère facultatif de ces comités (article R. 225-39 du Code du commerce). C&F retient qu'aucune obligation ne s'impose sur la formalisation des travaux des comités et précise que les décisions du conseil de surveillance sont systématiquement prises après avoir eu connaissance de l'avis du comité concerné.

Par ailleurs et compte tenu de l'absence d'existence réelle du CNR, force est de constater que le conseil de surveillance délibère sur les nominations de ses membres ou celles du directoire, en l'absence d'avis préalable permettant une aide à la décision.

Les mandats des membres du directoire sont exercés à titre gratuit. En revanche, tous les membres du directoire cumulent leur mandat social avec une fonction salariée donc rémunérée, y compris le président du directoire, et peuvent bénéficier d'un véhicule de fonction. Dans un souci de transparence, l'intégralité de la rémunération et des avantages octroyés et donc celle correspondant au contrat de travail des membres du directoire, devrait être portée à la connaissance du conseil de surveillance ce qui n'est pas le cas.

Pour justifier sa pratique, C&F s'appuie sur le fait que seules les conditions d'exercice des mandats sociaux doivent être vus par le conseil de surveillance, excluant les contrats de travail relatifs aux fonctions salariées. Sur ce point, l'Agence conteste la régularité des conditions du cumul du mandat social et du contrat de travail du président du directoire (cf.2.2.2.3).

2.2.2.3 Le directoire

Les statuts de la société fixent le nombre des membres du directoire, entre 2 et 5, et prévoient leur nomination par le conseil de surveillance. Ce dernier a renouvelé en juin 2015 les mandats des cinq membres du directoire, salariés de Coopération et Famille. Deux d'entre eux ont quitté la société depuis et n'ont pas été remplacés. Lors de chaque séance du conseil de surveillance, le président du directoire, Éric Madelrieux, présente un rapport sur l'activité de la société au cours du trimestre écoulé.

Éric Madelrieux est salarié de la société depuis 1990. Il a été nommé directeur général adjoint de C&F en 2006, puis directeur général à compter du 1^{er} juillet 2009. Il est président du directoire depuis juin 2010 en remplacement de Christian Thibault. Il a également été membre du directoire de la société-mère pendant un an, entre juin 2013 et juin 2014 et siège au conseil de surveillance de la société-mère Logement Français depuis juin 2016.

Le cumul du mandat social et du contrat de travail du président du directoire de Coopération et Famille, ne remplissant pas toutes les conditions imposées par la réglementation et la jurisprudence, est irrégulier.

Le groupe a systématisé la pratique du cumul contrat de travail / mandat social afin de permettre aux mandataires de continuer à bénéficier des avantages procurés au titre de leur fonction salariée, à savoir principalement l'assurance chômage en cas de résiliation de leur contrat de travail.

Le président du directoire de la filiale C&F se trouve dans cette situation de cumul qui, pour être régulière, doit remplir la condition d'antériorité du contrat de travail posée par l'article L. 225-22 du Code de commerce (ce qui est le cas en l'espèce) mais également remplir les 3 critères majeurs dégagés par la jurisprudence¹¹.

Ainsi, le contrat de travail doit :

¹¹ CCass. soc. 5 février 1981, ch. soc, n° 79-14.798, bull. civ. V, p 80 et CCass. Soc. 1^{er} décembre 1993, n° 91-43.371.

- porter sur des fonctions techniques distinctes du mandat,
- induire le maintien d'un lien de subordination,
- impliquer une rémunération distincte.

Or, le contrat de travail ne porte pas sur des fonctions techniques suffisamment distinctes de celles exercées au titre du mandat social. L'existence d'une seule fiche de poste pour tous les types de postes de directeurs dans le groupe ne permet pas de justifier une telle distinction, ni de caractériser les missions spécifiques au statut de président du directoire, d'une part, et de directeur général, d'autre part. En outre, l'Agence n'a pas eu connaissance de délégation de signature et de pouvoir au profit du salarié qui aurait permis de caractériser l'accomplissement de fonctions techniques (fonctions RH, administratives, logistiques ou financières) dont se serait déchargé le directoire.

Par ailleurs, le président du directoire de la filiale exerce ses fonctions avec un lien de subordination avec le « directeur de la stratégie du groupe ». Toutefois, il n'est pas rapporté, dans les éléments dont l'Agence a eu connaissance, qu'il recevrait des instructions de ce dernier, ni ne lui rendrait des comptes. Enfin, l'exercice du mandat social n'est pas rémunéré.

C&F conteste la position de l'Agence en s'appuyant sur une jurisprudence ancienne (Cour de cassation du 17/11/1988) qui précise que le cumul n'est pas interdit par principe. C&F ne fournit aucun élément nouveau permettant de justifier l'existence de fonctions distinctes et d'un lien de subordination.

L'Agence conclut que la fonction de président du directoire a absorbé les missions prévues au contrat de travail, de sorte que ce dernier aurait dû être suspendu jusqu'au terme du mandat social, tout comme les droits à l'intéressement (avec abondement de l'employeur), primes et autres avantages en nature perçus au titre de ces fonctions qui pourraient être considérés comme abusivement conférés sur toute la période du cumul.

2.2.2.4 Stratégie et mise en œuvre

Depuis la constitution du groupe en 2006, il n'y a pas eu de réelle dynamique commune insufflée aux filiales par la société-mère jusqu'en 2016 (cf. rapport 2017-055). Ce constat est la résultante de la politique du groupe Logement Français qui a jusqu'alors, souhaité préserver l'identité et l'indépendance de ses filiales. Dans ce contexte, la société C&F a déployé son propre plan stratégique à trois ans, 2013-2016, arrêté par son directoire le 27 novembre 2013 et présenté à son CS le 10 décembre 2013. Ce projet a été piloté par le comité de suivi et d'évaluation de l'organisation (COSEO) composé du directoire de la société, élargi à la directrice territoriale Est, à la directrice des ressources humaines du groupe, et au contrôleur de gestion. Il a été présenté, le 21 novembre 2013¹², au directoire de la société-mère et le président de celui-ci a alors souhaité être « associé à l'avancée de la réflexion sur l'évolution possible de l'organisation de la société » ainsi qu'à la mise en place d'un comité de pilotage stratégique dont il serait partie prenante¹³. Ce comité, composé des directoires de la SA d'HLM et de la société-mère, avait notamment pour mission de valider toutes les actions prises par la filiale dans le cadre de l'élaboration et de la mise en œuvre de son plan stratégique.

Le COSEO a été assisté principalement par un prestataire extérieur. La réflexion, menée sur l'ensemble des métiers et fonctions, prévoyait la réorganisation des activités de gérance, de syndic et d'entretien du patrimoine ainsi que la transformation de la gestion de proximité. Sur ce dernier point, C&F anticipait des impacts sociaux importants et envisageait son déploiement sur le long terme (entre 7 et 10 ans). Ce projet devait se traduire par l'accroissement de l'efficacité opérationnelle en simplifiant et optimisant les processus tout en réduisant

¹² Pas de compte-rendu de cette réunion porté à la connaissance de l'Agence. Cette information résulte du compte-rendu du directoire de C&F du 27 novembre 2013.

¹³ Ce comité ne fait pas l'objet d'un règlement intérieur et aucun compte rendu des réunions qui se sont tenues, n'a été communiqué à l'Agence.

les effectifs (hors fonctions supports) de 311 à 228 personnes (-83 personnes) et en assurant une meilleure qualité de service. Dans le cadre de son projet, C&F s'est rapprochée de la principale SA d'HLM d'Île-de-France du groupe, Logement Francilien, pour partager les bonnes pratiques.

Parallèlement, la société-mère menait une réflexion stratégique sur l'organisation du groupe LF qui s'est concrétisé en juin 2016 avec l'annonce du projet d'entreprise SMART LF¹⁴. Suite à cette annonce, le conseil de surveillance de C&F n'a toutefois pas officiellement constaté l'abandon de son plan stratégique et n'en a pas tiré les conséquences, financières et sociales. En l'absence de bilan dressé par la SA d'HLM, l'impact économique des actions engagées sur cette période n'a donc pas pu être évalué. Il convient toutefois de souligner que le cabinet de conseil ayant accompagné C&F sur la période 2012 à 2014 représente, à lui seul, un coût de plus de 700 k€.

Nonobstant le lancement de la nouvelle stratégie groupe, le plan stratégique de C&F a continué à être mis en œuvre jusqu'en janvier 2017 avec la réorganisation des activités de gérance. Or, ces actions ne s'inscrivaient déjà plus totalement dans la logique du projet SMART qui prévoyait notamment la fusion juridique puis opérationnelle des trois SA d'HLM d'Île-de-France, ce qui bouleversera l'organisation récemment mise en place. Le projet d'entreprise SMART LF, porté par la société-mère, s'inscrit davantage dans une logique de mutualisation, à l'échelle du groupe ; démarche jusqu'à présent insuffisamment engagée malgré la constitution du GIE en 2006.

La stratégie patrimoniale et sociale de l'organisme est énoncée dans la convention d'utilité sociale (CUS), signée avec l'État le 23 juin 2011 et établie sur la base du plan stratégique de patrimoine (cf. § 5). La convention a été complétée le 19 juin 2012 par un avenant n°1 relatif aux 478 équivalents logements foyers. Conformément aux dispositions de l'article R. 445-2-8 du CCH, deux rapports d'évaluation intermédiaires ainsi qu'un bilan global couvrant la période de la CUS ont été transmis aux services de l'État.

2.2.3 Relations intra-groupe

- Opérations de remembrement avec Logement Francilien

Suivant l'acte notarié en date du 22 janvier 2008, avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2008, les sociétés C&F et Logement Francilien se sont restructurées en Île-de-France pour optimiser leur présence géographique et faire en sorte qu'une seule SA d'HLM soit présente sur le territoire d'un EPCI. Ainsi, 6 208 logements de Logement Francilien sont venus s'ajouter au patrimoine de C&F, qui en a cédé 2 615 à Logement Francilien. C&F avait, à la suite de ces opérations, une dette vis-à-vis de Logement Francilien de 41 M€. La convention, signée en 2008, prévoyait que Logement Francilien accordait un crédit-vendeur du même montant à C&F et en fixait les conditions. Le principe était que Logement Francilien reçoive, pendant la durée du remboursement, les montants qu'il aurait perçus s'il n'avait pas transmis son patrimoine. Le taux d'intérêt maximal du crédit-vendeur avait été fixé à 2 %. Cette convention a fait l'objet d'un avenant en 2013 pour rééquilibrer les annuités d'amortissement, puis en 2014 pour rallonger la durée du crédit-vendeur initialement prévue sur 15 ans. Le second avenant à la convention d'origine précise que ces dispositions doivent permettre à C&F de « *satisfaire ses objectifs de production immobilière inscrits dans la CUS* ». Les nouveaux plans de remboursement ont été présentés aux conseils de surveillance qui se sont tenus le 10 décembre 2013 pour les deux sociétés.

¹⁴ Simplifier, Moderniser, Anticiper et Réussir notre Transformation. Ce projet visait, dans un horizon de 5 ans, 4 objectifs principaux, déclinés en 12 chantiers opérationnels.

En l'absence de suivi des conséquences de cette opération pour C&F (niveau de qualité des résidences, montants des investissements réalisés, risques d'exploitation rencontrés...), l'Agence n'est pas en mesure de porter une évaluation sur l'équilibre de ces opérations pour chacune des SA d'HLM.

- Développement de l'axe atlantique

À partir de 2011, le groupe a souhaité étendre son périmètre d'intervention à d'autres régions¹⁵ en forte croissance économique et démographique, telles que celles de l'arc Atlantique (en particulier sur les agglomérations de Bordeaux et de Nantes). Coopération et Famille, étant la seule filiale à bénéficier d'un agrément national, il a été décidé de lui faire porter le développement de l'axe atlantique jusqu'à la création de structures locales dédiées. À cet effet, l'organisme a bénéficié d'avances en fonds propres de sa maison-mère (11 M€) pour porter ce projet qui a été validé par le conseil de surveillance de Coopération et Famille en 2011.

o S'agissant du patrimoine girondin, une SA d'HLM, Logis Atlantique, a été créée le 8 janvier 2016 pour porter ce patrimoine. Dans le cadre d'un protocole d'accord, signé le 28 juin 2017, Coopération et Famille et Logis Atlantique¹⁶ ont convenu des modalités de transfert de ce parc (577 logements construits ou en cours) qui s'étalera sur une période allant du 1^{er} décembre 2017 au 31 décembre 2021. Dans l'attente de se doter de ses propres moyens de gestion et de proximité, C&F continuera à assurer la gestion de ce patrimoine.

o Le patrimoine de Loire-Atlantique représente, fin 2017, un total de 11 opérations, comportant 128 logements en exploitation et 157 logements en cours de réalisation ou de montage. Il convient de préciser que ce développement s'inscrit dans le cadre des conventions d'objectifs¹⁷ signées entre Coopération et Famille, le groupe Logement français et Nantes métropole. En accord avec cette dernière, et dans le cadre du partenariat spécifique engagé en 2014 avec Astria¹⁸ pour un développement conjoint sur l'Arc Atlantique, des négociations sont en cours afin de céder en bloc à la SA d'HLM la Nantaise d'Habitations, filiale d'Action Logement, l'ensemble de son patrimoine actuel et à venir sur ce territoire. La cession devrait s'étaler sur 9 mois (de juillet 2018 à mars 2019). Jusqu'à fin 2017, la gestion de ce patrimoine était assurée par la SA d'HLM Logis Ouest. Depuis 2018 et en prévision de la vente à la SA d'HLM la Nantaise d'habitations, un mandat de gestion a été confiée à cette dernière.

C&F a remboursé la totalité des avances octroyées par Logement Français, et supporte en contrepartie des loyers perçus, le financement du développement ainsi que les coûts liés à la gestion locative du patrimoine (quatre collaboratrices de l'agence de Bordeaux, trois gardiens et un responsable de gestion locative) et ceux liés au mandat de gestion pour le patrimoine de Nantes. Le développement est assuré par un salarié du GIE Logement Français en qualité de directeur de développement de l'axe Atlantique. Ce salarié est refacturé à C&F à hauteur de 60 %.

La direction financière de C&F n'a pas établi de bilan économique de ce portage pour le compte d'autres SA d'HLM, estimant que les conséquences financières ne sont pas significatives, sans pour autant les analyser.

2.2.3.1 Évaluation de l'organisation et du management

L'organisation des directions de la SA d'HLM est sensiblement comparable à celle de la dernière période contrôlée. Ainsi, la SA d'HLM a conservé quatre directions centralisées (financière, technique, développement

¹⁵ En dehors des régions historiques que sont l'Île-de-France, le Rhône-Alpes et la PACA.

¹⁶ Agréée suivant arrêté ministériel publié au JO le 4 août 2016.

¹⁷ Une première convention a concerné la période 2012-2014 et une seconde, la période 2015-2017 prévoyant un objectif de production annuel de 150 logements.

¹⁸ ASTRIA est un ancien Comité Interprofessionnel du Logement (CIL) basé à Levallois-Perret dépendant d'Action Logement. Action Logement s'est restructuré en 2016, les anciens CIL disparaissant au profit d'Action Logement Services et Action Logement Immobilier.

social/qualité de service et copropriétés) ainsi que deux directions territoriales.

Les activités de gérance sont gérées par les directions territoriales qui se partagent le patrimoine de l'Île-de-France. L'agence de Nevers et, depuis 2015, celle de Bordeaux, sont isolées dans l'organigramme du fait de leur éloignement géographique et de leurs particularités. Cette organisation a l'avantage de délimiter le périmètre géographique et d'assurer une bonne connaissance des besoins et des enjeux locaux. Toutefois, le champ des activités est vaste, les pratiques sont hétérogènes et l'autonomie laissée aux différents échelons de l'organisation territoriale la rend complexe à piloter et à contrôler.

Sur la période de contrôle, la SA d'HLM a structuré ses agences en les dotant d'un pôle syndic et d'un pôle chargé de clientèle, distincts et placés sous la responsabilité du chef d'agence. Elle a recentré l'activité des huit unités locales de gestion (ULG) sur la gestion de proximité qui n'accueillent plus de clientèle depuis 2017, les bureaux d'accueil ayant été repris dans les agences. La réorganisation récente ne permet pas d'en évaluer l'impact sur la qualité du service.

La direction technique de la SA d'HLM a été réorganisée en 2015 pour renforcer son autonomie vis-à-vis des directions territoriales.

Ainsi qu'il a été précédemment exposé (cf. §2.1.2), une partie des activités de la SA d'HLM a été déléguée au GIE Logement Français dans le cadre de délégations de pouvoirs signées du président du directoire de la SA d'HLM au profit du directeur général du GIE, qui les subdélègue.

La direction financière et comptable n'est pas mutualisée au sein du GIE, historiquement pour maintenir son indépendance et son autonomie vis-à-vis du groupe Logement français qui a systématisé cette organisation pour toutes ses SA d'HLM.

L'Agence relève les faiblesses de cette organisation dans laquelle :

- les directeurs du GIE n'ont pas le pouvoir pour agir sur la SA d'HLM sur des sujets transverses, n'ayant qu'un rôle d'animation, limitant ainsi l'impact de la mutualisation ;
- la société n'a pas mis en place de véritable dispositif de pilotage et de contrôle des activités déléguées au GIE ;
- l'organisme ne maîtrise pas totalement la nature et les coûts des fonctions support déléguées au GIE.

Entre décembre 2012 et décembre 2016, l'effectif est demeuré relativement stable, passant de 312 à 315 salariés. La société affiche un ratio de 12,9 ETP (équivalents temps plein) pour 1 000 logements. Toutefois, ce chiffre ne prend pas en compte le personnel du GIE qui travaille pour le compte de la SA d'HLM. En l'absence d'analyse détaillée de l'effectif par C&F, qui tiendrait également compte du personnel du GIE, l'Agence a estimé un ratio de 15,6 ETP¹⁹ pour 1 000 logements, légèrement supérieur à la moyenne des SA d'HLM se situant à 15²⁰. Au 31 décembre 2016, la répartition du personnel s'établissait comme suit : 178 pour les filières administrative et technique et 137 pour la filière services (gardiens, employés d'immeuble et ouvriers).

C&F a octroyé des prêts à des salariés, dont le montant peut atteindre 11 000 €, pour l'acquisition de véhicules de tourisme. La société applique le taux d'intérêt légal fixé par décret et les remboursements sont effectifs sur 36 mensualités. Ce dispositif, ne répondant pas à un caractère exceptionnel ou à un motif social particulier, est contraire aux articles L. 511-5 et L. 511-6 du Code monétaire et financier.

¹⁹ Ratio estimé en répartissant l'effectif du GIE au prorata du nombre de logement de la SA d'HLM C&F.

²⁰ Source : rapport de branche des SA d'HLM pour 2015.

La société précise que le nombre de prêts est resté limité (9 en 2013, 13 en 2014 puis 6 en 2015), et qu'elle a mis fin à ce dispositif depuis 2016.

La société attribue également des prêts à court terme (échéance infra-annuelle) à certains directeurs et salariés dont la finalité s'inscrit dans l'acquisition d'actions émises par la société AXA.

2.2.3.2 Maîtrise des risques, contrôle et audit internes

La société Coopération & Famille n'a pas mis en œuvre de démarche de management des risques, son contrôle interne reste défaillant et les données manquent de fiabilité.

L'Agence relève une corrélation entre les insuffisances de contrôle interne de l'organisme et la faible fiabilité de ses données de gestion. L'absence de procédure de contrôle portant sur les données comptables et financières constitue également une faiblesse notable dans le processus de maîtrise des risques financiers. Ainsi, ont été relevées de nombreuses incohérences dans les données extraites du progiciel de Portallmmo Habitat (PIH) mais également entre les différents fichiers transmis à l'Agence²¹ (loyers, ressources des locataires, offre nouvelle, réhabilitations, rénovation thermique...). En outre, des écarts non expliqués ont été constatés concernant les données du bilan CUS transmis aux services de l'État (nombre de logements mis en service, de réhabilitations, de dépenses de maintenance, de DALO, d'attributions...).

L'environnement de contrôle interne apparaît insuffisant puisqu'il n'existe pas de fonction d'auditeur et de contrôleur interne, de sorte que l'effectivité de l'application des procédures, élaborées au niveau du groupe, ne peut être vérifiée. Cette lacune avait déjà été formulée dans le précédent rapport de la MIILOS qui rappelait à l'organisme que le contrôle interne permettrait notamment de détecter les irrégularités ou anomalies et de garantir ainsi la bonne application des procédures. Or, il n'a toujours pas été remédié à cette faiblesse. Par ailleurs, le dispositif de maîtrise des risques reste insuffisant. En effet, le CCA de C&F n'étudie pas la cartographie des risques et le plan d'actions, bien qu'établi en 2015 au niveau du groupe, n'a pas été décliné au sein des filiales (cf. rapport 2017-055).

En outre, l'Agence note que le dernier audit mené par un prestataire sur les attributions²² avait mis en évidence le manque de fiabilité des données extraites de PIH de nature à « *fausser les statistiques d'activité des commissions d'attribution de logements* ».

Compte tenu de l'importance du parc géré par la nouvelle SA d'HLM « 1001 Vies Habitat » (plus de 60 000 logements), des actions correctives devront nécessairement être mises en place afin de garantir l'efficacité du pilotage et de la gestion.

C&F précise que les chantiers engagés dans le cadre du projet SMART LF (création de centres comptables partagés, d'un service Back Office gestion locative, évolution du SI) s'inscrivent dans une réflexion plus large de renforcement de la maîtrise des risques et du contrôle interne.

2.2.3.3 Système d'information

En 2016, le système d'information du groupe, géré par les équipes du GIE, dont dispose la SA d'HLM, ne garantit toujours pas un fonctionnement optimal des activités de gestion locative et des fonctions supports.

En outre, il s'est avéré inadapté pour la gestion des copropriétés et des activités de syndic ce qui a nécessité de recourir à un logiciel dédié dont le déploiement est prévu pour fin 2018 (marché d'un montant de 537 k€).

²¹ Selon le service source, les données peuvent différer entre elles.

²² Rapport portant sur la période du 1^{er} juillet 2012 au 31 décembre 2013.

Par ailleurs, toutes les données financières, nécessaires au pilotage et au reporting de la société, ne peuvent pas être extraites de PIH. Ainsi, le progiciel de gestion ne permet pas d'obtenir les capacités d'autofinancement par résidence ou encore de générer des balances. Le projet d'entreprise du groupe intègre le besoin de faire évoluer les systèmes d'information pour mieux soutenir les métiers du groupe.

Cette évolution est d'autant plus nécessaire que les changements de système d'information (en 2010 puis 2012) ainsi que les différents déploiements opérés, ont dégradé la qualité des informations de gestion et en particulier le suivi des régularisations de charges (cf. § 3.2.3.1) et le taux de recouvrement. Il s'en est également suivi un coût non négligeable pour la structure.

2.2.3.4 Gouvernance Financière

Le dispositif de pilotage et de contrôle financier reste insuffisant au sein de la SA d'HLM. Il n'existe pas de reporting régulier des comptes, au-delà du suivi des indicateurs de gestion (impayés, vacance...) ou du processus de suivi budgétaire. Les comptes complets ne sont établis et présentés qu'une seule fois par an. En outre, les procédures de rapprochement des données comptables et financières avec celles issues de la gestion restent insuffisantes.

La société Coopération et Famille fait partie du périmètre de consolidation de la société Logement Français. Dans ce cadre, un processus de convergence des comptes a été initié sur la période contrôlée : il s'est traduit par l'adoption d'une modélisation comptable unique effective à compter de la clôture des comptes 2016.

Le commissaire aux comptes (CAC) a, sur la période étudiée, certifié que les comptes annuels sont, au regard des règles et principes comptables, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du résultat des opérations de l'exercice écoulé ainsi que de la situation financière et du patrimoine de la société à la fin de l'exercice.

2.3 COMMANDE PUBLIQUE

2.3.1 Organisation

La charge de la passation des marchés pour le compte de Coopération et Famille est principalement répartie, entre le GIE Logement français et les SA d'HLM franciliennes du groupe, de la façon suivante :

- La filière achats Île-de-France relative à la gérance (contrats d'entretien) est commune à Coopération et Famille et à Logement Francilien. Elle est composée de 4 acheteurs, 3 appartenant à Logement francilien et un à Coopération et famille qui est chargé des marchés relatifs à l'hygiène (entretien ménager, ordures ménagères, produits d'entretien...).
- Les marchés de maintenance sur patrimoine font généralement l'objet, tout comme ceux de gérance, d'un groupement d'achat entre les SA d'HLM franciliennes du groupe, dont le pilotage est assuré, soit par Coopération et Famille, soit par Logement francilien, soit même conjointement.
- Les opérations spécifiques à Coopération et famille sont gérées par sa direction technique qui est également chargée des opérations de réhabilitation, non intégrées à un projet de renouvellement urbain.
- Les autres activités sont assurées par des directions du GIE logement français selon la répartition suivante :
 - o Les acquisitions, par la direction développement groupe,
 - o les espaces extérieurs, les équipements techniques [chauffage, ascenseurs, portes automatiques de parking, ventilations mécaniques contrôlées (VMC) collectives,...], les résidentialisations de grande envergure ou complexes ainsi que les grands projets de renouvellement urbain, par la direction de la qualité urbaine et du patrimoine (DQUP),
 - o les marchés de travaux et de maîtrise d'œuvre des constructions neuves, par la direction de la promotion.

Il n'existe donc pas au moment du contrôle de véritable direction des achats ce qui est source de risques, compte tenu du manque de lisibilité et de suivi des marchés au niveau central. En effet, la direction centrale des achats du GIE (cf. rapport 2017-057) n'a qu'un rôle limité d'élaboration des procédures au niveau du groupe et de coordinateur des différents acheteurs. La passation des marchés est, quant à elle, décentralisée et s'effectue au niveau des directions en fonction des domaines concernés, d'où une multitude d'acheteurs potentiels. Or, ces derniers sont bien souvent également prescripteurs et ne peuvent donc pas apporter un éclairage économique critique sur les choix techniques et opérationnels impliquant les achats.

En outre, il n'a pas été procédé à une centralisation des différents marchés passés, avec identification de l'acheteur concerné, de sorte que l'organisme n'a pas toujours été en mesure d'identifier l'interlocuteur afin de justifier du respect de la procédure applicable.

Dans le cadre du projet SMART LF, il est envisagé, dans un souci d'optimisation, de massifier les achats à quatre niveaux (contrats de gérance, patrimoine, promotion et achats indirects) et d'automatiser les processus support. Pour y parvenir, il est prévu « *d'homogénéiser les compétences des équipes achats en filiale et de renforcer les liens fonctionnels GIE / filiales pour permettre à la cellule en centrale une coordination et des moyens d'action concrets.* »²³

La société précise que, dans le cadre du projet SMART LF, le groupe s'est doté d'une fonction centralisée des achats qui a réitéré les processus internes intégrant le respect des règles de la commande publique.

2.3.2 Procédures

Une procédure de passation des marchés de travaux, de services et de fournitures a été établie au niveau du groupe. Elle est régulièrement actualisée pour tenir compte de l'évolution de la réglementation. La dernière version date du 4 janvier 2018.

Jusqu'au 31 mars 2016, Coopération et famille était soumise, tout comme les autres entités du groupe, aux dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005²⁴ ainsi qu'à son décret d'application du 30 décembre 2005²⁵. Postérieurement, la commande publique est régie par l'ordonnance n° 2015-899 du 23 juillet 2015 relative aux marchés publics et ses décrets d'application dont notamment le décret n° 2016-360 du 25 mars 2016.

Le contrôle qui a porté sur un échantillon de marchés de nature diverse (constructions neuves, réhabilitations, contrats d'exploitation, équipements)²⁶ a relevé que les règles de la commande publique n'étaient pas toujours correctement appliquées. Un rapport d'audit externe, réalisé durant la période de contrôle, et portant notamment sur les marchés groupe dépassant les 100 k€ sur 12 mois, pointait également de nombreux manquements en matière de commande publique.

Ainsi, le contrôle de l'ANCOLS a mis en évidence que :

- Coopération et Famille a contracté certains marchés de prestations de service dont le montant dépassait parfois le seuil d'application des procédures formalisées sans toutefois respecter les dispositions applicables en la matière.

²³ Extrait de la présentation « Bâtir le Logement Français de demain ».

²⁴ Ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au Code des marchés publics.

²⁵ Décret n° 2005-1742 du 30 décembre 2005 fixant les règles applicables aux marchés passés par les pouvoirs adjudicateurs mentionnés à l'article 3 de l'ordonnance n° 2005-649 du 6 juin 2005 relative aux marchés passés par certaines personnes publiques ou privées non soumises au code des marchés publics.

²⁶ La majeure partie d'entre eux étaient soumis à l'ancienne réglementation.

- Un rapport sur l'exécution des marchés passés sous une procédure formalisée est transmis annuellement au CS. Toutefois, cette communication ne respecte pas pleinement les dispositions de l'article R. 433-6 du CCH puisque certains marchés de prestations de services, dont le montant dépassait le seuil de la procédure formalisée, ne figurent pas dans le rapport.
- Le guide de procédure de passation des marchés prévoit, s'agissant des procédures formalisées, qu'un rapport de présentation et un rapport d'analyse des offres sera établi par la CAO ce qui n'est toutefois pas effectué de façon distincte. De plus, il n'existe pas toujours de rapport de présentation.
- La majeure partie des marchés de prestations de services contrôlés étaient soumis au guide de procédure, mis à jour le 6 avril 2012, lequel prévoyait s'agissant de ces marchés, une procédure adaptée en fonction de trois fourchettes de prix. Or, l'organisme n'a pas été en mesure de justifier le respect systématique de la procédure mise en place.
- Le processus de regroupement des prestations homogènes n'est pas complètement abouti et ne répond pas pleinement aux dispositions de l'article 11 du décret de 2005. Ces dernières disposent qu'il doit être procédé « à une estimation de la valeur totale des fournitures ou des services qui peuvent être considérés comme homogènes soit en raison de leurs caractéristiques propres, soit parce qu'ils constituent une unité fonctionnelle ». Or, plusieurs marchés distincts continuent à demeurer pour un même type de prestation (entretien ménager, entretien des espaces verts...).
- Les écarts relevés entre le montant initial du marché et le montant final sont globalement contenus et dénotent une bonne maîtrise générale des dépenses. Il a toutefois été constaté que quelques marchés avaient fait l'objet d'avenants dont le montant dépassait les 20 % du montant du marché initial, ce qui dénote une mauvaise définition et évaluation des besoins. Compte tenu du fait que ces dépassements bouleversaient l'économie générale du contrat initial, il aurait donc dû être procédé à une nouvelle mise en concurrence.
- Le règlement de consultation d'un marché lancé en février 2017 continue à faire référence à l'ancienne réglementation applicable. Il est donc nécessaire d'effectuer un contrôle approfondi des différentes pièces du marché afin de vérifier leur actualisation et sécuriser ainsi les procédures.
- Il a parfois été relevé des incohérences entre les pièces d'un même marché (durée du contrat, marché divisé ou non en lots, date d'attribution du marché...).
- Les délais et les formalités de notification ne sont pas toujours respectés.

2.4 CONCLUSION

La SA d'HLM Coopération et Famille s'est engagée sur la période contrôlée dans un projet de réorganisation partiellement abouti, en raison de la volonté de l'actionnaire majoritaire, le Logement Français, de restructurer le groupe à travers un projet stratégique, « SMART LF ».

La société souffre d'un défaut de contrôle interne et d'un problème récurrent de fiabilité des données, malgré un système d'information commun au groupe.

Différents risques juridiques sont aujourd'hui mal maîtrisés, et génèrent des irrégularités notamment en matière de respect des règles de la commande publique et de situation des dirigeants.

3. PATRIMOINE

3.1 CARACTÉRISTIQUES DU PATRIMOINE

3.1.1 Description et localisation du parc

Nombre de logements appartenant à Coopération et Famille

	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes*	Places et chambres**	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	24 369		189	24 558
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	91	0	471	562
Nombre de logements gérés pour le compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	24 460	0	660	25 120

* Équivalence égale à un pour un ; ** Équivalence égale à un pour trois.

Au 31 décembre 2016, Coopération et Famille comptait 24 460 logements locatifs en propriété, répartis en 382 programmes (166 résidences comprenant 10 926 logements en copropriété, soit 44 % du patrimoine), 157 baux commerciaux et professionnels ainsi que 13 475 boxes ou parkings.

Il convient sur ce point de préciser que 1 926 logements et 170 équivalents-logement font l'objet d'un bail emphytéotique ou d'un bail à construction dont la durée moyenne restant à courir au 31/12/2016 est de 23 ans. Lors du contrôle, la société était en cours de négociation avec La Poste afin de résilier le bail emphytéotique relatif à la Tour Keller à Paris (434 logements).

L'organisme gère directement 24 369 logements et a confié, progressivement depuis le 1^{er} novembre 2015, à la SA d'HLM LogiOuest, qui n'appartient pas au groupe LF, la gestion de 91 logements situés à Nantes et Sainte-Luce-sur-Loire. Ce mandat a pris fin au 31 décembre 2017. En effet, en prévision de la cession dudit patrimoine à la SA d'HLM La Nantaise d'habitations, le mandat de gestion a été confié à cette dernière depuis 2018.

Au 30 juin 2017, selon les données transmises par l'organisme, le patrimoine dont l'âge moyen est de 43,9 ans, est implanté comme suit : 466 logements en Gironde, 91 logements en Loire-Atlantique, 1 174 logements dans la Nièvre et le reste en région Île-de-France (à l'exception de la Seine-et-Marne). La plus forte présence se situe dans le Val-d'Oise (24 %) et les Yvelines (23,5 %).

6 120 logements font partie du périmètre des quartiers prioritaires de la ville (QPV), soit 25 % du parc.

Répartition du parc par type de financement (au 30/06/2017)

Type de financement	PLAI*	PLUS*	PLS*	Non conventionnés**	Ensemble
Nombre de logements	598	21 434	369	2 220	24 621
En % de l'ensemble	2,4 %	87,1 %	1,5 %	9,0 %	100 %

* ou assimilé ; ** dont 775 PLI ou équivalent

Typologie des logements (au 30/06/2017)

	ST/T1	T2	T3	T4	>=T5	Total
Nombre de logements	1 578	5 465	8 599	7 051	1 928	24 621
En %	6,4 %	22,2 %	34,9 %	28,6 %	7,8 %	100 %

La société Coopération et Famille est en outre propriétaire de 23 foyers (représentant 660 équivalents-logements) dont six font l'objet d'une gestion interne. Les 17 autres logements-foyers sont gérés par des associations.

Le contrôle de l'ANCOLS a mis en évidence que le suivi des logements-foyers et des résidences sociales était insuffisant. Ainsi, les contrats de location les plus anciens n'ont pas été mis à jour depuis leur signature pour tenir compte notamment de la réforme comptable de 2005 (cf. AFTAM, APAJH). Ils ne font pas référence à la notion de « *participation pour couverture des travaux de renouvellement des composants et du gros entretien à la charge du bailleur* » et mentionnent toujours l'ancienne provision pour grosses réparations (PGR). Ils ne prévoient pas non plus une répartition claire des obligations de travaux entre le propriétaire et le gestionnaire ce qui est source d'insécurité. Au mieux, il est simplement renvoyé aux articles du Code civil relatifs aux contrats de louage.

Conformément aux préconisations de l'Agence, une mise à jour des contrats a été engagée et le service de la direction du développement social par l'habitat a débuté un travail de renégociation des conventions sur le modèle des conventions type élaboré par l'UNAFO en 2014.

En annexe de ces conventions, se trouve une grille de répartition exhaustive des travaux incombant au bailleur et au gestionnaire. La convention avec l'association l'APAJH a d'ailleurs fait l'objet d'une renégociation et a été signée conformément au modèle type en octobre 2018.

Également dans le cadre de la restructuration du groupe, il a été décidé de créer un service habitat social dédié. Après avoir dressé un état des lieux des établissements franciliens du groupe, ce dernier s'est fixé comme objectifs :

- La mise en conformité juridique des structures passant par l'actualisation des conventions, la clarification des règles de répartition des obligations de travaux entre le bailleur et le gestionnaire ainsi que la vérification des règles de sécurité ;
- La reprise de la gestion technique sur l'ensemble du patrimoine permettant la centralisation des demandes, l'identification des problématiques travaux, la réalisation des arbitrages ainsi que des audits sécurité ;
- La reprise de la gestion opérationnelle afin de clarifier les postes de gestion courante telles que les charges, l'accompagnement social et le suivi des indicateurs économiques ;
- La clarification de la gestion budgétaire comprenant la création de lignes budgétaires dédiées pour un suivi spécifique ;
- L'analyse financière des établissements dont les suivis des PCRC (participation pour couverture du renouvellement des composants), TFPB (taxe foncière sur les propriétés bâties) et garanties d'emprunts ;
- La mise à jour de la base informatique.

Par ailleurs, l'Agence a rappelé qu'en application de l'article L. 633-4 du CCH, un conseil de concertation doit être créé au sein des logements-foyers et qu'il doit se réunir, au moins une fois par an, à la demande du propriétaire, du gestionnaire ou des représentants des personnes logées. Coopération et Famille, en tant que propriétaire, en est membre de droit. Or, elle n'assiste pas à ces conseils et n'a pas entrepris de démarches pour y participer. Au titre de ses obligations de propriétaire, figurent également la vérification et la mise à jour annuellement des registres de sécurité, prévus à l'article R. 123-51 du CCH, mis en place au sein de ces établissements ce qui n'est pas effectué. Lors des visites de patrimoine, deux gestionnaires se sont plaints du manque de réactivité de Coopération et Famille alors que dans une structure, la sécurité des résidents pouvait être engagée. Ainsi, plus d'un an a été nécessaire pour que Coopération et Famille procède à la réparation du portail d'entrée d'un foyer pour personnes handicapées obligeant le personnel mais également les services d'urgences à emprunter l'issue de secours, ce qui était source de risque en cas d'urgence médicale.

La société précise que depuis juillet 2018, le service habitat social a rencontré 10 gestionnaires sur les 24 et que l'ensemble des partenaires devrait être rencontré d'ici la fin de l'année 2019. En outre, des réunions trimestrielles ont été mises en place.

3.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Le taux de vacance global relatif à l'ensemble du parc de l'organisme s'élève en 2016 à 4,4 %. Il intègre toutefois des différences notables en fonction de la localisation des logements, ce qui justifie une étude par secteur géographique.

En effet, la vacance relative au patrimoine francilien (22 890 logements, soit 93 % du parc) est relativement contenue durant la période 2012-2016 et se situe à un niveau proche de celui de la moyenne des bailleurs sociaux d'Île-de-France même si elle la dépasse légèrement en 2016 (2,4 % contre 2,1 %). C'est ce qui transparaît clairement à la lecture du tableau ci-dessous.

Évolution des taux de vacance et de rotation depuis 2012, comparés à la moyenne des bailleurs sociaux de la région Île-de-France²⁷

En %	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*	Région ÎdF
Taux de vacance global dont :	2,0 %	2,2 %	2,2 %	2,5 %	2,4 %	2,1 %
Taux de vacance < 3 mois (hors technique)	0,7 %	0,9 %	0,7 %	1,0 %	1,0 %	nc
Taux de vacance > 3 mois (hors technique)	1,0 %	0,8 %	1,0 %	0,9 %	0,6 %	0,8 %
Taux de vacance technique	0,3 %	0,5 %	0,5 %	0,6 %	0,8 %	nc
Taux de rotation externe	8,10 %	6,50 %	6,90 %	6,70 %	6,60 %	nc
Taux de rotation interne	0,90 %	0,50 %	0,10 %	0,30 %	0,30 %	nc
Taux de rotation global	9,00 %	7,00 %	7,00 %	7,00 %	6,90 %	6,8 %

* Au 31 décembre

Dans le cadre de la CUS, Coopération et Famille s'était engagée, concernant le parc francilien, à atteindre un taux moyen de vacance (hors technique) supérieure à 3 mois de 0,5 % (indicateur FVI) ce qui n'a pas été atteint. Toutefois, les résultats de 2016 sont proches de la cible avec 0,6 %.

La vacance nivernaise qui porte sur un parc d'environ 1 100 logements, atteint, quant à elle, un niveau extrêmement élevé. Elle est en constante évolution sur la période 2012-2016, passant de 26 % à 41,3 %. Le taux de vacance global est nettement supérieur au taux moyen de la Nièvre qui s'élève à 12,1 % au 1^{er} janvier 2017. Ce constat avait déjà été effectué lors du précédent rapport de la MILOS qui avait également précisé que la société avait décidé de lutter contre ce phénomène en démolissant une partie du patrimoine (275 logements), résidentialisant les autres bâtiments et en réhabilitant 147 logements. Le souhait affiché était ainsi de montrer la volonté de continuer à entretenir le patrimoine ne subissant pas de vacance. Ce projet devait se concrétiser dans un délai de 5 ans afin notamment de financer le coût de 12 M€ sur fonds propres. Or, au moment du contrôle, il n'a été procédé qu'à la démolition, en juin 2016, de 52 logements pour un coût de près 460 k€ et aucun travaux de résidentialisation et de réhabilitation n'a été entrepris.

Selon la société, une autorisation du Préfet de la Nièvre et de la Ville de Nevers est en cours concernant la démolition de 222 logements.

L'absence de mise en œuvre de la stratégie adoptée a eu des répercussions extrêmement négatives puisque la vacance a doublé en 5 ans. Il est donc nécessaire de mettre en place des actions plus incitatives. En effet, l'aide personnelle complémentaire²⁸ applicable aux nouveaux contrats, mise en place depuis 2012, ne concerne que trois programmes (367 logements). De plus, ne sont éligibles à cette aide que les locataires qui ne peuvent

²⁷ Source : SOeS – Logements conventionnés - RPLS au 1^{er} janvier 2017.

²⁸ Il s'agit d'un dispositif ciblé, mis en place par l'organisme, afin de rendre plus accessible le logement et réduire ainsi la vacance.

pas, ou peu, prétendre au versement de l'APL. Cette mesure n'est pas suffisante en soi. Or, le loyer pratiqué à la surface habitable dans la Nièvre est nettement supérieur à la moyenne nivernaise (6,05 €/m² contre 4,98 €/m²). Une diminution significative des loyers (et non simplement un gel des augmentations depuis 2013), assortie d'une rénovation de certaines résidences pourraient constituer des leviers d'action afin de rendre le patrimoine plus attractif et diminuer la vacance.

En réponse à la demande par l'Agence de mise en place d'actions volontaristes, la société précise avoir engagé des analyses et études devant permettre la mise en œuvre d'une stratégie globale sur le patrimoine de la Nièvre afin de répondre à l'accélération de la chute démographique de ce département. En effet, plus de 10 000 habitants ont quitté ce département sur les 10 dernières années.

Aux côtés des options parcellaires de vente HLM et de cession en bloc de tout ou partie du patrimoine, cette stratégie doit bien évidemment s'articuler avec les orientations de la politique de l'habitat notamment en cours d'élaboration sur Nevers, préfecture du département, et qui concentre la grande majorité du patrimoine de la société. Le programme local de l'habitat (PLH) s'oriente vers un processus de démolition du parc social existant ainsi que vers un recentrage sur l'habitat en centre-ville, s'appuyant notamment sur le dispositif cœur de Ville et le projet d'intérêt régional au titre du NPNRU (quartier du Banlay).

La société souhaite s'inscrire dans ces dispositifs afin de réduire la part de son patrimoine présentant une perte d'attractivité et des pertes d'exploitation importantes, engendrées par une inadaptation à la demande. Ainsi, 150 logements devraient être démolis dans le quartier du Banlay dans le cadre du projet d'intérêt régional. Même si à ce jour, les quelques nouveaux demandeurs de logement inscrits font systématiquement l'objet d'une proposition de logement par la société en complète concurrence avec les autres bailleurs sociaux présents sur le territoire, un plan d'actions se déclinant sur plusieurs axes va être mené pour rechercher une réduction durable de la vacance.

Le premier axe porte sur la mise en place d'une politique des loyers plus attractive et concurrentielle en corrélation avec l'attractivité du patrimoine.

Le second porte sur le renforcement des canaux d'identification des demandeurs de logement en activant les circuits associatifs liés à l'insertion sociale ou professionnelle et à l'hébergement, comme les canaux économiques ou institutionnels. Parallèlement, les outils de communication sur l'existence de l'offre de logements vont être développés et renforcés.

Ainsi, le projet prévoit globalement :

- la démolition de 150 logements dans le cadre du NPNRU,
- la démolition supplémentaire de 170 logements dont les locataires feraient l'objet d'une mutation,
- la neutralisation de 148 logements.

Cela devrait permettre de réduire les pertes d'exploitation, de limiter la perte de la capacité d'autofinancement à 15 ans et de retrouver un équilibre financier sur l'exploitation du patrimoine nivernais. Ces démolitions et neutralisations permettront de mettre en adéquation le poids du patrimoine de la société dans la Nièvre avec la faible demande locative.

Ce projet est en cours de validation par les instances de la société.

Par ailleurs, l'organisme ne procède pas à un suivi rigoureux de la vacance des parkings et des commerces. Ainsi, le suivi n'est pas opéré de façon centralisée. Toutefois, un recensement serait en cours, s'agissant des parkings, afin de les répertorier dans une base de données unique. Selon les éléments transmis, le taux de

vacance relatif aux stationnements atteignait environ 53 %, fin 2017, soit un taux nettement supérieur à la moyenne francilienne qui s'élevait en 2014 à 30 %. À titre indicatif, la moyenne du groupe LF s'élevait, fin 2017, à 30,1 % et à 19 % en excluant C&F. Malgré ces résultats, aucun véritable plan d'action n'a été mis en place afin de lutter contre cette vacance. Seules des actions ponctuelles ont été engagées alors même que la vacance constitue pourtant un manque à gagner non négligeable de l'ordre de 2,2 M€ par an (6,2 M€ au niveau du groupe).

La société indique qu'une baisse continue de la vacance commercialisable a été constatée tout au long de l'année 2018 pour s'établir fin novembre à 46 %. Par ailleurs, elle précise que suite à la réorganisation et à la fusion des sociétés franciliennes en juillet 2018, le suivi de la commercialisation, et donc de la vacance des parkings, est désormais centralisé en direction territoriale avec la création d'un service dédié, le service commercialisation, assurant un pilotage unique avec des collaborateurs spécialisés sur ce volet (chargés de commercialisation). De plus, cet indicateur est suivi mensuellement au sein du comité de coordination des territoires, instance d'encadrement de chaque direction territoriale.

Dans le cadre de la démarche d'harmonisation des pratiques entre les anciennes sociétés Logement Francilien et Coopération & Famille, le sujet de la résorption de la vacance des parkings a été identifié, avec les actions suivantes :

- mise en place d'un abattement de 50 % sur la deuxième place de parking la moins chère,
- mobilisation de partenariats pour favoriser la location des places (Yespark pour des locations de courte durée, Nomad pour des locations longue durée avec apport de candidats mais dont le partenariat mis en place en juin 2018 est encore trop récent pour être correctement évalué...),
- réalisation d'opérations de boxage.

Le suivi de la gestion des commerces (157 baux) n'est pas davantage efficient puisque le taux de vacance est de 21 % et le taux d'impayé de 73 % (dette s'élevant à plus de 455 k€ fin 2016). La société entend porter à la connaissance les informations suivantes :

- fin 2016, sur les 157 baux, un nombre non négligeable de locaux sont à la vente ou en attente d'une transformation en logements accessibles pour les personnes à mobilité réduite (PMR) ;
- fin 2018, sont totalisés 153 contrats en cours (pour 174 modules loués) et 43 modules vacants, soit 19 % de vacance ; sur ces 43 modules vacants, 13 sont gelés car en attente de restructuration ou de vente en bloc, et 13 sont fléchés à la vente à la découpe. Ces modules sont donc à considérer en vacance non commercialisable, ce qui fait donc passer le taux de vacance commercialisable à 8 % ;
- 9 de ces locaux sont des locaux davantage associatifs que commerciaux (d'ailleurs loués précédemment à des associations) au regard de leurs configurations et de leur situation dans des zones avec peu de facteurs d'attractivité commerciale. Ces 9 locaux vont potentiellement être restructurés en logements accessibles PMR ;
- le nombre de modules vacants nécessite cependant un travail de fiabilisation des bases dans notre outil informatique car des locaux non commerciaux sont actuellement référencés (LCR, modules transformés depuis et non recodifiés...) ;
- le taux de recouvrement s'élève à 98,06 % fin 2017 (96,46 % fin 2016) ; ce taux est davantage à prendre en compte que le cumul de la dette de 455 k€ à fin 2016, du fait des nombreux passages à perte depuis.

3.2 ACCESSIBILITÉ ÉCONOMIQUE DU PARC

3.2.1 Loyers

La société Coopération et Famille n'a pas procédé à une remise en ordre des loyers ni généralisé le calcul du loyer sur la base de la surface utile.

3.2.1.1 Parc conventionné

Les augmentations annuelles de loyer sont pratiquées au 1^{er} janvier.

Sur la période contrôlée, les hausses de loyer ont respecté les taux basés sur l'évolution de l'indice de référence des loyers (IRL) dans les conditions fixées par la loi. Les logements nivernais se sont vus appliquer une hausse minorée en 2012 (0,85 %) et un gel des augmentations à compter de 2013. Depuis le 1^{er} janvier 2017, c'est l'IRL du 2^e trimestre n-1 qui est applicable. Aucune augmentation n'a été appliquée pour 2017.

Augmentations des loyers arrêtées par le CA

	2012	2013	2014	2015	2016
Décision du CA	1,57 %	1,99 %	0,85 %	0,45 %	0,00 %
IRL du 3 ^e trimestre de l'année n-1	1,90 %	2,15 %	0,90 %	0,47 %	0,02 %

Les loyers pratiqués par l'organisme sont globalement inférieurs aux loyers maximaux actualisés des conventions APL. Ainsi, sur la base des données transmises par l'organisme, la marge moyenne d'augmentation par rapport au loyer maximum des conventions APL est d'environ 2 % au 1^{er} janvier 2017. Le taux maxima des conventions est systématiquement appliqué à la relocation sauf en ce qui concerne le patrimoine de la Nièvre.

À cette même date, le loyer moyen pratiqué à la surface habitable (SH) est légèrement supérieur à celui pratiqué au niveau de la région francilienne (6,75 €/m² contre 6,70 €/m² au 01/01/17).

Le taux moyen pratiqué à la SH en Gironde est supérieur à la moyenne du département (6,60 €/m² contre 5,76 €/m²) au 01/01/2017, tout comme celui pratiqué dans la Nièvre qui est nettement au-dessus de la moyenne nivernaise (6,05 €/m² contre 4,98 €/m²).

Taux de loyer moyen mensuel en € par m² de SH pratiqués en 2017 pour les logements du parc francilien conventionné

Département	Tous logements conventionnés au 01/01/2017	Données RPLS au 01/01/2017
75 (Paris)	7,86	7,84
78 (Yvelines)	5,99	6,40
91 (Essonne)	7,08	6,25
92 (Hauts-de-Seine)	7,70	6,88
93 (Seine-Saint-Denis)	7,39	6,44
94 (Val-de-Marne)	7,26	6,61
95 (Val-d'Oise)	6,44	6,32
Ensemble	6,75	6,70

Le contrôle des loyers s'est avéré complexe compte tenu du manque de fiabilité des données transmises. Après maints échanges, il apparaît que 36 logements sont en dépassement du plafond de loyers actualisés (soit un trop perçu mensuel d'environ 4 400 €), fixés dans les conventions APL, dont le détail figure en annexe 7.2. Ces dépassements s'expliquent par l'application d'un loyer PLUS majoré sans pour autant que les ressources des ménages concernés ne dépassent les plafonds applicables. Après analyse, la société retient que 29 logements sont concernés suite à une erreur de codification du système d'information mais ne se positionne pas sur les 7 autres dépassements relevés. Elle précise en outre que ces erreurs seront rectifiées. Sans préjudice d'éventuelles actions contentieuses, il appartient à C&F de rembourser les trop-perçus aux locataires lésés.

Par ailleurs, il a été constaté que les conventions APL, reprises par C&F, suite à des rachats, échanges de patrimoine ou des fusions, n'ont pas systématiquement fait l'objet d'avenants suite au changement de propriétaire opéré. Dans le cadre de la fusion des entités franciliennes, la société signale que le travail de rédaction et de publication des avenants nécessaires est en cours²⁹ et qu'à fin mars 2019, 14 avenants ont été régularisés. Le reste des avenants sera finalisé dès l'achèvement des formalités liées à la fusion.

Enfin, les quittances de loyer de plusieurs logements conventionnés à l'APL ne mentionnent pas systématiquement le montant du loyer maximal tel que prévu à l'article R. 442-2-1 du CCH. Or, cet article dispose que : « *L'organisme d'habitations à loyer modéré mentionne sur la quittance de chaque locataire le montant du loyer maximal applicable à son logement* ». Cette absence de mention avait déjà été relevée lors du dernier contrôle s'agissant des logements relevant de conventionnement antérieur à 1999. Dans le cadre de la procédure contradictoire, l'organisme avait précisé que la situation avait été régularisée. Or, un examen portant sur un échantillon de quittances montre que les correctifs nécessaires n'ont pas encore été totalement apportés, ce que confirme l'organisme, s'agissant de la résidence n° 5380.

3.2.1.2 Parc non conventionné

L'organisme n'a pas été en mesure de justifier que les loyers des logements non conventionnés avaient été fixés conformément aux dispositions des articles L. 442-1 à L. 442-12 et R. 442-1 à R. 442-30 du CCH.

En effet, les loyers des logements non conventionnés doivent être déterminés par le conseil de surveillance à l'intérieur de la fourchette de valeurs minimales et maximales fixées par la réglementation sus rappelée. Or, il n'a pas pu être justifié du respect de cette obligation alors même qu'une analyse des loyers pratiqués en 2017 laissait apparaître que 319 d'entre eux s'inscrivaient au-delà des plafonds de loyers P.L.I. (prêt locatif intermédiaire), applicables à cette date.

La société indique que lors de la fixation des loyers d'une résidence non conventionnée, une fiche loyer, proposée à la signature du président du directoire, est complétée selon les montants validés dans les comités d'engagement et correspondant au tableau de financement de l'opération. Les loyers font ensuite l'objet d'une augmentation en fonction des délibérations validées par les instances dans le respect du taux maximum de l'indice IRL. Les fiches loyer dont il est fait état n'ont toutefois pas été transmises à l'Agence afin de lui permettre de vérifier non seulement la fixation du loyer initial dans la fourchette requise mais également l'indexation appliquée.

L'analyse globale des taux de loyer moyen pratiqués des 2 220 logements non conventionnés révèle toutefois que ceux-ci sont généralement nettement inférieurs au taux du marché libre privé.

Taux de loyer moyen mensuel en € par m² de SH du parc francilien non conventionné

Département	Au 01/01/2017 (Coopération et Famille)	Au 01/01/2016 (Marché privé)*
75 (Paris)	11,26	22,7
78 (Yvelines)	9,44	15,4
91 (Essonne)	4,47	13,3
92 (Hauts-de-Seine)	11,39	18,3
93 (Seine-Saint-Denis)	12,11	14,5
94 (Val-de-Marne)	8,42	15,9
95 (Val-d'Oise)	9,35	13,1
Ensemble	9,99	17,4

*Source : Observatoire des loyers de l'agglomération Parisienne, 2015.

²⁹ Ce travail concerne l'ensemble du patrimoine d'Île-de-France, à l'exception du département 92 pour lequel il convient simplement de publier auprès de chaque bureau d'hypothèque le procès-verbal de l'AG ayant acté la fusion et le changement de dénomination.

3.2.2 Supplément de loyer de solidarité

Coopération et Famille applique depuis 2011 le barème national défini par le décret n° 2008-825 du 21 août 2008 sur l'ensemble de son patrimoine locatif social.

Le traitement du SLS a été externalisé pour tout le groupe Logement Français. Le prestataire retenu adresse aux ménages potentiellement concernés l'enquête dite « ressources » en septembre de chaque année.

Sur les 7 753 ménages enquêtés en 2016³⁰, 641 d'entre eux ont été assujettis au SLS calculé alors qu'ils étaient 632 l'année précédente. Le montant total facturé en 2017 est de 135 183 € (138 083 € en 2016), soit une moyenne mensuelle par locataire de 215 €.

Par ailleurs, dès lors que les locataires ne répondent pas à l'enquête, l'organisme applique un SLS forfaitaire. En février 2017, 663 locataires étaient concernés (486 en février 2016) pour un montant total de 1 284 k€. Toutefois, à la suite des régularisations intervenues postérieurement, seuls 23 l'étaient encore en juillet 2017 pour un montant mensuel total de 43 700 € (ils étaient 36 l'année précédente, pour une somme de 63 700 €).

Le montant du SLS révisé n'est généralement quittancé qu'à partir de l'échéance de février voire de mars alors qu'il devrait l'être, conformément à l'article R. 441-21 du CCH, dès l'échéance de janvier. Jusqu'à l'application du nouveau montant, c'est l'ancien SLS qui continue à s'appliquer. Or, il n'est procédé qu'à une régularisation partielle puisque seuls les locataires qui ne sont plus assujettis ou ceux qui en font la demande, en font l'objet.

La société confirme ce constat mais précise que depuis 2019, le SLS est quittancé en février et qu'une rétroactivité est désormais appliquée pour le mois de janvier.

Par ailleurs, le délai de réponse imparti au locataire dans la première relance tout comme dans la mise en demeure, est inférieur au délai de 15 jours prévu par l'art. L. 441-9 du CCH. C&F précise avoir apporté les correctifs nécessaires.

3.2.3 Charges locatives

3.2.3.1 Provisionnement et régularisation des charges

La SA d'HLM a totalement réorganisé, en mars 2014, ses activités liées à la récupération des charges locataires dont le retard chronique avait été relevé lors du précédent contrôle diligenté par la MILOS. Ce retard s'est progressivement résorbé sur la période 2015-2016, générant des régularisations de charges débitrices significatives avec une incidence sur le niveau des impayés (cf. § 4.4).

Depuis 2014, les charges sont suivies par le pôle charges, rattaché au service clients au sein de la direction administrative et financière, qui assure le traitement des charges à récupérer auprès des locataires, notamment à travers la vérification du caractère récupérable, la détermination des provisions, et l'analyse de l'évolution des coûts. Les relations avec les amicales de locataires sont gérées au niveau des agences.

Le dispositif, relatif à la transmission des dossiers de validation de charges a été renforcé avec notamment la coordination du pôle charges avec la comptabilité fournisseurs et les agences et la constitution d'un dossier de charges par résidence actualisé tout au long de l'année. L'Agence constate dans le cadre de la mise en œuvre de son contrôle que les bordereaux de répartition des charges sont justifiés par des factures et que les

³⁰ 10 580 ménages font l'objet d'une exemption de SLS du fait de la localisation du logement et plus de 6 000 du fait de ce qu'ils bénéficient d'une aide au logement.

salaires ainsi que les charges sociales et fiscales des salariés, dont la rémunération est récupérée, sont cohérents avec les déclarations annuelles des données sociales (DADS).

L'information des locataires bien que globalement satisfaisante mériterait d'être enrichie, notamment à travers l'indication du type de surface retenue (clé de répartition indiquée dans les notifications individuelles adressées aux locataires). Ainsi, le risque réside dans le fait que ces dernières mentionnent uniquement une base totale et une base module sans les définir.

Conformément aux dispositions légales (article 23 de la loi du 6 juillet 1989³¹), les charges récupérables de l'année N doivent être régularisées au cours l'année N+1. Dans les faits, à fin 2016, tous les dossiers de charges 2014 sont régularisés et plus de 95 % des dossiers, afférents à l'année 2015, ont été traités. L'écart provient essentiellement des groupes immobiliers en copropriété gérés par les syndicats autre que la société et dont les arrêtés ne sont pas en année civile.

Un volant non négligeable de logements³² est situé en copropriété, dont la fonction de syndic est assumée par la société. L'accomplissement de cette fonction n'induit aucun décalage notable quant au délai de régularisations des charges locatives.

En règle générale, le processus débute en mars et s'achève en décembre (quittancement). Dès lors, les périodes de régularisation s'étalent tout au long de l'année.

Les estimations de provisions manquent parfois de fiabilité, mais demeurent en général à des niveaux maîtrisés.

Le contrôle a porté sur les charges de l'année 2015 pour 369 programmes. L'analyse des écarts entre les provisions et les montants définitifs fait apparaître, en masse, une sur-provision de 6,66 %, soit un niveau relativement modéré. Néanmoins, lorsqu'il est fait abstraction des dépenses de chauffage tributaires des aléas climatiques, des consommations d'eau, inhérentes au comportement des locataires et des charges d'ascenseur, ne concernant pas la majorité des programmes, cet écart atteint 12,16 %. Ce dernier résulte d'une démarche volontariste de l'organisme, eu égard aux régularisations antérieures de charges débitrices. L'impact pour le locataire demeure néanmoins limité.

3.2.3.2 Analyse du coût des charges supportées par les locataires

L'analyse porte sur les charges relatives à l'année 2015. Leur coût a été mis en perspective avec ceux recensés par l'union sociale pour l'habitat (USH) 2015 pour les organismes de logement social (OLS) d'Île-de-France.

Le dernier rapport de contrôle de la MILOS avait observé qu'un nombre important de groupes immobiliers présentait des charges récupérables élevées, situation induite par l'absence d'une analyse précise des charges par la société.

La réorganisation du service dédié à la régularisation a permis une amélioration significative quant au coût des charges supportées par les locataires.

En 2015, pour l'ensemble des programmes communiqués, le montant moyen annuel des charges se situe à 26,67 €/m² de SH.

Les postes les plus onéreux sont les suivants :

- charges de chauffage (8,13 €/m² de SH) ;

³¹ Loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs et portant modification de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986.

³² 7 143 logements au 31/12/2016 (source : rapport de gestion).

- charges d'entretien des parties communes (6,25 €/m² de SH) ;
- dépenses afférentes aux consommations d'eau (7,14 €/m² de SH).

Le coût moyen au m² de surface habitable (SH) ressort à 30,35 € pour les logements en chauffage collectif équipés d'un ascenseur (94 groupes, 11 552 logements) pour une médiane USH 2015 de 30,71 €.

S'agissant des logements en chauffage collectif sans ascenseur (103 groupes, 7 864 logements), le coût médian 2015 au m² de surface habitable (SH) ressort à 28,13 €, soit à un niveau inférieur à la médiane USH (31,75 €).

Quant aux logements en chauffage individuel équipé d'un ascenseur (50 groupes, 2 233 logements), le coût médian 2015 au m² de surface habitable (SH) de 19,76 € est inférieur à la médiane USH 2015 de 21,31 €.

Pour les logements en chauffage individuel sans ascenseur (122 groupes, 2 945 logements), le coût moyen 2015 au m² de surface habitable (SH) ressort à 14,17 € pour une médiane USH de 19,55 €.

Néanmoins, un examen détaillé a permis d'identifier que certaines composantes des charges locatives dépassaient sensiblement la médiane régionale (cf. annexe 7.4). L'impact financier demeure toutefois circonscrit étant donné leur caractère marginal.

3.3 CONCLUSION

Mis à part quelques irrégularités à lever et nonobstant le défaut de fiabilité des données, le niveau des loyers apparaît globalement contenu et adapté à la politique sociale de la société. Le niveau et le suivi des charges, malgré la contrainte liée aux copropriétés, apparaissent pour leur part maîtrisés.

La vacance des programmes immobiliers dans le nivernais et plus spécifiquement celle liée aux parkings et des commerces en Île-de-France atteignent des niveaux beaucoup trop élevés, qui ne peuvent s'expliquer par le seul contexte. C&F précise avoir engagé des actions correctives sur ces points.

4. POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

Dans le cadre de la CUS, la SA d'HLM Coopération et Famille a décliné sa politique de gestion sociale en deux axes principaux :

- Accueillir et accompagner les ménages les plus modestes en favorisant la mixité sociale, prévenant les impayés et en mettant en place des dispositifs d'aides innovants ;
- Développer les mobilités résidentielles en favorisant la mobilité au sein de son parc et la vente de logements à ses occupants.

4.1 CARACTÉRISTIQUES DES POPULATIONS LOGÉES

La société C&F procède aux enquêtes OPS (occupation du parc social) et dresse un bilan détaillé qui est transmis au CS.

Principaux résultats des enquêtes comparés aux taux moyens relevés dans la région Île-de-France et le département de la Nièvre (tous ménages confondus)

En %	Pers. isolées	Ménages 3 enfants et +	Familles monoparentales	Revenu <20 %*	Revenu <60 %*	Revenu >100 %*	Bénéficiaires d'APL+AL	Titulaires du contrat de location de + de 65 ans
Enquête OPS ÎdF 2014	30,4 %	14,1 %	20,9 %	12,5 %	51,6 %	14,0 %	31,9 %	18,6 %
Région Île-de-France 2014	32,2 %	12,6 %	21,0 %	15,4 %	54,9 %	13,5 %	33,3 %	21,8 %
Enquête OPS ÎdF 2016	30,0 %	17,1 %	23,8 %	16,3 %	59,8 %	10,8 %	42,9 %	17,1 %
Enquête OPS Nièvre 2014	43,7 %	14,9 %	19,0 %	35,1 %	75,3 %	7,5 %	67,8 %	17,2 %
Département (58) en 2014	53,0 %	5,0 %	16,8 %	23,2 %	62,2 %	9,0 %	56,2 %	16,1 %

*Revenus des locataires par rapport aux plafonds PLUS

Les ménages très modestes (ressources < 20 % des plafonds) étaient moins représentés en 2014 (12,5 %) qu'au niveau régional (15,4 %) ; chiffre qui a toutefois été dépassé en 2016 avec 16,3 %. Le même constat est effectué s'agissant de la représentation des ménages disposant de faibles ressources (< 60 % des plafonds).

En 2014, la part des ménages dépassant les plafonds est corrélativement plus importante que le taux moyen relevé pour la région Île-de-France (+0,5 point). La situation évolue sensiblement à la baisse en 2016 : la part des ménages dont le revenu est supérieur au plafond PLUS n'est que de 10,8 %, contre 14 % en 2014.

Une analyse des locataires ayant emménagé en 2015 et 2016 montre que la tendance se poursuit puisque la proportion des ménages très modestes a été portée à 26,7 % et celle des ménages bénéficiant de ressources inférieures à 60 %, à 67 %. Il convient toutefois de souligner que cette moyenne comporte des disparités importantes selon les départements. Ainsi, la part des ménages bénéficiant de ressources inférieures à 60 % ne représente que 52,1 % pour Paris, tandis qu'elle s'élève à 77,8 % pour l'Essonne.

De la même manière, la proportion de locataires du parc bénéficiant d'une aide au logement est inférieure, en 2014, de 1,4 point au taux régional de 2014 (33,3 %). Mais en 2016, le taux de bénéficiaires passe à 42,9 % contre 31,9 % en 2014 pour la société.

Coopération et Famille ne procède pas à un suivi rigoureux des demandes de mutation interne et des locataires dont le droit au maintien dans les lieux pourrait être remis en cause (article L. 422-5-1 du CCH).

Afin de favoriser la mobilité des locataires et une occupation plus équilibrée du parc social dans les zones où il existe de fortes tensions locatives, la loi du 27 janvier 2017³³ a renforcé les dispositions existantes³⁴ concernant la perte du droit au maintien dans les lieux des locataires : sous-occupation (article L. 442-3-1 du CCH) au sens de l'article 621-2 du CCH, logement adapté au handicap qui ne serait plus occupé par une personne présentant un handicap (article L. 442-3-2 du CCH) et ressources supérieures à 150 % des plafonds de ressources (article L. 442-3-3 du CCH)³⁵. Elle a en outre créé un nouveau cas lorsque le locataire ne répond pas à l'enquête annuelle sur les ressources.

L'organisme est donc tenu, en application de l'article L. 442-5-1 du CCH, de procéder lorsqu'une enquête OPS fait apparaître l'un de ces cas, à un examen de la situation du locataire et des possibilités d'évolution de son parcours résidentiel ce qui n'est pas réalisé de manière suivie. En effet, jusqu'à courant 2017, ce n'était généralement que sur demande du locataire ou pour assainir une situation d'impayés qu'un relogement adapté à la composition familiale était proposé. Depuis juin 2017, une démarche a été initiée au niveau du

³³ Loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté.

³⁴ Instaurées par la loi n° 2009-323 du 25 mars 2009 de mobilisation pour le logement et la lutte contre l'exclusion, dite « loi Molle ».

³⁵ Il s'agit des plafonds de ressources pour l'attribution des logements financés par des prêts locatifs sociaux (PLS).

groupe afin de recenser auprès de chaque filiale, les situations de sous-occupation. Le recensement a mis en évidence que le nombre de ménages potentiellement concernés était extrêmement important. Ainsi, et quand bien même le périmètre est incomplet puisqu'il ne concerne que les ménages de moins de 60 ans (décision prise au niveau du groupe)³⁶, les ménages susceptibles d'être concernés au niveau de Coopération et famille s'élèvent à 916, dont 13 avec un différentiel de 4. Compte tenu du volume à traiter, il a été décidé de procéder à une gestion de la sous-occupation en deux temps :

- Période 2018-2019 : traitement des ménages dont le nombre de pièces par rapport à la taille du ménage est d'au moins 4 ;
- Période 2020-2021 : traitement des autres ménages.

La société précise qu'en janvier 2019, les mesures internes au groupe mentionnées ci-après ont été rappelées aux collaborateurs, le processus mis en place en 2018 au sein de la société Logement Francilien étant désormais la procédure de référence à appliquer :

- une matrice, intégrant les derniers résultats de l'enquête OPS 2018, recensant l'ensemble des sous-occupations importantes (différentiel de -4 entre la taille du logement et la configuration familiale) a été adressée aux directions territoriales. Une autre matrice dénombrant les sous-occupations mineures sera envoyée ultérieurement, la priorité étant de reloger les occupants des logements caractérisés par un différentiel majeur,
- le processus de gestion prévoit l'envoi de courriers aux locataires visés afin de les informer des mesures réglementaires mises en œuvre, d'objectiver la situation de sous-occupation en les invitant à nous envoyer l'ensemble des pièces justificatives. Le service contentieux de la direction territoriale déclenche la procédure pour les locataires assujettis aux dispositions de la loi (- de 65 ans, prise en compte des enfants faisant l'objet d'un droit de visite et d'hébergement, situation de perte de mobilité ou de handicap pour le titulaire du bail ou un enfant à charge).
- Un point sera effectué lors de la parution du décret précisant les zones géographiques se caractérisant par un déséquilibre important entre l'offre et la demande.

Un tableau, intégré à la matrice de données, permettra de suivre l'activité de relogement et des procédures contentieuses enclenchées après refus des trois propositions de logement. L'Agence prend note de cet engagement de suivi dans le temps.

Les dépassements de plafond de ressources apparaissent, quant à eux, correctement suivis³⁷.

Au surplus, l'organisme n'a pas une connaissance précise des demandes de mutation interne en cours. En effet, il n'existe pas de tableau de suivi centralisé et actualisé. Il résulte d'ailleurs de l'enquête de satisfaction réalisée en 2016 un taux de satisfaction très faible en matière de demande de mutation (19 %), en net retrait par rapport à 2015 (36 %).

Or, la fluidification des parcours résidentiels des locataires en facilitant les mobilités internes figurait parmi les engagements pris dans le cadre de la CUS. Ainsi, cette dernière prévoyait, sur la période 2011-2016, une moyenne annuelle de 7 % de mutations internes, rapportée au nombre total des attributions sur cette période (cf. indicateur E1). Or, selon le bilan CUS, le résultat cumulé ne serait que de 6,4 %. Au surplus, il convient de

³⁶ Or, la part des ménages en sous-occupation, âgés entre 60 et 65 ans, est très importante puisqu'elle représente environ la moitié des ménages de moins de 60 ans en sous-occupation, et 3 % des locataires en place. Par ailleurs, 246 ménages, sont en sur-occupation, soit 1 % du parc.

³⁷ En 2017, sept ménages étaient concernés.

souligner que cette moyenne relativement proche de la cible est due aux bons résultats de 2011 et 2012 (respectivement 9,5 % et 11 %). En effet, la moyenne sur 2013-2016 ne s'élève qu'à 4,6 %.

Afin de faciliter les mutations internes au sein du parc social, une charte a été signée le 16 septembre 2015 avec la Ville de Paris. Dans ce cadre, les réservataires (Ville de Paris et État) mettent à disposition des bailleurs 20 à 25 % de leur contingent afin de permettre les mutations inter-contingent Ville/État et faciliter la transparence et le traitement des demandes via le système de cotation AIDA³⁸. Compte tenu de la récente mise en place de ce dispositif, l'Agence n'a pas de recul suffisant pour porter une appréciation sur son efficacité.

4.2 ACCÈS AU LOGEMENT

4.2.1 Connaissance de la demande

L'enregistrement des demandes de logement est généralement réalisé, soit par les réservataires, soit directement par le demandeur. À défaut, Coopération et Famille y procède. L'instruction des demandes s'effectue au sein des agences, tout comme les radiations qui ont lieu automatiquement via le logiciel de gestion interne. Lors du précédent contrôle, il avait été constaté un dysfonctionnement entre cet outil de gestion et le SNE engendrant des défauts de radiation suite à la signature du contrat de location.

Cette anomalie a été corrigée puisqu'une vérification sur un échantillon de nouveaux entrants a mis en évidence que les radiations étaient effectuées conformément aux dispositions de l'article R. 441-2-8 du CCH.

4.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le CS définit la politique d'attribution des logements. La dernière révision, opérée le 13 juin 2017, a intégré les dispositions issues de la loi « Égalité et Citoyenneté » ainsi que celles du décret n° 2017-760 du 3 mai 2017 relatives à l'adaptation de la société au vieillissement. Elle se décline comme suit :

- « Accueillir différentes populations, y compris celles placées en situation de précarité, et rechercher une certaine mixité sociale(...), dont l'obligation de réservation de 25 % destinés aux DALO ou, à défaut, aux personnes prioritaires pour nos logements non réservés (ou avec reprise pour un tour), obligation qui concerne également les collectivités et Action Logement.
- Organiser des « rendez-vous de mobilité » avec les locataires en sous-occupation et/ou dont les ressources dépassent les 150 % des plafonds PLS.
- Améliorer la performance du DALO et renforcer l'accès des ménages prioritaires au parc social.
- Piloter les attributions à l'échelle intercommunale. »

4.2.3 Gestion des attributions

4.2.3.1 Analyse de la gestion des attributions

Le CS a décidé de décentraliser la gestion des attributions au sein des six agences (quatre en Île-de-France³⁹, une à Nevers et une à Bordeaux) et de créer six CAL. Chaque commission est compétente sur la zone d'implantation géographique des logements gérés par l'agence à laquelle elle est rattachée. Le secrétariat des

³⁸ Il s'agit d'un fichier, géré depuis 2008 par la Ville de Paris, qui se nourrit des informations du SNE, enrichies de données de Paris sur les modalités d'attribution.

³⁹ Agence Val-d'Oise, créée en juin 2012 et localisée à Houilles, agence Yvelines basée à Poissy, agence Grand Paris située à Montreuil et agence Grand Sud à Juvisy-sur-Orge.

CAL franciliennes est assuré par les deux directions territoriales (Ouest, Est). Les baux sont signés au sein des unités locales de gestion (ULG).

Le règlement intérieur des CAL, approuvé par le CS du 13 juin 2017, prévoit que chaque commission se réunit aussi souvent qu'il est nécessaire et au moins une fois tous les deux mois. Dans les faits, les commissions franciliennes se réunissent tous les quinze jours voire toutes les semaines.

Il est rendu compte annuellement de l'activité des CAL au CS. Le bilan transmis est détaillé ce qui permet d'assurer globalement un suivi des objectifs fixés par la CUS à l'exception de ceux relatifs aux mutations internes.

Activité des CAL durant la période 2012-2016 (en moyenne 1 956 attributions par an)

	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de dossiers examinés dont notamment :	2 697	3 026	2 935	3 122	3 062
Nombre de dossiers acceptés (rang 1 et sous conditions suspensives)	1 910	1 984	1 908	1 993	1 987
Nombre de dossiers acceptés (rang 2 et suivants)			458		231
Nombre de dossiers refusés / irrecevables	592	795	312	779	742
Nombre de dossiers ajournés	195	247	257	350	102

S'agissant du contingent propre (environ 9 % du parc), Coopération et Famille s'adresse, en premier lieu, à Action Logement aux fins d'obtention de candidatures. A ce propos, il convient de préciser que l'organisme s'oblige, en vertu de diverses conventions cadre conclues avec des collecteurs, devenus au 1^{er} janvier 2017 Action Logement Immobilier, à consentir un droit de préférence à ce dernier, en contrepartie des financements apportés. La société précise qu'en mars 2018, elle est encore redevable à ce titre de 116 logements dont 74 en droit unique.

À défaut de transmission de proposition de la part d'Action Logement, Coopération et Famille s'adresse ensuite aux autres réservataires.

S'agissant du parc réservé, les chargés de clientèle informent les réservataires dès la libération du logement et instruisent les dossiers de candidature proposés.

Une visite préalable du logement est systématiquement assurée par le gardien ou par le responsable de site en cas de résidences non gardiennées. Ce travail préparatoire garantit ainsi la pertinence des dossiers présentés à la CAL. Les refus postérieurs aux attributions sont donc rares.

Une fiche individuelle de synthèse afférente à chaque candidat est établie et présentée à la CAL. Les décisions rendues par la CAL font ensuite l'objet d'une notification aux demandeurs.

Le contrôle a mis en évidence que la composition et le fonctionnement des CAL⁴⁰ présentaient des irrégularités.

• S'agissant de la composition

- o Le règlement intérieur des CAL, actualisé pour tenir compte des diverses modifications apportées par la loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 et ses décrets d'application, a été approuvé par le CS le 13 juin 2017. Toutefois, l'analyse de quelques convocations adressées postérieurement à l'application de ces textes laisse apparaître que les réservataires ne sont pas convoqués pour l'attribution des logements relevant de leur contingent.

⁴⁰ L'ANCOLS a participé à la CAL de l'agence Val-d'Oise le 12/10/2017 ainsi qu'à celle de l'agence Grand Paris le 21/11/2017.

- o En outre, aucun représentant des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique n'a été désigné.
- o Les présidents du conseil de territoire de l'établissement public territorial (EPT) de la métropole du Grand Paris ainsi que les présidents des EPCI compétents en matière de programme local de l'habitat (PLH) ne sont pas convoqués à la commission pour l'attribution des logements situés sur le territoire relevant de leur compétence. Or, au moment de l'élaboration de la CUS, 26 EPCI avaient déjà adopté un PLH.
- o La composition des CAL telle qu'elle figure en annexe du règlement intérieur des CAL est irrégulière et manque de clarté :
 - Le président de chacune des CAL n'est pas précisé. Dans les faits, la présidence est assurée par le responsable d'agence pour la DT Est et, s'agissant de la DT Ouest, par l'un des responsables d'agence ou la directrice territoriale. Or, le règlement intérieur prévoit que le « *président est élu pour la durée de son mandat de membre de la commission.* » Il ne peut donc être prévu de présidence tournante et le CS devrait être informé du président élu.
 - Bien que l'article R. 441-9 du CCH dispose que six membres seront désignés par le CS dont un représentant des locataires, la composition de l'agence Grand Paris fait apparaître 16 membres, celle des agences Grand Sud, Val-d'Oise et Yvelines, 14 membres. En revanche, la composition de la CAL de Nevers est incomplète puisqu'il n'y a pas de représentant des locataires. S'agissant de la CAL de Bordeaux, il manque deux membres puisque le CS n'a désigné que quatre membres parmi lesquels le représentant des locataires. Au surplus, pour chacune des CAL, aucune distinction n'est faite entre les membres titulaires et leurs suppléants. Seule la mention participation régulière ou occasionnelle figure. L'organisme est donc invité à régulariser la composition de ses CAL afin de la mettre en conformité avec la réglementation en vigueur ainsi que son règlement intérieur.

Suite aux observations de l'Agence et aux dernières évolutions réglementaires, une note sur le processus et le mode de désignation des membres CAL, et plus particulièrement des présidents de CAL, a été transmise à l'ensemble des directeurs territoriaux en novembre 2018, rappelant notamment les parties prenantes à convoquer. Un nouveau règlement intérieur de la CAL, validé par le conseil de surveillance du 11 décembre 2018, a été mis à jour. Les réservataires sont désormais systématiquement convoqués lorsqu'un logement est attribué sur leur contingent, ainsi que les présidents des conseils de territoires des EPT et les présidents d'EPCI.

En revanche, il a été décidé de ne pas désigner de représentant des organismes bénéficiant de l'agrément relatif à l'ingénierie sociale, financière et technique, et de ne tenir compte que des six membres de droit, ce qui est une position juridiquement contestable.

S'agissant de la présidence des CAL, une information sera faite au conseil de surveillance, une fois les présidents de CAL élus, à l'occasion de la présentation du rapport d'activité de la CAL.

S'agissant du nombre de participants à la CAL, il est précisé que le document annexé à l'ancien règlement intérieur se présentait davantage comme un tableau de reporting de l'ensemble des personnes ayant siégé à la CAL, et de suivi de leur participation. Ceci explique le fait que soient mentionnées plus de personnes dans ce tableau que de membres de la CAL.

Ce point a été modifié avec la validation de la révision du règlement intérieur par le conseil de surveillance pour que ce dernier ne se prononce que sur les membres devant effectivement être désignés (six membres dont le représentant des locataires ainsi que leur suppléant). Le tableau listant les membres des CAL a également été revu pour faire apparaître un système de titulaire / suppléant pour les neuf agences d'Île-de-France et de Bordeaux.

• S'agissant du fonctionnement

- o L'ANCOLS a relevé que des salariés de Coopération et Famille assistaient parfois à des CAL, avec voix délibérative, sans toutefois avoir fait l'objet d'une désignation préalable par le CS (cf. à titre d'exemple le procès-verbal de la CAL du 12/01/2017).
- o Le règlement intérieur prévoit que : « *Les membres de chaque commission sont convoqués aux séances au moins 72 heures à l'avance par écrit* ». Ce délai semble respecté s'agissant des CAL dépendant de la DT Est mais ne l'est pas toujours s'agissant de celles dépendant de la DT Ouest. Un rappel a été effectué aux équipes en fin d'année 2018 afin que la convocation soit systématiquement adressée 72 heures à l'avance par écrit.
- o Le règlement intérieur de la CAL et la politique d'attribution n'ont pas été rendus publics selon des modalités incluant leur mise en ligne, et ce, par application de l'article R. 441-9 du CCH. Suite à la création du nouveau site Internet, le nouveau règlement intérieur a été mis en ligne et la politique d'attribution le sera prochainement.
- o La liste des pièces justificatives réclamées par l'organisme pour compléter la demande de logement n'est pas complètement conforme à l'arrêté du 24 juillet 2013⁴¹. Il appartiendra donc de la mettre à jour en l'uniformisant au niveau de la société. En effet, la liste des pièces demandées est différente selon qu'elle émane de la DT Est ou de la DT Ouest. Il a également été constaté que figuraient, dans le dossier d'instruction de la demande, des documents qui n'auraient pas dû l'être (jugement de divorce en entier, rapport social...). En outre, des dossiers font parfois l'objet d'une non-attribution pour défaut d'une pièce qui ne figure toutefois pas sur la liste des documents qui peuvent être demandés. La société, invitée à y remédier sans délai, répond que les correctifs nécessaires seront apportés à la liste et qu'un rappel sera fait aux équipes sur les pièces obligatoires, complémentaires et sur celles que le bailleur ne peut demander.

Par ailleurs, il a été relevé que les CAL examinaient rarement au moins 3 demandes pour un même logement à attribuer, et ce, en contradiction avec les dispositions de l'article R. 441-3 du CCH, alors que la demande le justifie pleinement en Île-de-France. Seules les préfectures respectent généralement cette obligation. En effet, les autres réservataires ne proposent, dans la majorité des cas, qu'un seul candidat. Dans ce contexte, la société devrait s'appuyer sur SYPLO⁴² ou sur le fichier commun du système national d'enregistrement des demandes de logement locatif social (SNE) afin de compléter le nombre de candidatures. La société précise qu'elle étudiera cette possibilité de proposer d'autres dossiers. Ce sujet sera instruit notamment afin de préciser les règles de passation des dossiers en CAL pour des situations spécifiques (mutations, relogement, désignation par réservataire, défaut de candidat...).

S'agissant des logements non contingentés, la société pêche dans son dispositif de présélection des candidats, se reposant sur les seuls réservataires pour identifier les candidats. Pour justifier ce choix, la société rappelle que dans le cadre de conventions cadre passées avec Action Logement, celle-ci serait encore redevable en mars 2018 de 116 logements (cf. ci-dessus). Ainsi, en pratique, Coopération et Famille ne dispose pratiquement plus en flux de son contingent et n'est donc plus en capacité d'assumer son rôle de pré-sélection des candidatures.

Dans ce contexte, le principe de l'égalité de traitement des demandes n'est pas pleinement assuré.

En effet, le processus d'attribution se joue en amont des commissions d'attribution, au moment de l'instruction des dossiers par les réservataires. C&F doit s'impliquer dans les processus de sélection des candidats de ses

⁴¹ Relatif au nouveau formulaire de demande de logement locatif social et aux pièces justificatives fournies pour l'instruction de la demande de logement locatif social.

⁴² Système priorité logement.

réservataires, par exemple en concluant des chartes de bonnes pratiques assurant un processus équitable pour les candidats, et le cas échéant en proposant ses propres candidats en complément en cas de carence du réservataire.

Par ailleurs, C&F n'a pas engagé de démarche de cotation des propositions qu'il reçoit de ses réservataires, ce qui permettrait de les prioriser sur la base de critères transparents et d'assurer une plus grande cohérence dans le traitement des dossiers.

S'agissant du contrôle des attributions, le contrôle du respect des plafonds de ressources⁴³ a mis en évidence que 21 demandeurs se sont vus attribuer un logement alors qu'ils présentaient un dépassement allant de 2 à 55 %. La société reconnaît la réalité de 8 dépassements et fournit des explications pour les 13 autres qui ne permettent pas de lever le constat d'irrégularité au vu des pièces du dossier.

Par ailleurs, trois logements ont été attribués à des candidats alors que leur dossier était incomplet.

L'analyse des dossiers présentés en CAL en 2015 et 2016 a également mis en exergue que malgré une localisation des programmes quasi exclusivement en zones tendues, les délais d'attribution sont relativement courts. En effet, 62,6 % des demandes satisfaites le sont en moins de 3 mois (96,1 % en moins d'un an et 99,3 % en moins de 3 ans)⁴⁴. Ce constat confirme la nécessité d'améliorer la recherche de candidats au sein du fichier des demandeurs et de proposer plusieurs candidatures pour un même logement à la CAL (cf. ci-dessus et annexe 7.3).

S'agissant du contrat de location, il a été constaté que certaines clauses n'étaient pas conformes à la réglementation en vigueur ou n'étaient pas complètement appliquées. Ainsi :

- À l'article 2 du titre IV, il n'est pas prévu, en application des dispositions de l'article 22 de la loi du 6 juillet 1989 que le délai de restitution du dépôt de garantie peut être réduit à un mois lorsque l'état des lieux de sortie est conforme à l'état des lieux d'entrée ; disposition applicable depuis le 26 mars 2014, date de publication de la loi n° 2014-366 du 24 mars 2014 pour l'accès au logement et un urbanisme rénové, dite « loi Alur ».
- À l'article 1 du titre V, il est précisé que le « *preneur reconnaît avoir reçu et signé ce jour, le décompte du prix du loyer établi sur la surface corrigée ou sur la surface utile du logement* ». Or, ce document n'est pas systématiquement remis.
- À l'article 5 du titre V, il est indiqué que le bailleur pourra exiger du preneur « *un supplément de loyer de solidarité lorsque les ressources de son foyer excèdent le plafond applicable pour l'attribution du logement* ». Cette information est partiellement erronée puisqu'il n'est pas précisé que le SLS n'est appliqué qu'en cas de dépassement d'au moins 20 % des plafonds de ressources ce qui ne permet pas au locataire de bénéficier d'une information suffisante.
- Au point 2 « conditions de jouissance » du titre VII, il est prévu que le locataire ne pourra réclamer d'indemnité pour les travaux effectués par le bailleur et même qu'il renonce expressément à « *réclamer des dommages-intérêts ou diminution de loyer pour le préjudice qui lui serait causé* » du fait de ces travaux. Or, la clause « *qui interdit au locataire de demander une indemnité au bailleur lorsque ce dernier réalise des travaux d'une durée supérieure à vingt et un jours* » est illégale au regard des dispositions du r) de l'article 4 de la loi du 6 juillet 1989. Une renonciation générale à toute demande d'indemnité, c'est-à-dire non limitée à une

⁴³ L'examen s'est basé sur les attributions réalisées en 2015 et 2016, soit un volume de 3 980 dossiers. Le contrôle sur pièces a concerné environ 350 dossiers.

⁴⁴ Le délai anormalement long pour l'attribution d'un logement social est fixé à trois ans dans les départements de Seine-Saint-Denis, Val-de-Marne, Seine-et-Marne, Yvelines, Essonne, Val-d'Oise, quatre ans dans les Hauts-de-Seine et varie à Paris de 6 à 10 ans en fonction de la taille du logement.

durée inférieure à 21 jours, est donc illégale. De la même manière, le fait de prévoir l'interdiction pour le locataire de rechercher la responsabilité du bailleur est interdit sur le fondement du m) de l'article susvisé.

- La clause prévoyant qu'« *en toute hypothèse, le copreneur sortant restera solidaire au titre des obligations nées du présent bail jusqu'à restitution des lieux* » apparaît excessive et devrait être limitée dans le temps. La société précise avoir limité la durée de la solidarité sans toutefois mentionner la durée retenue.
- À l'article 1 du titre VIII, il est précisé que le locataire pourra bénéficier d'un délai de préavis réduit « *dans les cas précis définis par la loi* ». Cette mention n'est pas suffisamment explicite et devrait a minima être complétée par une référence aux textes visés (article 15 de la loi du 6 juillet 1989 et article L. 353-15 du CCH).
- Il ne peut être imposé au locataire, en cas de déménagement, de préciser la nouvelle adresse de son employeur. Il est seulement possible de solliciter sa nouvelle adresse.
- Le titre 9 relatif à la reprise du logement par le bailleur devra être actualisé pour tenir compte des nouvelles dispositions prévues par la loi « Égalité et Citoyenneté ».
- Il est prévu, non seulement dans le titre XVI, mais également à différents endroits du contrat de location une indemnité pour divers manquements aux obligations contractuelles. Or, les dispositions du i) de l'article 4 de la loi du 4 juillet 1989 interdisent au bailleur de « *percevoir des amendes ou des pénalités en cas d'infraction aux clauses d'un contrat de location ou d'un règlement intérieur à l'immeuble* ». Ce constat figurait déjà dans le précédent rapport de la MILOS.

La société précise avoir pris en compte l'ensemble de ces observations et procédé à la mise à jour du contrat de location type afin d'intégrer les nouvelles dispositions de la loi « Égalité et citoyenneté » et d'assurer une information explicite du locataire.

Le décompte de surface du logement n'est pas systématiquement remis aux locataires. Or, les dispositions de l'article R. 353-19 du CCH et des conventions APL imposent de remettre à tout nouveau locataire un décompte détaillé de surface corrigée ou utile du logement, qui sert de base au calcul du loyer quittancé, ainsi qu'à la répartition des charges. Cette observation avait déjà été relevée dans le rapport de la MILOS de 2012. Selon les éléments transmis, à peine 38 % des logements disposeraient d'un tel décompte.

C&F précise en préalable que la présence de cette annexe n'est pas une condition de validité du loyer quittancé et qu'aucune réclamation de locataire à ce sujet n'a été enregistrée. Toutefois, la société souligne que depuis le précédent contrôle, le travail de recensement se poursuit, et ce, afin d'améliorer l'information délivrée aux locataires. Au regard de la lourdeur du dispositif à déployer sur son parc, il est envisagé de faire passer un géomètre lors d'interventions d'ampleur sur le patrimoine prévues au plan d'investissement, afin de réaliser des métrés sur l'ensemble des logements et annexes. Ainsi, la société mettra à jour progressivement ses bases informatiques dans le but de transmettre le décompte de surfaces aux locataires lors de la signature de bail.

4.2.3.2 Bilan des attributions DALO et accords collectifs départementaux

4.2.3.2.1 DALO

L'objectif moyen annuel de 16 % fixé dans la CUS pour les attributions à des candidats labellisés DALO n'a pas été atteint (cf. indicateur F.III). Il convient toutefois de préciser que des objectifs variables ont été définis selon les départements.

Une analyse des attributions réalisées au cours des années 2015 et 2016 montre que la part moyenne des attributions DALO masque des disparités territoriales. Ainsi, les départements des Yvelines, Essonne et Hauts-de-Seine affichent des résultats nettement en-deçà des objectifs fixés tandis que ceux de Paris, Seine-Saint-Denis et Val-de-Marne respectent la cible fixée.

Attributions au titre du DALO

	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Nombre total d'attributions effectuées durant l'année	1 910	1 984	1 908	1 993	1 987	9 782
Nombre total de relogements DALO :	79	221	261	263	268	1 107
Part des DALO dans les attributions totales (en %)	4,1 %	11,1 %	13,7 %	13,8 %	13,5 %	11,3 %

La société Coopération et Famille pourrait améliorer ses résultats si elle utilisait l'application de gestion de la demande SYPLO, accessible depuis 2014. En effet, et ainsi que précédemment exposé, l'organisme a recours aux réservataires pour trouver des candidats pour ses logements libres. De ce fait, il se prive de ses prérogatives en matière de sélection des candidats et ne pallie pas le non-respect par Action Logement des obligations mises à sa charge, par application de l'article L. 313-26-2 du CCH, en matière de proposition de candidats reconnus prioritaires par la commission DALO. Ainsi, sur les logements réservés à Action Logement qui ont été attribués durant la période de contrôle (23,6 % des attributions totales), seuls 8,9 % d'entre eux, et non un quart, l'ont été à des ménages prioritaires ce qui ne facilite pas l'atteinte des objectifs en la matière.

La société reconnaît avoir connu un démarrage difficile qu'elle attribue à la très faible mobilisation des réservataires, mais souligne qu'un effort, d'ailleurs relevé dans l'évaluation faite par l'État du bilan de la CUS, a été accompli en fin de période. L'État note par ailleurs qu'un effort supplémentaire devra être effectué « *afin de respecter les obligations de la loi Égalité et Citoyenneté en matière d'accueil de ménages prioritaires, notamment DALO, qui seront déclinées dans les conventions intercommunales d'attributions* ».

4.2.3.2 Accords collectifs départementaux (ACD)

La CUS avait fixé un objectif annuel de 161 attributions de logements à des ménages reconnus prioritaires par le plan départemental d'actions pour le logement et l'hébergement des personnes défavorisées (PDALHPD) et les accords collectifs (soit 7,8 % des attributions).

Au vu du bilan CUS transmis, il semblerait que l'objectif ait été atteint puisque sur 11 624 attributions réalisées durant la période 2011-2016, 1 335 logements ont été attribués à ce titre, soit 11,5 % des attributions.

L'organisme n'a toutefois pas été en mesure de transmettre un bilan détaillé sur la période de la CUS, en ventilant les résultats par département et par année.

4.2.3.3 Gestion des contingents

Les contingents de réservation des logements sont bien identifiés. Le contrôle des dossiers d'attribution a permis de vérifier que les logements vacants sont dûment signalés à leur réservataire.

Au 30 juin 2017, selon les données communiquées par l'organisme, le patrimoine conventionné est réparti de la manière suivante :

Réservations de logements sur le parc conventionné au 30 juin 2017

Réservataires	Préfet	Collectivités territoriales	Action Logement	Employeur	Autres	Coopération et Famille	Total
Logements	6 911	5 050	4 250	404	66	5 720	22 401
En %	30,9 %	22,5 %	19,0 %	1,8 %	0,3 %	25,5 %	100,0 %

Un service de la Direction de la promotion du GIE Logement français est chargé des relations avec Action Logement Immobilier (ALI). Il assure notamment la négociation des conventions de réservation mais également le suivi des conventions de parc (cf. § 4.2.3.1). S'agissant des autres réservataires, le suivi est assuré directement au sein de C&F.

4.3 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

4.3.1 Organisation du service de proximité

Les six agences assurent la gestion technique (entretien courant, suivi des prestations et traitement des réclamations), commerciale et locative, de la recherche de candidats jusqu'au départ du locataire.

S'agissant du patrimoine francilien, la gestion de proximité est plus précisément assurée par les huit unités locales de gestion (ULG) réparties au sein des 4 agences franciliennes (2 ULG par agence). Les logements situés dans les départements de la Nièvre (58) et de la Gironde (33) dépendent, quant à eux, directement de leur agence respective. Chaque responsable d'ULG assure le management des responsables de site (21 au total) dont dépendent les gardiens. Un maillon hiérarchique supplémentaire est toutefois ajouté en cas de présence sur site d'un régisseur (10 au 30/06/2017⁴⁵) qui a un rôle de superviseur des gardiens et de manager.

Après une expérimentation sur une période de neuf mois concernant trois salariés du site de Savigny-Grand-Vaux (91) et avis favorable des instances de personnel, un nouveau métier de proximité a été créé en 2016 : gestionnaire de résidences (10 au 30/06/2017⁴⁶). Ce dernier devient l'interlocuteur pour l'ensemble des demandes des locataires et des partenaires sociaux, veille à l'entretien et la sécurité de la résidence, l'accompagnement social des résidents. Il intervient sur un périmètre de 250 à 350 logements mais n'assure pas l'entretien ménager des parties communes et la gestion des ordures ménagères. L'objectif recherché est de positionner ce nouveau métier de proximité sur des tâches à forte valeur ajoutée afin d'améliorer la qualité du service rendu aux locataires.

Au 31 décembre 2016, le personnel de proximité est constitué de 126 gardiens et 7 employés d'immeuble (159 résidences, hors copropriété, totalisant 4 137 logements, soit 17 % du parc, ne sont pas gardiennées). La société Coopération et Famille affiche, s'agissant du patrimoine, hors copropriété, un ratio qui dépasse généralement celui prévu dans la CUS, à savoir : en moyenne, un personnel de gardiennage ou de surveillance pour 97 logements sur le patrimoine (indicateur HV)⁴⁷ et par conséquent celui fixé à l'article R. 271-2 du Code de la sécurité intérieure.

Premiers interlocuteurs des locataires, les gardiens enregistrent et suivent les réclamations sur un progiciel de gestion dédié lorsque la loge est équipée de matériel informatique (61 loges informatisées au moment du contrôle sur 149). À défaut, les gardiens remplissent alors manuellement « la main-courante ou cahier des réclamations » dans lequel sont reportés l'objet et l'évolution du traitement de la demande. Lorsque le désordre est couvert par un contrat d'entretien, le prestataire est directement saisi. À défaut, une demande d'intervention est adressée par fax à son responsable de site pour traitement de la réclamation.

Les gardiens établissent également les états des lieux d'entrée et de sortie, procèdent aux pré-visites et aux visites conseil après envoi du préavis. En l'absence de gardien, ces formalités sont effectuées par le responsable de site. En revanche, la signature du contrat de location s'effectue en agence.

Depuis 2016, un espace résident « Web résidents » a été mis en place au niveau du groupe et permet entre autres aux locataires d'accéder à leur compte locataire, de payer leur loyer en ligne et de réaliser certains actes de gestion courante comme la mise à jour de leur attestation d'assurance ou de leur situation familiale. Fin 2017, plus de 20 % des locataires du groupe avaient créé leur compte.

⁴⁵ Source : liste du personnel transmise par l'organisme.

⁴⁶ Source : liste du personnel transmise par l'organisme.

⁴⁷ Ce ratio varie toutefois, selon les territoires, entre 0 et 188.

En outre, un dispositif « véhicule Coop'Mobile » a été instauré à l'initiative de Coopération et Famille. Il consiste à faire venir à la rencontre des locataires une équipe pluridisciplinaire de la société afin de répondre à leurs questions administratives, techniques, sociales ou juridiques. Ces conseillers disposent d'une connexion Internet et d'un accès au progiciel de gestion, rendant ainsi possible le traitement de la plupart des demandes. L'utilité de ce dispositif qui sert également d'outil de commercialisation de logements, n'a pu être appréciée par l'Agence, compte de sa récente mise en place.

4.3.2 Enquêtes de satisfaction

Depuis 2003, les organismes du groupe Logement français ont pris l'engagement d'améliorer la qualité de vie et de service rendu à leurs locataires. À cet effet, une mesure de la satisfaction est effectuée annuellement et confiée à un bureau d'études.

En outre, afin d'améliorer le service rendu aux résidents, un comité « qualité de service », regroupant les métiers de la société, a été créé en 2012. Toutefois, suite à l'insatisfaction des locataires, exprimée lors des enquêtes annuelles et plus particulièrement celle de 2014, il a été décidé d'établir un contrat de service alliant gestion sociale et relation de proximité modernisée qui constituait un axe stratégique de Coopération et Famille pour 2013-2016. Ce contrat qui se décline en 18 engagements, classés en cinq rubriques⁴⁸, est accompagné de procédures décrivant les modes opératoires permettant de mettre en œuvre chacun des engagements. Il a en outre été complété, depuis 2016, par un dispositif interactif afin de permettre aux locataires de faire un signalement s'ils estiment que les engagements ne sont pas tenus. Compte tenu du caractère récent de cette action, les effets ne sont pas encore mesurables.

Le niveau de satisfaction globale est nettement inférieur aux résultats moyens des bailleurs franciliens mais également du groupe Logement français. En 2015 et 2016, l'enquête a porté sur un échantillon d'environ 3 300 locataires, interrogés par téléphone, soit environ 14 % du parc.

Entre ces deux années, le niveau de satisfaction globale a légèrement augmenté, passant de 66,9 % à 69 %. Il demeure toutefois inférieur de 7 points aux résultats moyens obtenus au niveau du groupe. Comparativement aux bailleurs franciliens disposant de plus de 10 000 logements, Coopération et famille se situe encore plus nettement en-dessous de la moyenne qui s'élevait à 82,6 % en 2014 (source AORIF). La société précise toutefois que l'étude réalisée en 2017 conforte la progression de la satisfaction avec un taux porté à 72 %.

Cette amélioration doit être mise en perspective avec le travail, engagé en 2017, d'harmonisation des processus métiers, en anticipation de la fusion des trois sociétés franciliennes. Un diagnostic des écarts de pratiques, réalisé avec les équipes de proximité, a permis d'identifier les chantiers à initier pour atteindre progressivement une uniformisation des procédures de gestion, sur la base des engagements du référentiel de service Qualibail pour lequel la société Logement Francilien est certifiée depuis 2016.

S'agissant des résultats, des disparités apparaissent en fonction des territoires de gestion et des thématiques mesurées. Toutefois, entre 2015 et 2016, le ressenti des locataires s'est amélioré pour chacun des domaines enquêtés. Les plus fortes progressions ont concerné les interventions techniques dans le logement (+17 points) et les parties communes (+20 points).

Les plus forts écarts avec les données de l'enquête effectuée par l'AORIF en 2014 concernent le fonctionnement et l'état des équipements du logement (-14,7 points), l'accueil lors des contacts avec l'organisme (-14,7 points),

⁴⁸ Accueil dans le logement, disponibilité des équipes, écoute et réponse aux demandes, qualité des prestations et consultation des résidents.

l'information et la communication (-13,4 points), la satisfaction du logement (-11,7 points), la propreté des espaces extérieurs (-6,3 points) et le traitement des demandes d'intervention techniques (-6,1 points).

La vigilance de l'organisme devra être particulièrement portée sur ces différentes thématiques. En effet, même si une amélioration est perceptible entre 2015 et 2016, les résultats demeurent très éloignés de l'objectif fixé dans le cadre de la CUS qui étaient de 80 % de résidents satisfaits dont 30 % de très satisfaits (contre 69 % dont 21 % de très satisfaits en 2016). Les efforts devront donc être renforcés et pérennisés.

La société précise que l'étude réalisée en 2017 présente un nombre important de tendances positives sur les différents items de la satisfaction : l'information et la communication (71 %), les contacts avec l'organisme (78 %), la propreté des parties communes (80 %).

Les axes d'amélioration prioritaires demeurent le traitement des réclamations techniques et non techniques.

Le chantier engagé sur l'évolution de la stratégie de la relation client dans le cadre du projet d'entreprise SMART LF, qui prévoit notamment la mise en place d'une plateforme de relation clients, devrait permettre de répondre aux objectifs d'amélioration du service rendu aux locataires.

4.3.3 Concertation locative

Le dernier plan de concertation locative, validé par le CS le 8 décembre 2015, est applicable depuis le 1^{er} janvier 2016 pour une durée de quatre ans.

La concertation est organisée à trois niveaux :

- au niveau central : le conseil de concertation locative centrale (CCLC) afin d'approfondir les réflexions liées aux évolutions réglementaires, la politique des loyers, les services de proximité, la vie collective et les travaux dans le patrimoine,
- au niveau territorial : le conseil de concertation locative territoriale (CCLT) afin de relayer auprès des représentants des associations locales les points abordés en conseil central,
- au niveau des unités locales de gestion : le conseil de concertation locative locale (CCLL) concerne le cadre de vie et le fonctionnement des résidences.

Les trois conseils se réunissent régulièrement et fonctionnent dans des conditions satisfaisantes.

Un accord de vétusté a été signé en janvier 2012, de même qu'un protocole d'accord relatif au contrat de robinetterie en juin 2016.

En outre, depuis fin 2012, une nouvelle instance, CAP EURÉKA, complémentaire du CCLC, a été mise en place (avec création d'un pôle médiation en mai 2014) afin de renforcer et approfondir la concertation concernant trois axes :

- réfléchir à l'environnement, aux pratiques, aux évolutions nécessaires des métiers,
- partager les bonnes pratiques,
- organiser la médiation entre locataires et bailleur.

4.4 TRAITEMENT DES IMPAYÉS

4.4.1 Organisation

Le traitement des impayés est décentralisé au niveau des directions territoriales depuis la phase amiable jusqu'aux procédures contentieuses.

Les chargés de clientèle traitent toute la phase précontentieuse (lettre de relance, plan d'apurement, mobilisation des garanties de loyers) jusqu'au commandement de payer. Si cette démarche s'avère infructueuse, la procédure contentieuse est dès lors initiée et conduite jusqu'à son terme par les rédacteurs contentieux.

Dans le cadre de la prévention et de la gestion des impayés, la société dispose de deux à trois conseillères en économie sociale et familiale (CESF) dans chaque direction territoriale. Pour mettre en place toutes les mesures nécessaires au maintien dans les logements, ces dernières sont amenées à rencontrer les locataires en difficulté de paiement. Elles effectuent des bilans sociaux et surtout, elles peuvent mobiliser différents types d'aides aux locataires [fonds de solidarité pour le logement (FSL), dossiers de surendettement...]. Chaque CESF accompagne en moyenne entre 120 et 130 locataires.

La société adhère par ailleurs à l'association loi 1901, ALES (association pour le logement et l'entraide des salariés). Ce dispositif s'inscrit dans un traitement curatif des impayés puisque cette association propose des aides financières (notamment pour le paiement du loyer et des charges) permettant un maintien dans les lieux.

Des commissions locales d'impayés, auxquelles participent les chargés de clientèle, les rédacteurs contentieux et des CESF, se tiennent tous les mois. Les décisions d'engager une procédure d'expulsion y sont prises le cas échéant. En moyenne, une cinquantaine d'expulsions ont lieu chaque année sur la totalité du parc locatif de la société.

Le suivi des dossiers locataires est réalisé dans l'application PIH, cette dernière recensant les actions engagées ainsi que l'automatisation de certains actes de poursuite (notamment l'édition des premières lettres de relance dès le premier mois d'impayés).

Le suivi des impayés s'est révélé défaillant en particulier s'agissant des locataires partis.

La dégradation, concernant la situation des impayés (cf. § 4.4.2), est consécutive à une mauvaise gestion, notamment des créances afférentes à des locataires partis. La société a pâti d'un traitement chaotique de la phase précontentieuse incombant aux chargés de clientèle, compte tenu de leurs rotations pouvant se traduire par un sous-effectif intermittent qui pénalise la gestion des impayés, et une lacune dans le suivi global. Le corollaire est la constatation d'admissions en non-valeur conséquentes, avec un pic atteint en 2013 pour plus de 6 M€.

La société pêche dans le suivi global des impayés et dans la consolidation des données. En outre, la décentralisation de la gestion des impayés a pour corollaire un manque de pilotage au niveau de la société. Cette carence se traduit par une ampleur du niveau du stock d'impayés dont la résorption devient délicate.

Une nouvelle organisation du service contentieux a été mise en œuvre au cours du second semestre 2017 avec création d'une cellule dédiée aux locataires partis au niveau du groupe Logement Français, située dans les locaux de la direction territoriale Ouest de la société à Houilles. Elle s'est notamment traduite par la spécialisation de gestionnaires contentieux sur le volant des impayés relatifs aux locataires partis. Ce centre de recouvrement mutualisé, regroupant 5 collaborateurs, a permis de recouvrer dès 2018 1,2 millions d'euros.

4.4.2 Les enjeux financiers pour la société Coopération et Famille

Le tableau ci-dessous récapitule, sur la période contrôlée, l'évolution des impayés :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Montant des créances douteuses (compte 416)	27 447	22 671	23 391	27 200	21 613
Admissions en non-valeur (+) ⁴⁹	1 213	6 205	3 012	1 542	2 267
Total des créances douteuses	28 660	28 876	26 403	28 742	23 880
En % des produits	17,98	17,30	15,81	17,23	14,50
Montant des créances simples (compte 411)	10 875	11 797	10 601	13 055	19 122
Total du stock de créances	39 535	40 673	37 004	41 797	43 002
Stock de créances en % des produits	24,82	25,51	23,60	27,60	27,87
Stock de créances en jour de quittance	90,6	94,6	86,1	98,8	101,7
Créances dépréciées	23 823	19 374	22 051	22 179	24 519
En % stock d'impayés	60,26	47,63	59,59	53,06	57,02

Les créances sont évaluées pour leur valeur nominale. Elles sont dépréciées pour tenir compte des difficultés de recouvrement auxquelles elles sont susceptibles de donner lieu. La société Coopération et Famille a changé son mode de calcul de la dépréciation des créances locataires⁵⁰, méthode induite par le changement de la réglementation effective à compter de 2016.

Ainsi, pour les locataires présents, les taux de dépréciation varient entre 3 % (antériorité inférieure à 3 mois) et 100 % (durée supérieure à 12 mois). S'agissant des locataires partis, les créances sont dépréciées totalement.

Dès lors, à compter de 2016, les créances douteuses ne recensent que les créances afférentes aux locataires présents dont l'antériorité est supérieure à 12 mois ainsi celles concernant les locataires partis. Il en découle un reclassement comptable entre les comptes créances douteuses et créances simples⁵¹.

Fin 2016, le stock de créances locatives est nettement supérieur à celui constaté en moyenne pour les SA d'HLM en région Île-de-France. Le total, comprenant les termes échus de décembre, représente 27,87 % des loyers et charges quittancés pour une médiane des SA d'HLM d'Île-de-France de 17 % (valeur Boléro 2015).

Sur la période contrôlée, les impayés progressent plus vite que les loyers, dont le corollaire est l'augmentation tendancielle du stock d'impayés. Il découle de cette situation une augmentation du taux d'impayés⁵² de plus de trois points entre 2012 et 2016. Ainsi, il est relevé une évolution défavorable sur laquelle une action vigoureuse de la société est attendue.

Une détérioration du taux de recouvrement a été relevée sur la période contrôlée.

	2012	2013	2014	2015	2016
Taux de recouvrement	nd	98,4 %	98,3 %	95,2 %	98,1 %
Médiane SA d'HLM ⁵³				98,4 %	

Le taux de recouvrement, observé sur la période contrôlée, s'est notablement dégradé en 2015 et atteint un niveau nettement inférieur à la médiane régionale (95,2 % contre 98,4 %). Préalablement à cette chute, le taux constaté était à un niveau voisin de la médiane. Néanmoins, une remontée significative est amorcée au titre de l'année 2016 (98,1 %). La dégradation, relevée en 2015, est imputable en partie à des régularisations tardives des charges locatives évoquées précédemment (cf. § 3.2.3.1). La société n'a toutefois pas été en mesure de déterminer la proportion des régularisations de charges qui a fait l'objet d'un recouvrement effectif.

Ce retard, accumulé depuis 2012, au titre des régularisations de charges récupérables, est dorénavant résorbé en 2016. Néanmoins, le corollaire de cette résorption tardive est la gestion de nombreux plans d'apurement

⁴⁹ Après déduction des recouvrements comptabilisés en résultat exceptionnel.

⁵⁰ Recommandations de la fédération des SA d'HLM.

⁵¹ Variations relevées en 2016 : diminution du compte 416 pour 5 587 k€ contre une augmentation du 411 pour 6 067 k€.

⁵² Total des dettes locataires, y compris les termes échus de décembre, rapporté au quittance de l'année.

⁵³ Indicateur Boléro.

contractés pour permettre aux locataires de solder leurs dettes, les régularisations des années concernées (en l'espèce, 2012 à 2014) étant globalement débitrices. Suite à ce constat, les provisions pour charges ont fait l'objet d'un réajustement. Ainsi, les charges sont créditrices au titre de l'année 2016 (cf. 3.2.3).

Au 31 décembre 2016, on dénombrait 8 143 locataires avec une dette, dont 6 483 présents et 1 660 partis. Les créances, concernant ces derniers, s'élèvent à 17 382 k€.

Concernant les créances impayées sur les locaux d'activité et les foyers, celles-ci font l'objet d'une étude au cas par cas et d'un provisionnement spécifique.

La société fait état d'un taux de recouvrement égal à 99,1 % au titre de l'année 2017, qui est très satisfaisant.

Le conseil de surveillance ne s'est jamais prononcé sur les règles de gestion de la durée probatoire pour rétablir le bail à la suite d'impayés conformément à l'article 98 de la loi n° 2005-32 du 18 janvier 2005 de programmation pour la cohésion sociale. Les droits des locataires à jour du paiement de leur dette doivent être rétablis et un nouveau bail doit leur être proposé.

Sur les années 2015 et 2016, les montants quittancés s'élèvent respectivement à 1 475 k€ et 2 807 k€ (534 logements concernés au 31 décembre 2016). Ces situations n'ont pas fait l'objet d'un protocole d'accord conclu entre le bailleur et les intéressés en vue du rétablissement du bail.

Ainsi, les services de la gestion locative maintiennent, dans la durée, les occupants sans droit ni titre sous la menace d'une expulsion, sans que le CS n'ait défini les modalités de rétablissement d'un nouveau bail en cas de résorption de l'impayé. S'agissant des locataires à jour du paiement de leur dette, leurs droits devant être rétablis, un nouveau bail doit être proposé dans un délai maximum de trois mois lorsque les textes le stipulent (articles L. 353-15-2 et L. 442-6-5 du CCH). Hors de ce cadre, le délai pour la conclusion d'un nouveau bail doit être raisonnable afin d'être en conformité avec le principe de la continuité de service d'intérêt général. En effet, les locataires, qui sont à jour du paiement de leur dette, doivent être rétablis dans l'ensemble de leurs droits et se voir en conséquence proposer un nouveau bail.

La société, bien qu'estimant que conclure un protocole de cohésion (PCS) ne constitue qu'une possibilité (et non une obligation), va entamer une réflexion sur le mode de traitement des locataires de bonne foi et la mise en œuvre de procédures dans le cadre d'un suivi des rétablissements de baux. Il est, par ailleurs, indiqué que le conseil de surveillance est saisi des problématiques en matière de prévention des expulsions et de lutte contre les impayés dans le cadre de la CUS (volet relatif à la qualité de service).

4.5 LOCATION À DES TIERS OU OCCUPATIONS NON RÉGLEMENTAIRES

La société a souscrit des contrats de location avec des personnes morales non autorisées, en contradiction avec les dispositions de l'article R. 441-1 du CCH. Ainsi, cinq contrats de location de logements, dont la liste figure en annexe 7.3, ne relèvent pas des cas autorisés prévus par les articles L. 442-8-1 et L. 442-8-4 du CCH. La société, invitée à dénoncer ces contrats dans les meilleurs délais, a indiqué, sans toutefois en justifier, qu'il était prévu de faire une demande de déconventionnement auprès des directions départementales des territoires (DDT).

4.6 CONCLUSION

Coopération et Famille loge une population à caractère de plus en plus social. Pour autant, elle ne s'implique pas suffisamment dans la présélection des demandeurs, s'appuyant exclusivement sur les réservataires, privant la CAL de ses prérogatives d'examiner plusieurs candidatures. Les objectifs au titre du DALO ne sont par ailleurs pas pleinement atteints.

La qualité du service apporté aux locataires est en amélioration mais reste perfectible.

Enfin, le suivi des impayés a révélé des lacunes ayant entraîné un stock excessif de créances, qu'il appartient à la société de résorber. Le taux de recouvrement apparaît quant à lui désormais très satisfaisant.

5. STRATÉGIE PATRIMONIALE

5.1 ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE

Sur la base du plan stratégique de patrimoine (PSP) 2009-2023, validé par le directoire le 11 décembre 2009, la politique patrimoniale de la CUS a été établie et déclinée dans son plan d'investissement à 15 ans qui fait l'objet d'une actualisation annuelle. Elle consistait notamment à :

- Adapter le niveau de service rendu aux orientations patrimoniales en traitant plus de la moitié du parc d'ici 15 ans, dans le cadre d'une opération d'amélioration ou de renouvellement patrimonial ;
- Développer une offre nouvelle comprenant des logements sociaux adaptés et des places d'hébergement ;
- Poursuivre son effort d'adaptation du patrimoine (236 M€ de travaux programmés pour l'entretien du patrimoine et terminer les projets en cours dans le cadre de l'ANRU 1) ;
- Réaliser 100 % de logements neufs « BBC⁵⁴ » dès 2011, traiter la totalité des logements énergivores⁵⁵, soit 1 096 logements, d'ici 2020 correspondant à un investissement total de 27,4 M€ (16,5 M€ sur la période de la CUS) ;
- Adapter l'offre aux besoins spécifiques ;
- Proposer 4 800 logements à la vente avec un objectif de vente aux occupants de 10 %.

En parallèle, la société s'est engagée de manière résiduelle dans une activité d'accession sociale à la propriété qui s'est traduite par la livraison effective de 22 logements sur la période contrôlée.

En 2016, l'ensemble des PSP des filiales ont été actualisés et ont fait l'objet d'une consolidation au niveau du groupe afin d'établir ainsi une stratégie globale d'investissement. Il a été procédé à une notation de l'ensemble des données récoltées ce qui a permis d'établir une cotation pour chaque résidence. Il est donc maintenant possible de définir à la fois la stratégie patrimoniale globale et le plan d'action sur chaque résidence.

Le PSP de Coopération et Famille manque de fiabilité tout comme, par extension, celui du PSP groupe. En effet, ce dernier n'est que la résultante d'une compilation des besoins exprimés par chacune des filiales. Or, ces besoins n'ont pas été définis sur la base de critères communs objectifs et peuvent donc varier en fonction de la perception du patrimoine par les directions techniques de chaque filiale. L'écart d'appréciation générant des besoins techniques incohérents a d'ailleurs été pointé dans le PSP groupe concernant les filiales, Logement francilien et Coopération et famille. Conscient de cette faiblesse et afin de disposer d'une unicité de raisonnement sur laquelle pourrait être bâtie une véritable stratégie patrimoniale au niveau du groupe, déclinée ensuite au niveau des filiales, un audit technique de l'ensemble du patrimoine du groupe a été lancé en 2018. Il est également prévu de mettre à jour annuellement ce nouveau plan de 10 ans (2016-2025), grâce à un logiciel de gestion technique du patrimoine (GTP) et d'établir à terme un PSP spécifique aux commerces.

⁵⁴ Bâtiments basse consommation.

⁵⁵ Logements en patrimoine 100 % locatif et hors logements en étiquette E et en chauffage électrique.

C&F précise que la production du nouveau PSP a alors été décalée postérieurement à la fusion des trois sociétés d'Île-de-France et est actuellement en cours de finalisation dans le cadre de la préparation des nouvelles CUS.

Au surplus, l'Agence avait relevé que des arbitrages budgétaires dont l'opportunité ne pouvait être vérifiée, s'étaient faits au détriment des dépenses de maintenance et de rénovation du parc existant.

« Le groupe Logement français place l'entretien, l'amélioration et l'adaptation de son patrimoine au cœur de sa stratégie⁵⁶ ». Or, et ainsi que cela résulte des développements qui vont suivre, un retard a été relevé en matière d'entretien et de rénovation du parc existant (cf. § 5.2.2 et 5.4.1) Ce constat transparaît d'ailleurs du nouveau PSP qui précise que 60 % des résidences nécessiteront une intervention dans les 10 prochaines années. Ainsi, C&F devrait mobiliser une enveloppe annuelle moyenne de 26,9 M€ (6,9 M€ en maintien technique pur et 20 M€ en investissement) et idéalement de 35 M€/an (près de 350 M€ sur 10 ans) pour lui permettre de satisfaire tous ses besoins et ambitions patrimoniales. Or, les moyens qui seraient mobilisés par C&F dans son scénario prévisionnel ne s'élèveraient en réalité qu'à 22,6 M€/an⁵⁷, ce qui n'est pas suffisant pour couvrir les besoins exprimés. Le PSP groupe évoque, quant à lui, un arbitrage financier de 100 M€ (sur 10 ans) et une priorisation des interventions (cf. § 5.4).

L'ampleur de ces écarts confirme le défaut de visibilité du groupe comme de C&F sur la politique à mener sur le patrimoine existant. Selon C&F, la fusion des trois sociétés qui entraînera une mutualisation des moyens, permettra d'affecter les dépenses de maintenance et de rénovation en fonction des besoins d'entretien du patrimoine identifiés ainsi que des stratégies patrimoniales fixées par le groupe. L'Agence considère que ce point n'est pas démontré (cf. § 5.4).

En outre et afin de dynamiser le développement de l'offre de logements, conformément aux orientations fixées par l'État et les collectivités territoriales, les groupes Logement français et Action Logement (AL) ont signé, le 13 juillet 2017, un protocole de partenariat, validé par chaque filiale du groupe. Action Logement s'engage notamment à accompagner le groupe Logement français, sur une base annuelle de 32 M€ de financement, pour les opérations de constructions neuves et de réhabilitation, en contrepartie de droits de réservation.

5.2 ÉVOLUTION DU PATRIMOINE

5.2.1 Offre nouvelle

Évolution globale du parc sur les années 2012-2016 (selon les données transmises par l'organisme)

	Parc au 01/01	MOD *	VEFA	Acquisition amélioration	Achats en bloc	Vente	Transformation d'usage / restructuration	Démolition	Parc au 31 décembre
2012	23 041	197	0	2	114	130	-51	0	23 173
2013	23 173	245	25	10	0	80	-14	12	23 347
2014	23 347	199	0	1	256	46	-51	0	23 706
2015	23 706	161	19	0	312	38	-5	0	24 155
2016	24 155	114	43	1	220	22	1	52	24 460
Total		916	87	14	902	316	-120	64	

* Maîtrise d'ouvrage directe.

Sur la période 2011-2016, l'organisme s'était engagé, dans le cadre de la CUS, à accroître son offre nouvelle :

⁵⁶ Sources : rapports de gestion de Logement français et C&F.

⁵⁷ Budget sur 10 ans : 200 M€ + 12 M€ de subventions ANRU + 14 M€ de prêt de haut de bilan bonifié, soit un total de 226 M€ (22,6 M€/an).

- de 2 994 logements, dans les zones à très forte demande et sur les communes concernées par l'article 55 de la loi SRU⁵⁸, soit environ 500 logements par an,
 - de 220 places d'hébergement ou logements adaptés,
- soit un total de 3 214 (indicateurs AI et BI).

Selon le bilan CUS transmis aux services de l'État, l'objectif de l'indicateur AI aurait été dépassé (3 146 pour 2 994) tandis que l'objectif de l'indicateur BI n'aurait pas été atteint (205 contre 220).

Les résultats communiqués doivent toutefois être appréhendés avec circonspection puisqu'il a été relevé de nombreuses incohérences au niveau des données, selon les services « source » (cf. 2.2.3.2).

S'agissant du financement des logements (neufs + acquisitions-améliorations), il était prévu une répartition comme suit : 13,1 % PLAI, 56,3 % PLUS et 30,6 % PLS. L'analyse de l'offre met en évidence une production de logements davantage orientée sur le logement social « classique » puisque la répartition des financements s'est effectuée de la manière suivante : 7,0 % PLAI, 92,7 % PLUS et 0,3 % PLS.

L'attention doit également être attirée sur le fait que les engagements n'ont été respectés que grâce aux achats en bloc⁵⁹ car les constructions neuves ont été relativement modérées (1 247 au total sur la période de référence de la CUS, dont 1 064 logements, soit environ 178 logements par an), eu égard à la taille de l'organisme. Cette faible production d'offre nouvelle s'expliquerait, selon l'organisme par une situation financière tendue qui aurait nécessité des arbitrages, réalisés au profit des travaux d'entretien du parc.

À l'instar de la politique d'entretien réalisée sur le parc existant, l'opportunité de ces arbitrages financiers sur le développement du patrimoine n'a pu être établie au regard de la situation financière de la société (cf. § 6).

Il convient de préciser que l'offre nouvelle girondine (134 logements) a été développée en mobilisant des avances de fonds du groupe Logement français et va faire l'objet d'une cession à la nouvelle filiale, Logis Atlantique. Dans sa séance du 25 septembre 2017, le CS a d'ailleurs autorisé la cession de 73 logements.

5.2.2 Réhabilitations

Coopération et Famille s'est engagée, durant la période 2011-2016, à consacrer environ 700 € HT/logement/an en investissement (travaux de réhabilitation du parc et de remplacement de composants) s'agissant du parc locatif, hors copropriété et 1 500 € HT/logement/an pour le reste (cf. indicateur CI).

Selon le bilan CUS, la société aurait investi en moyenne 975 € HT/logement/an et aurait ainsi dépassé son objectif de 700 €. Il convient toutefois de préciser que le résultat transmis doit être appréhendé avec prudence puisqu'il n'opère pas de distinction en fonction de la nature du parc locatif (copropriété / hors copropriété) alors même que des objectifs différents avaient été assignés.

L'organisme avait également pris l'engagement de rénover son patrimoine, situé hors copropriété, le plus énergivore (étiquettes E à G) à l'horizon 2020, représentant un parc de 1 096 logements (dont 1 020 hors ZUS), à raison de 10 % par an (cf. indicateur CIV). Il avait également prévu de rénover le parc en copropriété qui représentait 5 586 logements classés au-delà de l'étiquette D.

⁵⁸ Loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains, couramment appelée loi SRU.

⁵⁹ Sur la période de la CUS, il y aurait eu 2 104 achats en bloc ou acquisitions-améliorations (logements sociaux + équivalents-logements) dont 1 483 en 2011, soit deux tiers de l'offre nouvelle.

Le bilan de la CUS précise également que 2 305 logements ont bénéficié d'une réhabilitation thermique, 597 logements sont en cours de travaux et 1 496 logements sont à l'étude. L'ampleur des enjeux de réhabilitation thermique reste donc très importante au regard du parc énergivore (cf. § 5.4.2), et l'atteinte de la totalité des objectifs en 2020 très peu probable, malgré les actions engagées.

L'avenant à la CUS-foyers prévoyait, quant à lui, une intervention « *dans ses foyers personnes âgées de Nevers (58) et de Houilles (78) et dans la résidence de SAMU social – Rue Ridder à PARIS* ». Or, seul l'établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes (EHPAD) de Paris a fait l'objet d'une réhabilitation dans les délais prévus.

S'agissant du foyer de Nevers, l'organisme indique qu'il n'a pas pu faire l'objet d'une réhabilitation dans les délais prévus en raison des négociations sur le financement des opérations avec le centre communal d'action sociale (CCAS). De fait, le gestionnaire faisait face à des problèmes de trésorerie et souhaitait la prise en charge complète de la réhabilitation par la société. Par ailleurs, le prêt principal expirant en 2020, il a dû faire l'objet d'une renégociation. La réhabilitation a eu lieu en 2017 sur les postes suivants : chauffage, isolation, VMC.

S'agissant de la résidence pour personnes âgées de Houilles, il est souligné que la réhabilitation n'a pu être effectuée dans les délais prévus en raison du désaccord avec le CCAS sur la priorité des travaux. De nombreuses négociations ont eu lieu dépendant du calendrier des délibérations communales. De plus, de nouvelles études ont dû être réalisées. Ces dernières ont révélé la présence d'amiante dans les fenêtres. Suite à cette erreur de diagnostic qui a provoqué la résiliation du contrat avec le maître d'œuvre, une nouvelle consultation a dû être lancée pour la création d'une nouvelle équipe de maîtrise d'œuvre. La réhabilitation a été lancée en 2019.

5.2.3 Rénovation urbaine

Lors du dernier contrôle, Coopération et Famille était engagée dans trois projets relevant du programme national de rénovation urbaine n° 1 (PNRU 1) : Mantes-la Jolie « Les Explorateurs » (407 logements dont 91 en copropriétés extérieures), Villeneuve-la-Garenne « Quartiers sud » (612 logements + 209 copropriétés extérieures) et Goussainville (1 336 logements). Dans le cadre de la CUS, la société s'était fixée comme objectif de mener à terme les projets en cours et « *de poursuivre au-delà de 2013 l'effort de rénovation urbaine entrepris, en définissant le contenu de nouveaux partenariats* ». Le bilan de la CUS précise toutefois que les projets du PNRU 1 ne sont avancés qu'à hauteur de 78 % et que sept autres quartiers sont concernés par le nouveau PNRU dont les premières opérations ne démarreront pas avant 2019 :

- 5 projets d'intérêt national concernant 1 696 logements⁶⁰ ;
- 2 projets d'intérêt régional de moindre ampleur situés à Pantin « Les Coursives » (290 logements) et Nevers « Le Banlay » (151 logements).

Il est intéressant de faire un focus sur l'opération de Villeneuve-la-Garenne, particulièrement atypique du fait de son envergure et de sa complexité. En effet, il s'agit d'un ensemble de 5 bâtiments en copropriété (402 logements appartiennent à C&F et 210 à des propriétaires privés). Ainsi, cette opération qui est venue compléter, en 2009, le projet d'aménagement et de renouvellement des quartiers sud, déjà conventionné par l'ANRU en 2006, a nécessité l'accord préalable des syndicats de copropriétaires. Ces derniers ont consenti, le 18 février 2010, à la société C&F une convention de maîtrise d'ouvrage déléguée s'agissant des immeubles A, C, D et E. Compte tenu de l'importance du coût des travaux pour le bâtiment B (80 k€/logement), il a été mis en place un bail à réhabilitation pour les 74 copropriétaires privés. Ce dispositif leur permet ainsi de bénéficier

⁶⁰ Selon le rapport de gestion 2017 de C&F, les 5 projets concernent : Mantes-la-Jolie, « Les Explorateurs » (304 logements), Savigny-sur-Orge, « Le Grand Vaux » (806 logements), Villiers-le-Bel, « Sellier », « Gambetta » et « Camus » (280 logements), Chennevières-sur-Marne, « Bois l'Abbé » (186 logements) et Sevran, « Chemin de Savigny » (120 logements).

des travaux dans leur logement et de reprendre pleinement leur droit de propriétaire au terme de la convention expirant le 30 juin 2023.

Les travaux de rénovation ont débuté en 2011 et se sont déroulés en plusieurs phases. Ils ont consisté notamment en l'isolation des façades, remise aux normes des équipements, réfection des parties communes et des pièces humides, extension des façades du bâtiment B, résidentialisation, réhabilitation des sous-sols, caves et locaux d'activités du sous-sol...

Le coût total de l'opération, d'un montant initial de 47,8 M€, a finalement atteint 59,5 M€ (dont 35,4 M€ pour le bâtiment B). Il a été financé à hauteur de 37,8 M€ par des subventions ; le reste (21,7 M€) étant à la charge de l'organisme. Le déroulement du chantier s'est avéré complexe. Les travaux relatifs aux immeubles dont l'achèvement était initialement fixé en décembre 2012, n'ont finalement été réceptionnés, avec réserves, qu'en mai 2016⁶¹. Une procédure judiciaire est en cours, compte tenu notamment d'un désaccord sur le montant du mémoire définitif produit par la société de construction.

5.2.4 Accessibilité du parc

5.2.4.1 Établissements recevant du public (ERP)

Aux termes des articles L. 111-7-6 et R. 111-19-31 du CCH, tout propriétaire ou gestionnaire d'un ERP doit déposer son projet d'agenda d'accessibilité programmée (Ad'ap) au plus tard le 27 septembre 2015. Coopération et Famille qui a obtenu une prorogation de six mois du délai initial, a procédé au dépôt, le 21 mars 2016, de son dossier qui a reçu un avis favorable du préfet le 12 avril suivant.

Le dossier d'Ad'ap concerne 170 ERP, répartis sur 40 communes, et s'étale sur deux périodes de 3 ans, soit 6 ans au maximum. L'estimation financière de la mise en accessibilité s'élève au total à près de 1,3 M€ (financés en gros entretien).

5.2.4.2 Logements

Le groupe Logement français a procédé à un recensement de l'accessibilité des résidences depuis les espaces publics ainsi que dans les parties communes. Il en ressort, s'agissant de C&F, que 48 % des immeubles, soit 10 051 logements, sont accessibles (en fauteuil roulant et en canne) tandis que 44 % le sont uniquement en canne (plus ou moins facilement). Seul 8 % du patrimoine est inaccessible aux personnes à mobilité réduite (30 résidences comprenant un total de 1 635 logements).

Il convient de préciser que l'analyse n'a pas porté sur les parties privatives et qu'il n'existe pas de base de données répertoriant de façon précise et complète les spécificités des logements. L'intégration dans le progiciel de gestion se fait au fur et à mesure des adaptations et des mises en service effectuées. Cependant et ainsi que précédemment exposé, il est prévu de procéder, en 2018-2019, à un diagnostic accessibilité dans le cadre de l'audit technique du patrimoine, ce qui permettra de qualifier objectivement l'accessibilité du patrimoine.

Partant de ce recensement et afin de répondre aux évolutions sociétales, telles le vieillissement de la population (en 2014, 18,6 % des titulaires de contrat de location avaient plus de 65 ans), Coopération et Famille a intégré, dans son PSP, un plan d'action « projet seniors » qui consiste à rendre 5 % de son parc de logements accessible, soit plus de 1 080 logements prioritaires à retraiter. Cet engagement tend à consacrer 12 % des investissements annuels à la réalisation de travaux d'accessibilité et 4 000 € par logement afin notamment d'adapter les équipements pour permettre un maintien à domicile.

⁶¹ Les travaux de réhabilitation n'ont pas donné lieu à une augmentation consécutive du montant du loyer.

Lorsque la demande émane d'un locataire, une CESF se rend sur place afin d'en vérifier la nécessité. Si le besoin est avéré, deux options s'ouvrent alors : adaptation du logement si possible ou mutation vers un autre logement du parc. En 2016, 24 demandes de travaux d'adaptation (contre 18 en 2015) ont été traitées dans ce cadre pour un montant moyen par logement de près de 7 000 €.

Par ailleurs, l'accompagnement social, au service du maintien à domicile des seniors, s'est également traduit par la construction de deux résidences intergénérationnelles dans le cadre des « Maisons de Marianne » : Santeny (90 logements en 2017) et Gargenville (80 logements en 2018).

5.3 EXERCICE DE LA FONCTION MAÎTRISE D'OUVRAGE

5.3.1 Prospection

La direction du développement du GIE LF assure la prospection foncière pour toutes les SA d'HLM franciliennes. La répartition des prospects immobiliers se fait ensuite selon la commune d'implantation de la société. En effet, le remembrement intra-groupe réalisé en 2008 en Île-de-France a eu pour objectif de répartir le patrimoine de telle sorte qu'une seule société ne soit implantée par commune. Des implantations communes demeurent toutefois s'agissant de Paris et Mantes-la-Jolie. Lorsqu'il n'y a pas d'implantation dans la commune prospectée, d'autres critères s'appliquent : présence de la société dans le périmètre de l'EPCI ou proximité d'une agence.

S'agissant de Bordeaux, la prospection est réalisée directement par le président du directoire et le chef de programme.

5.3.2 Analyse d'opérations

L'analyse des opérations nouvelles (constructions neuves et VEFA) met en évidence que le prix de revient prévisionnel du projet est globalement respecté même si, pour 7 programmes sur 32, la durée du chantier a dépassé de plus de 20 % celle initialement prévue.

Le prix de revient final HT total par m² de SH (HT/m²/SH) s'élève en moyenne à 2 960 € s'agissant des opérations de construction neuve en maîtrise d'ouvrage directe, 1 993 € s'agissant des acquisitions-améliorations et 2 690 € s'agissant des VEFA. Les coûts moyens apparaissent bien maîtrisés au regard de ce qui est habituellement constaté dans le secteur du logement social. À titre indicatif, la Caisse des Dépôts et Consignations évalue les coûts moyens de production des opérations en Île-de-France en 2013 à 3 075 € HT/m² de SH pour les VEFA et à 2 800 € HT/m² de SH pour les constructions neuves⁶².

Au niveau du financement, il apparaît que la répartition s'établit en moyenne de la façon suivante :

- Constructions neuves en maîtrise d'ouvrage directe : 62 % emprunts, 29 % subventions et 9 % fonds propres ;
- Constructions neuves en VEFA : 74 % emprunts, 21 % subventions et 5 % fonds propres ;
- Acquisitions-améliorations : 87 % emprunts, 8 % subventions et 5 % fonds propres.

5.4 MAINTENANCE DU PARC

5.4.1 Entretien et exploitation du patrimoine

Un plan pluriannuel de travaux, couvrant la période 2014-2018, est actualisé régulièrement par la direction

⁶² Source : « Éclairages n° 4 », juin 2014.

technique de Coopération et Famille. Il est ensuite présenté au comité d'investissement⁶³.

L'engagement pris dans le cadre de la CUS était de consacrer en moyenne 670 € HT par logement et par an en exploitation, c'est-à-dire en dépenses de maintenance couvrant l'entretien courant et le gros entretien (cf. indicateur CII). Le bilan CUS laisse apparaître qu'un montant moyen de 788 € HT aurait été dépensé concernant ces postes. Or, une analyse des comptes d'exploitation montre que ce n'est en réalité qu'une somme annuelle moyenne de 553 € par logement qui a été engagée sur la période 2011-2016.

Les dépenses de maintenance apparaissent donc faibles.

Décomposition du coût de maintenance sur la période contrôlée⁶⁴ :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Entretien et réparations courantes sur biens immobiliers	2 682	5 410	5 056	4 060	4 317
Gros entretien sur biens immobiliers	6 751	7 904	8 204	9 748	9 778
Total charges de maintenance	9 433	13 314	13 260	13 808	14 095
Coût au logement (€/lgt)	407	570	559	571	576

Les charges de maintenance non récupérables (entretien courant + gros entretien) rapportées au nombre de logements gérés sont nettement inférieures à la médiane des sociétés d'HLM d'Île-de-France. Ce contexte est induit par des arbitrages de la société. En 2016, les dépenses correspondantes se sont élevées à 14,1 M€ (4,3 M€ d'entretien courant et 9,8 M€ de gros entretien), ramenant le ratio au logement à 576 €, soit 15 % en deçà de la médiane d'Île-de-France 2015 de 675 €.

Le coût de la maintenance s'établissait à 11,0 % des loyers en 2015, contre 12,6 % pour la médiane régionale. En 2016, la situation est similaire.

Entre 2013 et 2016, le coût de la maintenance s'élève en moyenne à 569 €/logt, traduction d'une relative stabilité sur cette période. Le niveau constaté apparaît faible au regard de ce qui est constaté dans les sociétés d'HLM d'Île-de-France et au vu de l'âge du parc.

Les dépenses relatives à l'entretien courant couvrent l'entretien des parties privatives, des parties communes ainsi que les contrats d'entretien (robinetterie, chaudière notamment). La hausse substantielle relevée sur l'année 2013 est pour partie liée à l'absence de prise en compte de certaines dépenses de sous-traitance au niveau du coût de maintenance en 2012. À compter de l'année 2014, une baisse constante est relevée. Cette tendance, induite par des arbitrages financiers de la société, se traduit par un niveau de satisfaction modéré concernant les demandes d'interventions techniques émanant des locataires⁶⁵ (cf. § 4.3.2).

La société fait état d'un montant d'entretien courant substantiellement plus élevé, sans apporter d'explication quant à la genèse des calculs opérés.

Nouveaux montants fournis par la société lors de la contradiction

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Entretien et réparations courantes sur biens immobiliers	6 255	6 767	7 737	6 692	5 874
Gros entretien sur biens immobiliers	6 751	7 904	8 204	9 748	10 084
Total charges de maintenance	13 006	14 671	15 941	16 440	15 958
Coût au logement (€/lgt)	550	616	659	664	635

Ces montants diffèrent des chiffres issus des états réglementaires. Sans autre précision de la part de la société,

⁶³ Ce comité est constitué du directeur général, du directeur financier, du directeur technique, du directeur territorial dont dépend l'opération, du chef d'opération et de responsable d'opération.

⁶⁴ Source : états réglementaires déclarés auprès de l'État.

⁶⁵ Enquête de satisfaction des locataires 2016.

ils ne peuvent être ni commentés ni confirmés par l'Agence.

Décomposition des dépenses de gros entretien

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Total GE	6 751	7 904	8 204	9 748	9 778
dont hors REL	4 012	4 607	4 811	5 698	5 235
dont REL	2 739	3 297	3 393	4 050	4 543

Il est relevé une tendance à la hausse quant aux dépenses de gros entretien. Toutefois, ces dernières comprennent, outre les travaux programmés, les frais afférents à la remise en état des logements (REL). Ce sont ces derniers qui enregistrent une croissance notable sur la période contrôlée (+66 %).

La société ne dispose pas de régie et fait donc exclusivement appel à des prestataires.

L'importance du patrimoine situé en copropriété constitue une contrainte forte en termes de réalisation de travaux, surtout lorsque l'exercice de la fonction de syndic n'est pas assuré par Coopération et Famille.

Le PSP de Coopération et Famille de 2016 précise que 60 % des résidences, soit 237, nécessiteront, dans les 10 ans à venir, des travaux chiffrés au total à environ 348,3 M€ (233,6 M k€ pour la période 2016-2021 et 114,7 M€ sur la période 2021-2026).

Le PSP groupe 2016 considère que le budget de Coopération et Famille (226 M€ sur 10 ans) sera trop faible pour couvrir les besoins exprimés et fait référence à une enveloppe de 100 M€ pour cette première période, envisageant une priorisation des besoins (cf. § 5.1). Au-delà du manque de visibilité du groupe, l'Agence note toutefois que la fusion des SA d'HLM franciliennes constitue une opportunité puisque la capacité financière du Logement francilien pourrait également être mobilisée au bénéfice du patrimoine de C&F.

Quoi qu'il en soit, il appartient au groupe Logement Français de préciser quels moyens il entend consacrer sur le patrimoine existant, pour lequel des besoins importants semblent mis en évidence et non satisfaits pleinement jusqu'alors.

5.4.2 Sécurité dans le parc

• Diagnostics techniques (plomb, amiante)

Plomb : selon l'article R. 1334-11 du Code de la santé publique, le CREP (constat des risques d'exposition au plomb) « doit avoir été établi depuis moins de six ans à la date de signature du contrat de location ». La dernière campagne date de novembre 2012. Toutefois, quatre résidences (5021, 5022, 5348 et 5105) n'ont pas été diagnostiquées alors qu'elles auraient dû l'être. La société a précisé que cette carence était due à une erreur lors de la saisie de la date de construction, et a engagé la régularisation de la situation pendant le contrôle.

Amiante : le repérage de l'amiante dans les parties communes (Dossier technique Amiante) était en cours de réalisation pendant le contrôle.

Le repérage de l'amiante, de la liste A (flocages, calorifugeages, faux-plafonds), dans les parties privatives n'a, quant à lui, été que très partiellement réalisé, et ce, en méconnaissance des dispositions de l'article R. 1334 16 du Code de la santé publique. À la date du 31 août 2017, à peine 3 % du parc (425 DAPP et 318 DAAT pour 25 000 logements) ont fait l'objet d'un diagnostic. La société fait valoir qu'elle a mis en place en 2014 une procédure pour faire réaliser les DAPP lors de la relocation et que le résultat de ce diagnostic est remis à chaque locataire entrant.

La société estimant que la réglementation n'impose pas de date butoir pour réaliser les DAPP, considère donc avoir accompli les diligences nécessaires. Or, ce repérage est obligatoire depuis le 1^{er} janvier 2013, conformément à l'article 8 de l'arrêté du 12 décembre 2012⁶⁶, et s'impose à tous les propriétaires de parties privatives non seulement à la relocation mais également pour les contrats en cours. Il appartiendra donc à la société de se mettre en conformité avec la réglementation applicable.

• Diagnostics de performance énergétique (DPE)

Au moment de la CUS, plus de 80 % du parc locatif et près de 70 % du parc en copropriété avaient été diagnostiqués. Conformément aux engagements pris, Coopération et Famille a intégralement effectué les diagnostics à la fin de l'année 2012.

En février 2017, les immeubles se répartissent, selon leur étiquette énergétique, de la façon suivante :

Classification	A	B	C	D	E	F	G	Autres classifications diverses	Total
Nombre de programmes	10	35	61	119	151	58	13	8	455
Pourcentage	2,2 %	7,7 %	13,4 %	26,2 %	33,2 %	12,7 %	2,9 %	1,7 %	100 %

Au niveau du logement, la répartition s'établit comme suit :

Classification	A	B	C	D	E	F	G	Autres classifications diverses	Total
Nombre de logements	324	1 303	3 232	10 036	8 558	1 027	131	2	24 613
Pourcentage	1,3 %	5,3 %	13,1 %	40,8 %	34,8 %	4,2 %	0,5 %	0,0 %	100 %

Ainsi, 9 716 logements se situent encore au-delà de la classe D, soit près de 40 % du parc. Le PSP, mis à jour en novembre 2016, précise que 23 résidences classées, hors copropriété et chauffage électrique, correspondant à 1 202 logements, restent encore à traiter. Les travaux sont estimés à 19,2 M€.

L'avenant CUS-Foyers prévoyait, quant à lui, la réalisation, d'ici la fin de l'année 2013, des DPE pour l'ensemble des foyers et l'établissement « à l'issue de cette étape de diagnostic d'un plan de traitement avec pour objectif de traiter 60 % des structures les plus énergivores ». L'ensemble des diagnostics a bien été réalisé et a mis en évidence que huit établissements étaient classés en étiquette E, F ou G (programmes 5003, 5012, 5016, 5118, 5138, 5160, 5279, 5440). Conformément à l'engagement pris, 5 structures auraient donc dû être traitées. Or, seuls des travaux (changement des fenêtres et de chauffage) concernant le foyer de Houilles (programme 5138) ont été inscrits au budget prévisionnel 2017. Les autres structures ont uniquement fait l'objet d'une programmation ultérieure.

• Entretien des ascenseurs

Le parc de C&F est équipé de 304 ascenseurs. Au vu du tableau de suivi fourni par l'organisme, il apparaît que le contrôle quinquennal, obligatoire au titre de l'article R. 125-2-4 du CCH, et les mises en sécurité ont été effectués par quatre prestataires différents. Selon l'enquête de satisfaction 2016, 71 % des locataires sont satisfaits ; le résultat est en progression de 7 points par rapport à 2014.

• Extincteurs

Le contrôle technique des extincteurs est assuré par 5 prestataires différents. Le suivi des prestations réalisées n'est pas toujours correctement réalisé (cf. infra « Autres éléments de sécurité »).

⁶⁶ Arrêté relatif aux critères d'évaluation de l'état de conservation des matériaux et produits de la liste B contenant de l'amiante et du risque de dégradation lié à l'environnement ainsi que le contenu du rapport de repérage.

- **Détecteurs avertisseurs autonomes de fumée (DAAF)**

Selon l'organisme, celui-ci aurait subi une pénurie de détecteurs malgré une passation de commande en juillet 2014. De ce fait, la pose n'a pu s'effectuer qu'à compter du second semestre 2015. Début 2018, le taux d'équipement varierait, en fonction des ULG, entre 81 et plus de 98 %.

- **Autres éléments de sécurité**

Les visites de patrimoine ont mis en évidence quelques manquements pouvant avoir un impact en termes de sécurité. Ainsi, il a été relevé que les registres de sécurité de certains programmes étaient absents ou non mis à jour régulièrement, contrairement aux dispositions de l'article R. 111-13 du CCH. En conséquence, le contrôle du suivi des contrats de sécurité n'a pas pu être réalisé sur pièces. En outre, le plan d'évacuation incendie n'était parfois pas affiché dans le hall d'entrée, et ce, en violation de l'article R. 129-14 du CCH et de l'arrêté du 5 février 2013⁶⁷. De la même façon, la clé de fermeture du gaz faisait parfois défaut, tout comme les bacs à sable et les extincteurs dans les parkings. Les parties communes des caves du bâtiment A du site de Villeneuve-la-Garenne étaient extrêmement encombrées ce qui est source de risque, tout comme la présence de fils électriques non protégés, suite à un incendie en 2004, dans le parking de la résidence ZAC de l'Église à Pantin.

Enfin, il n'est pas procédé à une vérification régulière des installations électriques dans les loges, telle que prévue à l'article R. 4226-16 du Code du travail.

La société est donc invitée à remédier à ces différents manquements et assurer à l'avenir un suivi plus rigoureux de ses équipements de sécurité.

L'organisme précise qu'il s'agit d'une préoccupation qu'il partage pleinement. Ainsi, une réflexion sur la sécurité du patrimoine a été mise en œuvre dès 2011 avec la démarche « *la sécurité au quotidien, la prévention c'est vous* » où les gardiens ont été volontairement placés au centre du dispositif de surveillance du patrimoine. Ce dispositif a été largement approprié par les équipes de gérance et renforcé par la mise en place d'outils de suivi et de diagnostics « en marchant » réalisés par un prestataire extérieur sur l'ensemble du patrimoine.

En outre, la société a décliné sur l'ensemble du patrimoine une campagne de visites sur le thème de la « Sécurité au quotidien » dont la mise en œuvre a été confiée pour 4 ans à un prestataire extérieur suivant contrat signé le 1^{er} novembre 2018. La programmation 2019 des résidences concerne exclusivement le patrimoine anciennement détenu par la société Coopération et Famille. 74 résidences ont été ciblées, 35 visites sont programmées, 29 visites ont été réalisées fin mars 2019.

L'Agence prend acte de cette démarche dont le succès dans le temps dépend largement de la mobilisation au quotidien des équipes de proximité et des filières gérance et technique.

5.5 VENTES DE PATRIMOINE

5.5.1 Ventes à l'unité

La politique de vente de logements de la société s'inscrit dans le cadre d'une déclinaison des objectifs généraux définis au niveau du groupe Logement Français. Dès lors, la vente de logements représente un des axes majeurs de la stratégie patrimoniale et financière de la société.

⁶⁷ Arrêté du 5 février 2013 relatif à l'application des articles R. 129-12 à R. 129-15 du CCH.

Ainsi, les objectifs de vente, prévus au niveau de la CUS 2011-2016, sont de 480 logements (indicateur D.I). Or, selon le bilan CUS, seuls 268 logements ont été vendus.

La vente de patrimoine vise, d'une part, à permettre aux locataires d'accéder à la propriété, et, d'autre part, de dégager des fonds propres nécessaires au développement immobilier de la société. Elle doit ainsi permettre de dégager un apport financier permettant à la société d'assurer sa politique d'investissement en améliorant et développant son patrimoine.

Le pilotage stratégique de cette activité s'appuie pour une large part sur l'expertise proposée par le GIE Logement français.

Les critères de la politique de vente présidant à la détermination du périmètre des logements proposés s'articulent autour de :

- L'établissement d'une liste préalable par la société, en l'espèce les directions territoriales, en concertation avec la direction comptable et financière ;
- L'étude de faisabilité par le GIE Logement français ;
- L'établissement d'une politique de prix de vente.

Au 1^{er} janvier 2017, 1 834 logements, situés au sein de quinze programmes, sont proposés à la vente⁶⁸.

Dans le cadre de la politique de prix adopté, la grille de prix comprend trois tarifs pour chacun de ces logements :

- Un prix occupant au m² destiné au locataire en place,
- Un prix locataire groupe au m², applicable pour les logements vacants, aux locataires des résidences de l'ensemble des sociétés du groupe Logement Français,
- Un prix externe au m² applicable pour les logements vacants vendus aux tiers.

En amont, la détermination d'un prix de vente s'appuie sur deux leviers, en l'espèce les études menées par le service ventes du GIE ainsi que l'évaluation des Domaines.

Ainsi, dans un premier temps, les trois tarifs applicables indifféremment à l'ensemble des logements d'un programme sont déterminés par le directoire à titre de prix « pivots ». Sur la base de cette référence, un barème de pondération est appliqué à chaque lot en fonction de ses caractéristiques propres (taille, étage, exposition, balcons, jardins, terrasse notamment). L'amplitude de la variation est limitée à 10 %, et les prix pratiqués se situent dans la fourchette allant de +/-35 % de l'évaluation faite par le service des domaines, conformément à la réglementation applicable (article L. 443-12 du CCH).

La commercialisation effective est assurée par les sociétés Quadral Transactions, Crédit Foncier Immobilier et Inovefa⁶⁹. Les ventes réalisées par l'organisme s'inscrivent dès lors dans une démarche constructive de rationalisation du patrimoine de la société.

Le volume des ventes baisse sensiblement depuis 5 ans, en l'absence de réexamen du périmètre retenu. La stratégie mériterait donc d'être revue.

Entre 2012 et 2016, les ventes à l'unité ont été réalisées tant auprès de locataires que de personnes extérieures à la société. Le détail des incidences financières relatives aux ventes se présente comme suit :

⁶⁸ CS du 13/06/2017.

⁶⁹ Entités retenues suite à un appel d'offres pour les sociétés franciliennes du groupe.

Années	Ventes « locataires »	Ventes « extérieurs »	Total des logements vendus	Plus-values estimées en k€
2012	63	10	73	7 348
2013	26	20	46	5 323
2014	37	7	44	5 903
2015	19	17	36	4 728
2016	6	13	19	3 022
Total	151	67	219	

L'antériorité et la concentration du patrimoine mis en vente soulèvent des interrogations (cf. annexe 7.4). Ainsi, la résidence d'Acosta située à Aubergenville, mise en vente depuis 2010⁷⁰, concentre plus de 70 % du stock disponible au 31/12/2016. Aucun nouveau logement n'est proposé à la vente depuis 2014.

En outre, la proportion d'acheteurs issus du vivier locatif du groupe Logement Français diminue de manière drastique sur la période contrôlée.

Pour ce qui est des perspectives d'avenir, la stratégie de vente adoptée mériterait une réflexion approfondie à l'aune de ces constats, concernant notamment le périmètre géographique retenu. En effet, l'un des sous-jacents de la dernière analyse prévisionnelle de la société⁷¹ est la réalisation de la vente de 30 logements HLM par an pour un dégagement net de ressources de 4 M€ par an. Or, compte tenu des résultats obtenus au cours de l'année 2016, les objectifs indiqués ne sont pas réalistes et interrogent dès lors sur la stratégie financière de la société, reposant notamment sur des ressources issues des ventes.

Selon la société, l'objectif de 4 800 logements mis en commercialisation entre 2011 et 2016 dans la convention d'utilité sociale correspondait à environ 20 % du patrimoine de la société, ce qui apparaît rétrospectivement très élevé, dans le but affiché de réaliser 2 % de vente du parc par an. Cet objectif prenait en compte le nombre important de copropriétés dans lesquelles est présente C&F.

S'agissant du périmètre, la société estime avoir été confrontée, comme chacun des bailleurs, à de nombreuses difficultés pour trouver d'autres patrimoines éligibles à la vente, ce qui résulterait essentiellement des évolutions réglementaires restreignant le patrimoine éligible à ces opérations (relèvement seuil SRU de 20 % à 25 %, exigence d'étiquette énergétique E pour les immeubles collectifs...) ou allongeant la durée de préparation à la vente d'une résidence qui avoisine désormais 18 mois (régularisation foncière avec la commune, séparation des réseaux de fluides, difficulté de faire voter en AG de copropriétaires les travaux énergétiques...).

Les résultats en régression en nombre de logements vendus s'expliquent également par la moindre capacité financière des locataires occupants, ces derniers se manifestant traditionnellement durant les deux premières années de vente.

La société fait état des marges de trésorerie réalisés sur la période 2011-2018 et met ainsi en exergue que les résultats sont repartis à la hausse à partir de 2018 :

	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Nombre de logements	52	74	46	44	35	19	21	35
Marge de trésorerie	4 189 218 €	8 011 960 €	5 795 039 €	6 523 670 €	5 244 744 €	4 163 975 €	2 376 287 €	5 161 887 €

En outre, la vente de 111 nouveaux logements a été proposée à son conseil de surveillance de septembre 2017, dont la commercialisation démarre pour partie en 2019. Les acquéreurs, préalablement locataires du parc d'une

⁷⁰ Vente effective de 158 logements vendus sur les 1 489 logements à l'origine.

⁷¹ Plan à 15 ans 2016-2030, validé par le conseil de surveillance du 6 décembre 2016.

des sociétés du groupe, disposent d'un dispositif de sécurisation au travers des garanties de rachat et de relogement qui peuvent être utilisées en cas d'accident de la vie, durant les cinq années suivant l'acquisition.

Eu égard au nombre de cessions opérées sur la période, une analyse sur un échantillon a été réalisée. Les dossiers de vente sont bien tenus et les locataires ont été informés de la politique de vente de l'organisme selon la réglementation en vigueur.

À compter de 2016, la société a démarré une activité de vente en bloc, qui constitue une ressource supplémentaire et un moyen d'accompagner son repositionnement sur ses territoires cibles.

5.5.2 Vente en bloc sur les actifs non stratégiques

En parallèle du dispositif des « ventes HLM », la société cède des actifs considérés comme non stratégiques. Ce dispositif résulte d'arbitrage de patrimoine, dont l'objectif est de concentrer les moyens financiers et organisationnels de la société dans des territoires où la société est particulièrement présente. Dès lors, cette politique de recentrage volontariste s'inscrit dans le développement du parc locatif en zone tendue.

Les ventes constatées sur la période contrôlée, pour 10 070 k€⁷², ont concerné les actifs suivants :

- En 2012, 53 logements à Évreux (27), 2 logements et un terrain à Conteville (27) ainsi que des terrains dans la Nièvre (58) et des pavillons à Meaux (77) ;
- En 2013, 15 pavillons et un terrain à Nonancourt (27), un terrain à Grasse (06) et des pavillons à Montereau-Fault-Yonne (77) ;
- De 2014 à 2016, des terrains et commerces.

5.6 AUTRES ACTIVITÉS

La société assure depuis 1971 la fonction de syndic tant pour son propre compte, que pour les autres filiales du groupe et des entités hors du groupe. Au 31/12/2016, la société gère plus de 13 000 lots de copropriété. Le dynamisme de cette activité, assumée par la direction de la copropriété, résulte notamment de la pérennité du dispositif de ventes aux locataires au niveau du groupe Logement Français.

Ainsi, au titre de l'année 2016, les lots de copropriétés, gérés en tant que syndic, se décomposent comme suit :

Propriétaires	Nombre de lots principaux	Nombre de lots annexes	Total
Coopération et Famille	7 143	8 992	16 135
Logement Francilien / Français	1 362		1 362
Autres filiales du Groupe	348		348
Hors groupe (personnes physiques)	4 350	9 899	14 249
Total	13 203	18 891	32 094

5.6.1 Le processus administratif lié à la fonction de syndic

L'activité administrative et comptable du syndic de copropriété compte 3 grands processus principaux : la préparation de la tenue des assemblées générales, l'application des décisions d'assemblées générales et la gestion des copropriétés.

Ainsi, tout au long de l'année, la gestion des copropriétés inclut toutes les actions nécessaires à la gestion du quotidien et entre autres, la prise en charge des actes de gestion, la tenue des comptes, le paiement des

⁷² Rapport de gestion 2016.

dépenses courantes ou souscriptions des contrats, ainsi que le suivi de l'entretien de l'immeuble en engageant le cas échéant des menus travaux.

Les pôles syndic, en charge de la gestion des copropriétés sont rattachés à chaque agence de proximité, notamment à travers les responsables d'activité syndic et les chargés de gestion administrative.

Les copropriétés résultant de la « vente HLM » présentent un profil particulier étant donné le maintien d'une gestion collective assurée par le bailleur social. La mixité entre locataires HLM et ex-locataires HLM accédant à la propriété repose sur un équilibre précaire. En effet, les nouveaux propriétaires disposent généralement de budgets contraints pour assumer les charges liées à la copropriété en parallèle de leurs remboursements d'emprunt. Or, le vote de ces derniers⁷³ est nécessaire afin d'opérer les travaux dans les parties communes, et assurer ainsi la pérennité du patrimoine locatif du bailleur.

5.6.2 Analyse de la rentabilité

Le montant total des honoraires votés s'élève à 1 742 k€ en 2016. Or, le coût complet estimé par la société s'élève à 4 859 k€⁷⁴.

Une analyse plus précise montre que le parc est segmenté en trois catégories :

- Les copropriétés rentables (10 % du parc) ;
- Les copropriétés déficitaires (18 %) au titre desquelles des leviers d'amélioration sont clairement identifiés ;
- Les copropriétés déficitaires (72 %) nécessitant des actions de forte ampleur.

Cette décomposition repose sur un niveau de facturation, estimé insuffisant par la société s'agissant des copropriétés déficitaires.

Les leviers d'amélioration, identifiés par la société, reposent sur une augmentation des honoraires (3 à 5 %) associée à une réduction des coûts de gestion (5 à 7 %). Mais elles ne concernent qu'une proportion modérée des copropriétés déficitaires.

S'agissant des copropriétés déficitaires dont aucune amélioration n'est attendue à court terme, la société envisage un abandon des mandats sur les copropriétés les plus problématiques.

Néanmoins, compte tenu du contexte particulier de C&F dans la composition de son patrimoine (plus d'un tiers est situé en copropriété), cette fonction de syndic contribue à l'exercice de la mission d'intérêt général qui lui est dévolue. Une amélioration de sa rentabilité doit toutefois être recherchée, et permettre à la société de conserver une proportion substantielle des mandats actuels.

5.7 CONCLUSION

La politique de développement de l'offre apparaît globalement adaptée et conforme aux engagements pris. Elle s'effectue dans de bonnes conditions techniques et financières.

Les enjeux de mise à niveau du patrimoine, notamment d'un point de vue énergétique et d'entretien du parc, apparaissent encore insuffisamment pris en compte et des arbitrages restent à réaliser au niveau du groupe

⁷³ Selon des règles de majorité définies par le CCH.

⁷⁴ Comité Smart – groupe Logement Français.

(cf. rapport 2017-055). L'importance du parc situé en copropriété constitue à cet égard une contrainte forte et peut être limitante, même lorsque la fonction de syndic est exercée par Coopération et Famille.

La politique de vente, que la société affiche comme un des paramètres de son modèle économique, doit être revisitée, les résultats obtenus diminuant au fil des ans.

6. TENUE DE LA COMPTABILITÉ ET ANALYSE FINANCIÈRE

6.1 TENUE DE LA COMPTABILITÉ

Le contrôle a porté sur les documents comptables et financiers se rapportant aux exercices 2012 à 2016.

Le service comptable comprend 11 collaborateurs placés sous la responsabilité d'un chef comptable, rattaché au directeur administratif et financier. Ce dernier a été recruté suite au départ négocié dans le cadre d'une rupture conventionnelle de son prédécesseur qui totalisait plus de 20 ans d'ancienneté au sein de la société. Il a assuré la transition jusqu'à la fusion des SA d'HLM franciliennes du groupe Logement Français.

Depuis le précédent contrôle, le circuit de facturation a été partiellement ré-centralisé. Bien que les engagements demeurent pris au niveau local, les factures sont adressées directement au siège. Le paiement intervient après la validation du service fait incombant aux services ordonnateurs locaux.

Un dispositif de règlement à 45 jours fin de mois à compter de la date d'émission de la facture est mis en œuvre, permettant à la société de se conformer aux dispositions de l'article L. 441-6-1 du Code de commerce.

Dans ce cadre, les mises en paiement sont effectuées selon un cadencement régulier, en l'espèce les 10 et 25 de chaque mois.

Le détail du solde de la dette fournisseurs au 31/12/2016 par échéance est présenté à l'annexe 7.4.

L'examen de la comptabilité n'a pas montré de dysfonctionnement. Les comptes sont certifiés sans réserve par le collègue des CAC (Co-commissariat).

6.2 ANALYSE FINANCIÈRE

Les ratios de l'organisme sont comparés aux valeurs médianes 2015 « Boléro-DUHP » des SA d'HLM d'Île-de-France.

6.2.1 Analyse de l'exploitation

L'analyse de l'activité, point de départ du diagnostic financier, permet d'apprécier la croissance de la société et de mesurer son aptitude à dégager des ressources nécessaires à son développement.

6.2.1.1 L'examen de la profitabilité

L'évolution de l'autofinancement net de la SA ainsi que de sa capacité d'autofinancement se présentent comme suit :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
<i>PM : Nombre de logements familiaux⁷⁵</i>	23 174	23 347	23 706	24 170	24 460
Marge sur accession	-318	1 239	259	175	-747
Marge sur prêts	-39	-26	-17	-9	-5
Loyers	117 025	120 656	122 820	125 548	127 316
Coût de gestion hors entretien	-31 482	-33 983	-38 711	-36 822	-37 695
Entretien courant	-2 682	-5 410	-5 056	-4 060	-4 317
GE	-6 751	-7 905	-8 204	-9 748	-9 778
TFPB	-14 214	-14 681	-13 949	-14 608	-16 308
Flux financier	497	247	427	274	404
Flux exceptionnel	386	-266	-39	-885	170
Autres produits d'exploitation	-4 372	-2 139	-1 276	-2 877	-3 220
Pertes créances irrécouvrables	-1 569	-6 559	-3 365	-1 762	-2 570
Intérêts opérations locatives	-17 781	-15 957	-14 619	-13 369	-12 842
Remboursements d'emprunts locatifs	-26 344	-26 737	-27 632	-28 806	-30 129
Autofinancement net⁷⁶	12 356	8 479	10 638	13 051	10 279
% du chiffre d'affaires	10,28 %	6,61 %	8,27 %	10,05 %	7,80 %
Médiane 2015 SA d'HLM Île-de-France				11,07 %	
+ Dotation aux amortissements des charges différées	960	962	886	579	601
+ Remboursement des emprunts locatifs	26 344	26 737	27 632	28 806	30 129
= Capacité d'autofinancement (CAF)	39 660	36 178	39 156	42 436	41 009

L'autofinancement net HLM est en moyenne de 8,60 % du chiffre d'affaires sur la période, ce dernier variant de -4 à -1 points en deçà de la médiane des SA d'HLM d'Île-de-France (11,07 %). Le taux d'autofinancement net atteint 10,05 % en 2015, soit un niveau inférieur de 1 point à la médiane mais supérieur à celui constaté sur la période.

La capacité d'autofinancement (CAF) connaît quelques variations entre 2012 et 2016, cette dernière se soldant par une progression nette globale de 1,3 M€ (+3 %), mais marquant un léger recul de près de 1,5 M€ par rapport à 2015. Ce niveau traduit toutefois une performance d'exploitation relativement stable.

La société pâtit d'un niveau élevé de pertes sur créances irrécouvrables influant défavorablement sur le niveau de l'autofinancement net, avec un pic sur la période contrôlée atteint en 2013 (6,5 M€). La baisse de la performance en 2016 par rapport à 2015 (-2,77 M€) s'explique principalement par les hausses :

- des coûts de gestion (+0,9 M€), liés en partie au projet SMART (cf. § 2.2.2.4),
- de la taxe foncière (+1,7 M€),
- du montant des remboursements des prêts locatifs (+1,3 M€), la société Coopération et Famille ayant remboursé l'intégralité de l'avance consentie par la société Logement Français au 31/12/2016 pour le portage du patrimoine de l'axe atlantique (cf. § 2.2.3). Or, la cession de patrimoine n'intervient qu'à compter de l'année 2017.

Ces hausses sont compensées en partie par la baisse des intérêts locatifs (-0,5 M€), et la constatation de produits exceptionnels sur opération de gestion (+0,8 M€).

⁷⁵ Situation au 31/12 (états réglementaires).

⁷⁶ L'autofinancement net est la mesure, pour un organisme, des ressources tirées de son activité d'exploitation au cours d'un exercice (excédents des produits encaissables sur les charges décaissables) restant à sa disposition après remboursement des emprunts liés à l'activité locative (à l'exclusion des remboursements anticipés) hors opérations démolies, cédées ou sorties de composants. À partir de 2014, prise en compte de tous les emprunts locatifs, les remboursements anticipés étant toujours exclus.

6.2.1.2 Une relative stabilité de l'EBE

Formation de l'EBE (détail en annexe 7.4)

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Marge brute totale	80 133	87 580	91 279	95 016	94 551
- Gros entretien sur biens immobiliers	-6 751	-7 904	- 8 204	-9 748	-9 778
- Achats non stockés de matières et fournitures	-593	-495	-608	-585	-586
- travaux relatifs à l'exploitation	-4 238	-4 233	-5236	-3 750	-3 760
- Entretien courant sur biens immobiliers	-2 682	-2 998	-2818	-3 118	-3 237
- Autres travaux d'entretiens	-21	-38	-72	-100	-106
- Loyers des baux à long terme	-384	-329	-359	-312	-329
- Autres charges externes	-10 222	-10 885	-13 833	-13 933	-15 397
- Taxes foncières	-14 214	-14 681	-13 949	-14 608	-16 308
- Autres impôts, taxes et versements assimilés	-30	-18	-15	-90	-88
VALEUR AJOUTÉE	41 000	45 999	46 185	48 772	44 962
- Impôts, taxes sur rémunérations	-1 096	- 1 329	-1 366	- 1 384	- 1 415
- Salaires et traitements	-13 811	-14 896	-15 487	-16 050	-15 94'
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)	26 093	29 774	29 332	31 338	27 603
% loyers	22,3 %	24,7 %	23,9 %	25,0 %	21,7 %

L'excédent brut d'exploitation (EBE) correspond à l'excédent des produits courants sur les charges courantes. C'est la ressource fondamentale de la société qui ne prend en compte ni les produits et charges de nature financière ou exceptionnelle. Il traduit la capacité de la société à dégager une marge au niveau de son activité.

En valeur absolue, l'EBE ainsi déterminé a augmenté de 5,8 % entre 2012 et 2016. Néanmoins, rapporté aux loyers, son évolution illustre un léger tassement, se traduisant par une perte de 0,6 point au terme de la période contrôlée. Cette tendance est notamment induite par la progression des autres charges externes, ces dernières s'étant accrues de 50 % sur la période contrôlée.

6.2.1.3 Les produits et les incidences des risques locatifs

L'ensemble des produits locatifs (loyers des logements, des commerces et des parkings) correspondait en 2016 à 64,74 % du montant total des produits comptabilisés (196 655 k€), ces derniers comprenant notamment les récupérations de charges locatives.

L'évolution des produits d'exploitation sur la période contrôlée se présente comme suit :

Variation des produits d'exploitation

En k€	2012	2013	2014	2015	2016	Variation annuelle moyenne	Évolution 12/16
Loyers	117 025	120 656	122 819	125 548	127 316		
+ Ventes d'immeubles	396	4 694	1 292	436	842		
+ Prestations de service	1 720	1 839	1 703	1 843	1 802		
+ Produits des activités annexes	1 004	1 075	1 713	1 001	1 009		
Chiffre d'affaires	120 145	128 264	127 527	128 828	130 969	1,8 %	9,0 %
+ Production immobilisée	741	351	405	472	1 216		
+/- Variations de stocks et transferts	765	-457	-555	420	275		
Autres produits	112	1	165	829	2 100		
Produits total d'exploitation	121 763	128 159	127 542	130 549	134 560	2,1 %	10,5 %

Entre 2012 et 2016, les produits des activités ont augmenté de 13 M€ avec un taux de croissance annuel de 2,1 % (10,5 % au total).

La hausse des produits d'exploitation est principalement induite par l'accroissement de la masse des loyers. Entre le 31 décembre 2012 et le 31 décembre 2016, le parc de logements locatifs s'est accru de 1 286 logements

familiaux⁷⁷ représentant une hausse de 6%. La progression de l'offre locative, concernant les foyers-résidences, demeure modérée, en l'espèce 183 équivalents-logements sur la même période. Les loyers et redevances foyers constituent la principale ressource d'exploitation de la société en termes de chiffre d'affaires.

L'évolution des loyers sur la période contrôlée se présente comme suit :

Variation des loyers

Loyers en k€	2012	2013	2014	2015	2016	Variation annuelle moyenne	Évolution 12/16
Logement non conventionné	11 939	12 912	13 005	14 652	14 978	5,1 %	25,4 %
Logement conventionné	95 893	98 501	100 321	100 211	100 249	0,9 %	4,5 %
Supplément de Loyer (SLS)	1 609	1 292	1 746	1 501	1 703	1,2 %	5,8 %
Résidences pour étudiants - Foyers et résidences sociales	1 783	2 011	2 060	2 071	2 290	5,7 %	28,4 %
Autres	5 801	5 940	5 687	7 113	8 096	7,9 %	39,6 %
<i>dont parking</i>	2 946	2 870	2 840	2 761	2 712		
<i>dont locaux professionnels</i>	2 188	2 280	2 182	2 095	1 936		
Loyers	117 025	120 656	122 819	125 548	127 316	1,8 %	8,8 %

En 2016, la masse totale des loyers se répartit à 91,8 % pour les loyers des logements familiaux, à 1,8 % pour les redevances de foyers et résidences sociales, à 6,4 % pour les autres loyers (parkings, commerces, locaux d'activités et bureaux). Entre 2012 et 2016, l'ensemble des loyers a augmenté globalement de 8,8 %.

Concernant les logements familiaux, la variation des loyers afférents aux logements libres est supérieure à celle concernant les loyers conventionnés. Néanmoins, en valeur absolue, la croissance de ces derniers demeure supérieure étant donné la typologie du parc locatif.

Rapportés aux logements, les loyers annuels des logements familiaux sont quasiment égaux à ceux constatés par les organismes HLM d'Île-de-France. Le produit des loyers représentait, en 2015, 4 814 €/lgt, contre une médiane de 4 820 €/lgt. Il se situait ainsi quasiment au niveau de la médiane. Il a légèrement diminué en 2016 en s'établissant à 4 780 €/lgt.

Le parc de logements non conventionnés représente, en 2016, 9 % des logements totaux, ceux-ci procurent 13 % des loyers totaux. Concernant le parc de logements conventionnés, la proportion de logements en loyers PLUS s'élève à 96 %.

L'augmentation des loyers des logements foyers (redevances versées par les gestionnaires) pour près de 6 % en 5 ans, s'explique essentiellement par la livraison d'une maison-relai et d'une résidence sociale, représentant un accroissement du parc de 183 équivalents logements foyers.

Quant aux autres loyers, il s'agit principalement des locations de parking et locaux professionnels (dont les commerces). La variation, constatée à compter de l'année 2015, provient de la comptabilisation d'indemnités d'occupation.

La maîtrise insuffisante de certains risques locatifs impacte défavorablement le niveau des produits et la rentabilité de l'exploitation.

Au vu des données relatives aux impayés et des taux de vacance (données fournies par la société), un manque de maîtrise des risques locatifs est constaté (cf. § 3.1.2 et 4.4.1). Le taux de vacance commercialisable glissant 12 mois s'élève à 2,90 % à fin décembre 2016⁷⁸. Les charges liées aux lots vacants n'ayant pas pu être récupérées

⁷⁷ Chiffres issus des états réglementaires sur la période contrôlée.

⁷⁸ Rapport de gestion 2016.

sont estimées par la société à près de 2 M€ au titre de l'année 2016. Par ailleurs, les pertes annuelles de loyers pour impayés des logements locatifs se situent à un niveau élevé (cf. § 4.4.1).

Les pertes financières liées à la vacance des logements, qui viennent minorer le montant des loyers perçus, se situent à un niveau élevé, en l'espèce 2 % contre une médiane de 0,5 %. Le taux de vacance à plus de 3 mois est significatif en 2016 (1,9 %). Le niveau élevé de vacance concerne également les parkings, dont le manque à gagner, estimé par la société, s'élève à 2 038 k€ au titre de l'année 2016.

La situation exceptionnelle des logements sous-occupés de Nevers explique en partie cette situation⁷⁹. La vacance de Nevers génère à elle seule une perte de 1,6 M€ estimée sur la base de la capacité d'autofinancement au 31 décembre 2016.

En outre, plusieurs actifs, proposés à la vente depuis plusieurs années, coûtent étant donné l'absence d'exploitation. Ainsi, outre le foyer de Conflans Saint-Honorine vacant depuis 2007, l'Agence relève qu'un actif non exploité, mis en vente, continue de générer des pertes substantielles pour la SA d'HLM (hôtel de Meulan dont l'impact financier est évalué à 400 k€ par an).

La société fait valoir que par suite de la réorganisation du groupe (fusion des trois sociétés franciliennes), des améliorations ont été apportées depuis au contrôle des différents risques locatifs (création d'un service dédié à la commercialisation, au contentieux, d'une cellule traitant des dettes des locataires partis...). C&F en escompte à terme des résultats bénéfiques pour l'exploitation et le développement de la société.

En ce qui concerne la vacance, la société fait état d'une baisse continue à la suite de la spécialisation des métiers et au travail d'homogénéisation des processus (méthode de reporting et suivi du processus de relocation unifiée, optimisation des délais de commande de travaux et de réalisation des pré-visite d'entrée et de sortie...). Ainsi, sur le mois de janvier 2019, sur le patrimoine issu de la fusion des entités franciliennes, le taux de vacance a été ramené à 3,61 %, soit 2 155 logements (2,20 % de vacance commercialisable et 1,41 % de vacance non commercialisable), dont 533 logements dans la Nièvre (soit 24 % de la vacance totale).

Cette baisse est issue de la consolidation des résultats des sociétés franciliennes mais s'explique également par des actions toujours en cours pour résorber des poches de vacance identifiées au préalable : ainsi un budget supplémentaire a été débloqué pour commercialiser des logements vacants longue durée depuis le mois de septembre 2018 ; depuis, 41 logements ont été reloués.

Le taux de vacance de plus de 3 mois était également important sur le périmètre de la société pour cause d'insuffisance budgétaire. 11 a été remédié à ces difficultés en augmentant le budget relocation de 372 k€ entre les budgets 2018 et 2019.

Le taux de recouvrement apparaît comme étant aujourd'hui relativement maîtrisé (98,64 % à fin décembre 2018 sur le glissant 12 mois). Les efforts sont davantage à porter sur la gestion des impayés des locataires partis, bien que les premiers résultats soient d'ores et déjà encourageants. La société indique les informations suivantes, témoignage d'une réelle amélioration, ce que confirme l'analyse réalisée par l'Agence (cf. § 4.4).

⁷⁹ Près de 50 % de la vacance commercialisable.

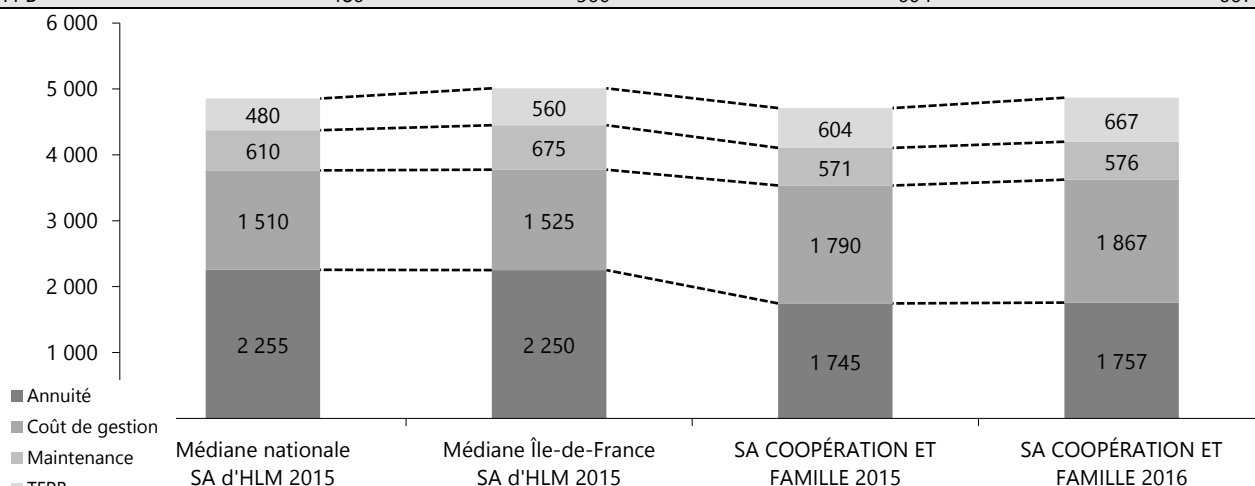
BILAN - Île-de-France		T1	T2	T3	T4
Nombre de dossiers gérés		2 146	2 238	2 340	2 473
Dettes globales		20 751 466 €	20 428 725 €	21 956 439 €	20 622 994 €
ENCAISSEMENT NET (= Encaissement + RA) (C)		140 762 €	560 153 €	955 462 €	1 314 182 €
ENCAISSEMENT (€)		126 756 €	339 621 €	589 763 €	835 468 €
RECOURS ADMINISTRATIFS	Nombre	2	32	45	72
	Montant (€)	14 007 €	220 532 €	365 699 €	478 714 €
FRAIS D'HUISSIERS (€)		69 251 €	139 052 €	206 305 €	238 914 €

S'agissant des pertes d'exploitation des actifs mentionnés, le foyer de Conflans-Sainte-Honorine n'est aujourd'hui plus un foyer, et a été restructuré en logements depuis la reprise par le CCAS. L'hôtel de Meulan a par ailleurs fait l'objet d'une promesse de vente en janvier 2019.

6.2.1.4 Les dépenses

Les principaux postes de dépenses sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

En €/logement	Médiane nationale SA HLM 2015	Médiane Île-de-France SA HLM 2015	SA COOPÉRATION ET FAMILLE 2015	SA COOPÉRATION ET FAMILLE 2016
Annuité	2 255	2 250	1 745	1 757
Coût de gestion	1 510	1 525	1 790	1 867
Maintenance	610	675	571	576
TFPB	480	560	604	667



• Le coût des annuités locatives

L'évolution de la dette financière sur les années 2012 à 2016 est la suivante :

Libellé (en k€)	2012	2013	2014	2015	2016
Montant net de la dette	695 712	711 099	794 133	819 317	851 294
Variation	29 212 ⁸⁰	15 387	83 034	25 184	31 977
Nouveaux logements ⁸¹	314	295	457	610	443

Le montant net de la dette à fin 2016 s'établissait à 851 M€. Celle-ci est composée des strates suivantes : un financement à taux variable pour 68 % de la dette (dont une indexation sur le livret A à concurrence de 65 %), un endettement à taux fixe représentant 32 % du volume.

L'augmentation de la dette financière résulte ainsi de la progression de l'offre locative.

Sur la période contrôlée, l'évolution du coût des annuités locatives se présente comme suit :

⁸⁰ Dette à fin 2011 pour 666 500 k€.

⁸¹ Informations issues des rapports du CA à l'AG annuelle statuant sur les comptes.

Libellé (en k€)	2012	2013	2014	2015	2016
Annuités locatives	44 319	42 987	42 251	42 175	42 971
En % des loyers	37,9 %	35,6 %	34,4 %	33,6 %	33,8 %
En €/logement	1 912	1 841	1 782	1 745	1 757

Au 31 décembre 2016, l'annuité locative versée par l'organisme est plutôt stable par rapport à 2015 (1 757 €/lgt contre 1 745 €/lgt). S'agissant de 2015, elle était inférieure de 22,4 % à la médiane régionale (2 250 €/lgt). Pour 2016, la relative stabilité de l'annuité locative la situe dans un contexte similaire.

L'annuité locative atteignait 33,6 % des loyers en 2015, à comparer avec une médiane de 40,7 %. En 2016, ce ratio est stable (33,8 %) et demeure ainsi sensiblement inférieure à la médiane précitée.

Cette situation est induite par le versement d'intérêts locatifs modérés, s'élevant à 557 €/lgt pour 2015 et à 528 €/lgt pour 2016. La médiane régionale s'élevait à 690 €/lgt au titre de 2015. Ainsi, en 2015 et 2016, les intérêts locatifs versés par la société étaient respectivement inférieurs de 19,28 % et de 23,48 % à la médiane.

Il est à noter que, sur la période 2012-2016, les intérêts locatifs sont passés de 771 €/lgt à 528 €/lgt, soit une diminution supérieure à 30 %. Cette situation s'explique par une amélioration des conditions de financement, notamment liée à la baisse tendancielle du niveau du taux d'intérêt du livret A.

Au titre de 2015 et de 2016, rapportés aux loyers, les intérêts locatifs ne représentaient respectivement plus que 10,7 % et 10,1 % des loyers contre une médiane de 13,2 %.

• Le coût de gestion hors entretien

Le coût de gestion est élevé, et impacté par les prestations facturées par le GIE. Sa progression de plus de 20 % en cinq ans n'apparaît pas justifiée au regard de la croissance de la société.

Le coût de gestion est déterminé à travers les deux composantes suivantes :

- Le volet intrinsèque à la société,
- L'impact inhérent du recours au GIE, au titre duquel seul le volet, relatif à l'exploitation, a été retenu.

Son évolution sur la période contrôlée se présente comme suit :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Coût de gestion intrinsèque	31 482	33 983	38 710	36 822	37 694
<i>dont Frais généraux</i>	<i>16 073</i>	<i>14 985</i>	<i>19 390</i>	<i>17 892</i>	<i>18 828</i>
<i>dont Charges de personnel</i>	<i>15 379</i>	<i>16 568</i>	<i>17 067</i>	<i>17 899</i>	<i>17 698</i>
Recours au GIE ⁸²	6 198	6 419	6 102	6 441	7 965
Coût de gestion réel	37 680	40 402	44 812	43 263	45 659
En €					
Coût au logement	1 626	1 731	1 890	1 790	1 867
<i>dont GIE</i>	<i>267</i>	<i>275</i>	<i>257</i>	<i>267</i>	<i>326</i>
Médiane SA d'HLM Île-de-France				1 525	

Pour 2015, le coût de gestion intrinsèque de l'organisme se situait au niveau de la médiane régionale. En effet, rapporté au montant des loyers, le ratio s'établissait à 29,3 % pour 2015 et à 29,6 % pour 2016, contre une médiane 2015 de 28,3 %.

Néanmoins, le coût de gestion réel, comprenant la quote-part afférente au recours au GIE, atteint un niveau sensiblement supérieur à la médiane précitée. Il s'établit à 1 790 €/lgt, soit près de 20 % au-dessus de la médiane (1 525 €/lgt). Ainsi, rapporté au montant des loyers, le ratio s'établissait à 34,5 % pour 2015 et à 35,9 % pour 2016.

⁸² Détail à l'annexe 7.4.

Le coût de gestion réel progresse ainsi de plus de 20 % sur la période contrôle, soit une croissance deux fois supérieure à celle des loyers (cf. § 6.2.1.3). Ainsi, ramené au logement, l'augmentation relevée s'élève à près de 15 %.

Néanmoins, s'agissant de l'année 2016, le coût de gestion subit l'impact de la mise en œuvre des nouvelles modalités de calcul des cotisations CGLLS⁸³, évalué par la société à 1 152 k€⁸⁴.

Les frais de personnel constituent un volet significatif du coût de gestion intrinsèque. Ils atteignaient respectivement 741 €/lgt et 724 €/lgt au titre des exercices 2015 et 2016, soit une relative stabilité sur cette période biennale (Médiane des sociétés d'HLM Île-de-France égale à 765 €/lgt en 2015). Mais ces frais de personnels n'intègrent pas les coûts de mutualisation du GIE (326 €/lgt) qui vient notamment pallier un recours moindre au personnel interne. Ils apparaissent donc comparativement élevés.

La forte augmentation du coût afférent au recours au GIE constatée en 2016 résulte également de la réalisation du projet d'entreprise SMART (cf. rapport de contrôle 2017-057 GIE Logement français), qui a été refacturé aux membres.

Selon la société, la progression relevée des frais du GIE résulte donc d'un changement d'organisation, contrepartie d'une baisse corrélative et équivalente des frais de structure de l'ESH. Elle indique, par ailleurs, que 2016 est l'année de référence du projet de transformation SMART LF, année où le premier euro est investi dans le cadre du projet.

La société estime en outre que, par ailleurs, si l'on ramène les coûts de gestion (structure et exploitation) au nombre de logements, ils demeurent stables entre 2015 et la projection 2019 après retraitement du projet d'entreprise et de l'inflation sur les prélèvements (taxes foncières et CGLLS). Faute d'élément fourni par la société, ce point ne peut pas être apprécié par l'Agence.

- **Le coût de la maintenance**

Ce point est détaillé dans le § 5.4.

S'agissant des logements familiaux, la société ne comptabilise pas de provision pour gros entretien (PGE), et ce au même titre que les autres SA d'HLM du groupe (cf. rapport 2017-055 Le Logement Français).

- **Le coût de la taxe foncière sur les propriétés bâties**

Le coût de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) est significatif.

Le montant de la TFPB est passé de 14 214 k€ à 16 038 k€ sur la période 2012-2016, soit de 613 €/lgt à 667€/lgt. Alors que la médiane 2015 s'établissait à 560 €/lgt, le coût de la taxe foncière pour l'organisme équivalait cette même année à 604 €/lgt.

La TFPB absorbait 11,6 % des loyers en 2015, proportion supérieure à la médiane (10,5 %). En 2016, la part des loyers consacrée à la TFPB augmente sensiblement (12,8 %).

La forte hausse, relevée sur l'année 2016, résulte d'une augmentation significative de la fiscalité locale dans plusieurs communes dont certaines de 10 % à 50 %⁸⁵.

Néanmoins, l'organisme bénéficie à la marge de dégrèvements accordés suite à des travaux en faveur de personnes à mobilité réduite ainsi que ceux destinés à réaliser des économies d'énergie⁸⁶.

⁸³ Loi de finances 2016 et arrêté du 3 février 2017.

⁸⁴ Rapport de gestion 2016.

⁸⁵ Variations constatées à Aubergenville, Épône et Achères pour respectivement +57 %, +34 % et +33 %.

⁸⁶ 80 k€ au titre de l'année 2016.

6.2.1.5 Gestion de la dette

Au 31 décembre 2016, le capital restant dû par l'organisme s'élève à 851 294 k€. Les prêts adossés au livret A représentent la majorité de sa dette.

Dans le cadre du financement de son activité, l'organisme a souscrit trois emprunts structurés⁸⁷, représentant au passif du bilan 24 665 k€ au 31/12/2016, soit 3 % de la dette.

Ce mode de financement influe modérément sur le montant des intérêts locatifs, ces derniers demeurant inférieurs à la médiane régionale (cf. titre 6.2.1.4 *Les dépenses > \$Le coût des annuités locatives*).

En outre, l'organisme bénéficie d'un environnement favorable, notamment lié à la baisse tendancielle de la rémunération du livret A. La diminution des intérêts locatifs est notamment le corollaire d'une amélioration des conditions de financement.

Bien que la part des emprunts structurés soit relativement contenue, l'organisme devra opérer un suivi attentif étant donné le risque d'indexation défavorable lié aux évolutions du marché, générateur de potentiels surcoûts de frais financiers. En effet, près d'un tiers de l'encours, afférent aux emprunts structurés, sont indexés sur la parité Euro/Franc suisse. Or, la revalorisation brutale de la devise helvétique a eu pour conséquence de porter le taux d'intérêt, adossé à cet emprunt, à plus de 20 %. Selon la charte Gissler, ces emprunts structurés contractés sont référencés avec un score 3E, ce qui traduit un indice sous-jacent très risqué.

S'agissant du recours à des emprunts ou des instruments financiers de longue durée, l'Agence rappelle qu'il lui paraît de bonne gestion de privilégier les financements dont l'indexation est en lien direct avec ce secteur d'activité. La méconnaissance de ce principe lors de la souscription des emprunts structurés n'apparaît donc pas constituer une mesure de bonne gestion.

Une action contentieuse est en cours contre le créancier (Dexia)⁸⁸ : les intérêts non payés sont comptabilisés en provision pour charges, dont le montant atteint 11 M€ au 31/12/2016. Par ailleurs, l'organisme s'est doté d'un instrument de couverture, par le biais de souscription d'options, permettant de limiter l'impact induit par une variation défavorable des taux d'intérêt. Le coût de cette couverture s'élève à 4 M€ (cf. annexe 7.4).

Au cours du second semestre 2017, la société a bénéficié d'un Prêt Haut de Bilan Bonifié, octroyé par la caisse des dépôts et consignations (CDC), pour un montant de 14 M€. Ce financement d'une durée de 20 ans est garanti par la CGLLS et bénéficie d'un différé de remboursement, tant au niveau du capital que des intérêts.

Dans le cadre du financement de son activité, l'organisme a souscrit sur la période contrôlée des crédits-relais pour 391 M€. La vocation de ce recours à du crédit à court terme est de précéder l'octroi de financements définitifs.

6.2.1.6 Gestion de la trésorerie

Les produits financiers dépendent de la trésorerie disponible. Sa variation s'explique notamment par le décalage du démarrage des travaux d'investissement.

⁸⁷

N° contrat	Sous-jacent	En cours au 31/12/2016
MPH 269421	Évolution Franc suisse	7 674 888,05
MPH 269397	CMS 2 ans / 30 ans	8 952 208,61
MPH 269283	Euribor 12 mois	8 037 635,24

⁸⁸ Le fondement invoqué se fonde notamment sur l'absence ou l'insuffisance d'information donnée lors de la négociation sur les TEG, sur le défaut de conseil et sur la nature des contrats.

Outre un dépôt sur le livret A (63% des placements en 2016), la société a recours à des comptes à terme pour placer sa trésorerie.

Cette diversification permet de s'affranchir partiellement du taux de rendement modéré adossé au livret A.

Évolution des produits financiers

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Intérêts sur les placements (en k€)	1 285	1 073	1 184	1 035	800
Montant rapporté au logement (en €)	55	46	50	43	33
Médiane sociétés d'HLM Île-de-France				40	
Pourcentage des loyers	1,1 %	0,9 %	1 %	0,8 %	0,6 %
Médiane sociétés d'HLM Île-de-France				0,7 %	

La baisse structurelle des intérêts est induite par la diminution du taux du livret, sur lequel demeure adossé une proportion significative des placements. Pour l'année 2015, la société se situe à un niveau légèrement supérieur à la médiane régionale. S'agissant de l'année 2016, le taux de rémunération effectif de la trésorerie placée s'élève à 1,07 %⁸⁹.

6.2.2 Résultats comptables

Les résultats comptables⁹⁰ ont évolué comme suit :

En k €	2012	2013	2014	2015	2016
Résultats comptables	21 223	23 111	20 102	25 568	19 172
dont part des plus-values de cessions en %	35 %	23 %	29 %	18 %	16 %

Les principaux soldes intermédiaires de gestion sur la période contrôlée se présentent comme suit :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Valeur ajoutée	41 000	45 999	46 185	48 772	44 962
Excédent brut d'exploitation (EBE)	26 093	29 774	29 332	31 338	27 603
Résultat d'exploitation	19 565	24 673	20 826	26 751	24 024
Résultat courant	12 816	17 454	14 170	19 533	15 157
Résultat comptable	21 223	23 111	20 102	25 568	19 172

L'évolution de ces agrégats traduit une relative stabilité des résultats dégagés par la société sur la période contrôlée malgré la baisse des plus-values de cession.

En effet, la valeur ajoutée, qui représente la richesse créée par la société grâce aux opérations d'exploitation, croît globalement de près de 10 % entre 2012 et 2016. Il en découle une augmentation annuelle moyenne de 2 % sur la période contrôlée. Cette situation traduit une progression plus importante des produits d'exploitation par rapport aux consommations de l'exercice.

L'EBE, qui représente la trésorerie générée par les opérations d'exploitation au sens strict, si l'ensemble des produits et charges le composant ont été encaissés et décaissés, progresse moins rapidement que la valeur ajoutée. Cette situation est induite par une variation plus importante des frais de personnel sur la période (+15 %).

⁸⁹ Rapport de gestion.

⁹⁰ Le résultat comptable d'une entreprise ou d'une entité qui établit une comptabilité est déterminé pour une période donnée (par exemple : l'année calendaire ou sur un exercice de 12 mois). Il est égal à la différence constatée sur un exercice entre d'une part, les produits et, d'autre part, les charges (d'exploitation, financières et exceptionnelles) auxquelles s'ajoute, le cas échéant, l'impôt sur les sociétés.

Le résultat d'exploitation, qui correspond à l'EBE corrigé de la politique d'investissement menée par l'organisme (amortissements) et des risques liés à l'exploitation (dépréciation, provisions), suit une progression atteignant 23 % sur la période contrôlée.

Le résultat courant, représentant le résultat d'exploitation corrigé des éléments financiers (charges financières), bénéficie dès lors d'une trajectoire similaire.

Le volant du résultat, tributaire des plus-values de cession, diminue sur la période contrôlée.

6.2.3 Structure financière

Le bilan fonctionnel fait apparaître le fonds de roulement net global constaté à la fin de chaque exercice et permet d'apprécier le niveau de la situation financière et son évolution.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	337 411	361 800	386 767	416 003	439 208
Provisions pour risques et charges	10 894	12 681	14 809	17 585	20 304
dont PGE	0	0	0	0	0
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	320 901	344 394	367 627	391 950	371 833
Dettes financières	709 459	723 816	806 539	831 186	860 276
Actif immobilisé brut	-1 286 110	-1 356 711	-1 458 792	-1 560 355	-1 598 936
Fonds de Roulement Net Global	92 555	85 980	116 950	96 369	92 685
FRNG à terminaison des opérations⁹¹					40 681
Stocks (toutes natures)	5 719	4 438	3 857	4 217	4 440
Autres actifs d'exploitation	106 037	97 286	93 153	83 256	78 180
Provisions d'actif circulant	-24 396	-19 703	-22 380	-22 508	-24 848
Dettes d'exploitation	-21 326	-23 094	-27 444	-26 791	-26 850
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	66 034	58 927	47 186	38 174	30 922
Créances diverses (+)	9 458	11 684	10 724	12 190	5 099
Dettes diverses (-)	43 875	38 939	38 172	24 736	18 644
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-34 417	-27 255	-27 448	-12 546	-13 545
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	31 617	31 672	19 738	25 628	17 377
Trésorerie nette	60 938	54 308	97 212	70 741	75 308

L'organisme présente au 31 décembre 2016 une situation financière bilancielle équilibrée au regard de la conjonction d'un fonds de roulement net global (FRNG) de bon niveau et d'un besoin en fonds de roulement contenu, ce qui explique le niveau élevé de sa trésorerie.

La société Coopération et Famille dispose au 31 décembre 2016 d'un excédent de ressources à long terme sur les emplois de même nature. Il en ressort que les investissements sont financés par des ressources longues.

Le fonds de roulement net global (FRNG) de 92,7 M€ couvre les besoins en fonds de roulement de 17,4 M€, l'excédent de 75,3 M€ constituant la trésorerie disponible, cette dernière couvrant 2,9 mois d'activité.

Ainsi, les grands équilibres sont stables, et ce, nonobstant une rentabilité de l'exploitation modérée en raison d'une performance moyenne (cf. § 6.2.1.1).

6.2.3.1 Fonds de roulement net global et à terminaison

L'évolution du fonds de roulement net global (FRNG), tant sur le plan financier qu'en nombre de mois de dépenses, se présente comme suit :

⁹¹ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux propres, subventions d'investissement, emprunts...) sur ses emplois stables (immobilisations corporelles et financières essentiellement), y compris les amortissements courus non échus (ACNE) en se plaçant comme si les opérations engagées étaient terminées, toutes les dépenses étant réglées et toutes les recettes étant encaissées.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
FRNG	92 555	85 980	116 950	96 369	92 685
Dépenses mensuelles moyennes	24 944	28 400	32 087	26 266	26 039
FRNG / Dépenses (nombre de mois)	3,71	3,03	3,64	3,67	3,56

Le FRNG est stable sur la période contrôlée, malgré une évolution parfois erratique. Les fluctuations relevées sont induites par le recours préalable au préfinancement de l'activité de construction ou d'amélioration. En effet, la mobilisation d'emprunts est souvent précédée de dispositifs de préfinancement ayant une incidence au niveau du bas de bilan.

Ramené au nombre de mois de dépenses, il s'établit en moyenne à 3,5 mois sur la période contrôlée, soit une valeur équivalente à la médiane.

Fin 2016, le fonds de roulement atteint 3,56 mois de dépenses, soit un niveau équivalent à la médiane.

La progression des capitaux permanents demeure, sur la période contrôlée, supérieure à la croissance de l'actif immobilisé. La variation des capitaux permanents est consécutive à l'augmentation des capitaux propres (comprenant l'accumulation des résultats comptables bénéficiaires des années antérieures), au recours à l'emprunt et dans une proportion moindre à l'octroi de subventions. La croissance de l'actif brut immobilisé résulte de la conjugaison de la progression de l'offre locative et de la réalisation de travaux de réhabilitation, inscrits à l'actif du bilan.

Le fonds de roulement à terminaison des opérations en cours au 31 décembre 2016, calculé à partir des fiches de situation financière et comptable établies par l'organisme, fait ressortir un excédent moindre, en l'espèce de 40 681 k€ (1,56 mois de dépenses). Il permet, toutes choses égales par ailleurs, de mener à terme les opérations en cours.

6.2.3.2 Variations du FRNG

La variation du fonds de roulement sur les exercices 2012 à 2016 s'explique comme suit :

En k€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2012		92 955
Autofinancement de 2013 à 2016	42 447	
Dépenses d'investissement	-381 894	
Financements comptabilisés	630 129	
Autofinancement disponible après investissements	290 682	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs	-64	
Cessions d'actifs	34 161	
Remboursement anticipé d'emprunts (démolitions...)		
Autres ressources (+) ou emplois (-)	-325 049	
Flux de trésorerie disponible	-270	
Fonds de roulement fin 2016		92 685

La relative stabilité du FRNG résulte d'une légère diminution du flux de trésorerie disponible pour 270 k€. Elle résulte notamment d'un autofinancement cumulé disponible après investissement s'élevant à 290 682 k€ sur la période 2012-2016. En outre, les financements externes, s'élevant à 630 129 k€ sur la même période, participent à l'évolution du flux de trésorerie disponible. Cette dernière demeure néanmoins tributaire de la progression des dépenses d'investissement, s'élevant en l'espèce à 381 894 k€.

Les autres emplois sont de façon prépondérante constitués de remboursements dans le cadre de dispositif de préfinancement (cf. § 6.2.3.1).

6.2.3.3 Besoins ou ressources en fonds de roulement

Sur la période 2012-2016, le cycle d'exploitation génère exclusivement un besoin en fonds de roulement. L'analyse du bas de bilan fait ainsi ressortir des besoins en fonds de roulement d'exploitation respectifs de

66 034 k€ en 2012, de 58 927 k€ en 2013, de 47 186 k€ en 2014, 38 174 k€ en 2015 et de 30 922 k€ en 2016, qui constituent des besoins à court terme issus du cycle d'exploitation. La nette diminution relevée sur la période contrôlée s'explique principalement par l'encaissement des subventions notifiées [Compte 4411 – subvention d'investissement à recevoir], ces dernières étant notamment liées à l'activité de maîtrise d'ouvrage.

Quant au cycle relevant des opérations hors exploitation, la période 2012-2016 est marquée par le dégagement de ressources en fonds de roulement. L'analyse du bas de bilan fait ainsi ressortir des ressources en fonds de roulement hors exploitation respectifs de 34 417 k€ en 2012, de 27 255 k€ en 2013, de 27 448 k€ en 2014, de 12 546 k€ en 2015 et de 18 644 k€ en 2016, qui constituent des ressources à court terme issues du cycle hors exploitation. Ces dernières résultent essentiellement des dettes diverses sur immobilisations et des intérêts courus non échus (montants respectifs de 12 630 k€ et 4 701 k€ au 31/12/2016).

6.2.3.4 Trésorerie

La trésorerie disponible a augmenté entre 2012 et 2016, passant de 60 939 k€ à 75 308 k€. Néanmoins des variations cycliques sont relevées sur la période contrôlée. Elles sont induites par la stratégie de préfinancement des investissements adoptée par la société.

Elle s'établit à un niveau similaire à la médiane des sociétés d'HLM d'Île-de-France puisque l'organisme disposait, au 31 décembre 2016, d'une trésorerie nette couvrant 2,9 mois de dépenses moyennes contre une médiane 2015 de 2,8 mois.

L'analyse par les flux, objet du tableau ci-après, présente les principaux déterminants de la formation de la trésorerie entre fin 2012 et fin 2016 :

en k€	Emplois	Ressources
Trésorerie au 31/12/2012 (1)		60 938
Autofinancement net 2013-2016		42 448
+ Remboursements d'emprunts locatifs		113 304
+ Dotation aux amortissements des charges différées		3 028
= Capacité d'autofinancement 2013-2016 (2)		158 780
Besoin (-) ou Ressource (+) en fonds de roulement (3)		14 240
dont Diminution des autres créances d'exploitation		29 753
dont Augmentation des dettes d'exploitation (achats, avances et acomptes)		7 218
dont Diminution des créances diverses		4 359
dont Opérations relatives à l'accession		1 678
dont Diminution des stocks d'approvisionnement et autres stocks		1 279
dont Augmentation des provisions d'actif circulant		452
dont Diminution des fournisseurs débiteurs		271
dont Réduction des charges constatées d'avance		245
dont Diminution des autres dettes diverses	-11 848	
dont Diminution des dettes diverses sur immobilisations	-10 548	
dont Réduction des intérêts courus non échus	-2 835	
dont Augmentation des créances clients et locataires	-2 413	
dont Produits constatés d'avance d'exploitation	-2 059	
dont Réduction des dettes fiscales et sociales	-1 312	
Flux lié à l'activité (4) = (2) + (3)		173 020
Investissements locatifs	-381 733	
Immobilisations incorporelles	-100	
Investissement financiers	-62	
Cession d'immobilisations locatives		34 161
Flux d'investissement (5)	-347 734	
Nouveaux emprunts locatifs		591 764 [dont 308 280 k€ à long terme]
Subventions d'investissement reçues		38 365
Remboursement des emprunts locatifs	-436 729	
Intérêts compensateurs c/16883	-3 028	
Divers	-1 288	
Flux de financement (6)		189 084
Trésorerie fin 2016 = (1) + (4) + (5) + (6)		75 308

Les investissements nets sur la période 2013-2016 atteignent 381,73 M€. Ils sont financés à hauteur de 346,64 M€ par des ressources longues constituées essentiellement d'emprunts pour 308,28 M€ et de subventions d'investissement pour 38,36 M€.

Les ressources longues externes ajoutées aux ressources issues de l'activité sont dès lors suffisantes pour assurer le financement de la politique patrimoniale, ce qui explique notamment un accroissement de la trésorerie sur la période.

- **Ratio de solvabilité**

La capacité de remboursement de la dette (dettes financières/CAF brute) s'allonge, passant de 15,46 années en 2012 à 18,95 années en 2016. Elle n'inspire pas d'inquiétude, mais traduit la nécessité d'améliorer la performance d'exploitation et en particulier la CAF pour faire face au remboursement de la dette, dont le niveau reste soutenable.

- **Ratio de liquidité**

Le total des dettes financières exigibles à moins d'un an rapporté au niveau de trésorerie net s'améliore sur la période malgré une dégradation ponctuelle sur l'année 2013 induite par un recours plus important au crédit-relai.

Cette dégradation ponctuelle n'est toutefois pas préoccupante, l'encaissement puis le remboursement des crédits-relais lors du bouclage financier des opérations patrimoniales étant largement à l'origine de cette amplitude prononcée.

En neutralisant les crédits-relais, la société est, sur l'ensemble de la période contrôlée, en mesure de rembourser la totalité de sa dette financière exigible à moins d'un an par sa seule trésorerie active.

Caractéristiques de la dette financière	2012	2013	2014	2015	2016
Dettes financières totales	716 378	729 466	812 203	835 820	866 655
<i>dont crédits-relais - avances</i>	103 076	115 216	63 623	77 296	89 521
Dettes financières hors emprunts relais	613 302	614 250	748 580	758 524	777 134
Capacité d'autofinancement (CAF)	39 660	36 178	39 156	42 436	41 009
Dettes financières hors emprunts relais / CAF brute (en années)	15,46	16,97	19,11	17,87	18,95
Capitaux propres	337 411	361 800	386 767	416 003	439 208
Dettes financières hors emprunts-relais / Capitaux propres (en %)	181 %	170 %	193 %	182 %	177 %
Dette financière exigible à moins d'un an en k€*	114 636	130 446	86 122	80 748	95 251
<i>dont concours bancaires courants</i>	11 560	15 230	22 499	3 452	5 730
Trésorerie active	72 498	69 538	119 711	74 193	81 038
Dette financière exigible à moins d'un an / Trésorerie active**	158 %	188 %	72 %	108 %	117 %

* Y compris emprunt-relai.

6.3 ANALYSE PRÉVISIONNELLE

En raison de la fusion intervenue entre les trois SA d'HLM franciliennes du groupe, ce point est sans objet pour la seule société Coopération et Famille. Il fait l'objet d'un développement dans le rapport Le Logement Français (2017-055) au niveau du groupe.

6.4 CONCLUSION

La rentabilité de l'exploitation est modérée, en raison principalement d'un niveau de performance moyen. La société pâtit en effet de la conjonction d'une vacance non maîtrisée, d'un coût de gestion élevé et d'un niveau significatif de pertes sur créances locatives. En parallèle, les dépenses de maintenance, bien qu'en augmentation sur la période contrôlée, demeurent encore insuffisantes. Néanmoins, la société présente

globalement une structure financière équilibrée et relativement stable, même si son ratio de solvabilité se détériore sous l'effet d'une CAF affaiblie par le niveau moyen de performance. Dans le cadre du financement de son offre locative, la société se singularise par ailleurs par un recours important à des dispositifs de préfinancement.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES, CAPITAL ET RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT

SA à directoire et conseil de surveillance

RAISON SOCIALE : COOPÉRATION ET FAMILLE			
SIÈGE SOCIAL :			
Adresse du siège :		18 avenue d'Alsace - Tour Between – Bâtiment C	Téléphone : 0146912525
Code postal :		92400	Télécopie : 0146912727
Ville :		Courbevoie	
CONSEIL DE SURVEILLANCE AU : 18/08/2017			
		Membres (personnes morales)	Représentants permanents pour les personnes morales
Président :	BRY Philippe		Catégorie 4
	ACTION LOGEMENT IMMOBILIER		PROT Bernadette
	COMMUNAUTÉ URBAINE GRAND PARIS SEINE ET OISE		VOYER Jean-Michel
	CŒUR D'ESSONNE AGGLOMÉRATION		MOSNAT Muriel
	LOGEMENT FRANCAIS		OGLIARO Michel
	DE VANSSAY Marin		
	GUIRAMAND Christine		
	PARIAT Michel		
	RABAUULT Christophe		
	SEIGNE Gérard		
	TOESCA Philippe		
	ROCHE Vincent		
Représentants des locataires (SA) :		BENADJAOUD Marc	
		LAMOTTE Josiane	
		VATTEMENT Arnaud	
Représentant des copropriétés		BEZEJAT Bernard	
DIRECTOIRE AU : 18/08/2017			
Président :	MADELRIEUX Eric		
	MARQUES Isabelle		
	BECUE-PECOT Frank		
ACTIONNARIAT	Au 31 décembre 2016		Actionnaires les plus importants (% des actions)
	Capital social :	12 491 696 €	LOGEMENT FRANCAIS (84,7 %)
	Nombre d'actions :	780 731	Action Logement Immobilier (12,9 %)
	Nombre d'actionnaires :	259	
COMMISSAIRES AUX COMPTES : CABINETS EY ERNST & YOUNG ET FCN			
EFFECTIFS AU : 31/12/2016		Cadres :	57
		Maîtrise :	109
		Employés :	14
		Gardiens :	131
		Employés d'immeuble :	8
		Ouvriers régie :	4
		Total administratif et technique : 180	
		Effectif total : 323	
AUTRES INFORMATIONS :			
Actionnaire de référence :		Logement français	
Participation :		84.7 %	

7.2 DÉPASSEMENTS DE PLAFONDS DE LOYER

Code programme	Nom programme	Commune	Dept	Code logement	Appréciation mise en service	Statut locatif	Zone loyer	Surface habitable corrigée (m²)	Surface courante (m²)	Capacité d'occupation (logement)	Taux de loyer pratiqué	Taux de loyer initial pour comparaison	Taux de loyer pratiqué	Taux de loyer initial pour comparaison	Coefficient d'actualisation	Coefficient concept pour année d'actualisation	Taux de loyer nominal	Taux de loyer pratiqué	Dépassement (%)	Montant déposé (par m²)	Montant disponible (par m²)	Montant potentiel (par m²)
5111	ROGNER ACHERES 78	ACHERES	78	511010003		PLUS-PRHT LOCAUX	01	43,5	47,85	72007	6,58	9,27	1,1567731	1,1567731	1	1,1567731	7,31	9,27	Dépassement -24,81%	465,10	349,70	-115,40
5122	ROGNER CONFLAN S-SAINTE-ROGNER	CONFLAN S-SAINTE-ROGNER	78	512201015		PLUS-PRHT LOCAUX	01	47,07	48,61	10427	6,42	9,26	1,1567731	1,1567731	1	1,1567731	7,13	9,26	Dépassement -21,21%	448,97	353,74	-95,23
5129	PASTEUR HARDOUIN 78	HARDOUIN 78	78	512901006		PLUS-PRHT LOCAUX	01	56	55,11	72003	5,38	8,84	1,2654402	1,2654402	1	1,2654402	6,82	8,84	Dépassement -22,83%	487,17	375,68	-111,22
5167	BRUYERE BRUYERE S-LE BRUYERE	BRUYERE	91	516703011		PLUS-PRHT LOCAUX	01	43,39	52,47	72009	6,28	8,84	1,06559691	1,06559691	1	1,06559691	6,70	8,84	Dépassement -24,19%	463,93	361,68	-102,16
5167	BRUYERE BRUYERE S-LE BRUYERE	BRUYERE	91	516707001		PLUS-PRHT LOCAUX	01	66,98	70,38	72009	6,28	7,42	1,06559691	1,06559691	1	1,06559691	6,70	7,42	Dépassement -9,67%	522,07	471,59	-50,48
5167	BRUYERE BRUYERE S-LE BRUYERE	BRUYERE	91	516707002		PLUS-PRHT LOCAUX	01	66,98	70,38	72009	6,28	8,36	1,06559691	1,06559691	1	1,06559691	6,70	8,36	Dépassement -18,33%	588,21	471,59	-116,62
5167	BRUYERE BRUYERE S-LE BRUYERE	BRUYERE	91	516703001		PLUS-PRHT LOCAUX	01	83,02	83,10	72009	5,91	6,18	1,06559691	1,06559691	1	1,06559691	6,30	6,18	Dépassement -2,44%	675,42	623,84	-51,58
5168	ST MICHEL ST MICHEL	ST MICHEL	91	516801013		PLUS-PRHT LOCAUX	01	75,02	75,84	10410	5,97	8,48	1,06514154	1,06514154	1	1,06514154	6,38	8,48	Dépassement -24,68%	642,38	482,38	-160,00
5176	ST MICHEL ST MICHEL	ST MICHEL	91	517601010		PLUS-PRHT LOCAUX	01	41,25	42,31	10210	6,54	9,25	1,06514154	1,06514154	1	1,06514154	6,97	9,25	Dépassement -24,77%	470,22	353,72	-116,49
5176	ORSE MICHELE-ORSE	ORSE	91	517601020		PLUS-PRHT LOCAUX	01	42,15	50,78	10210	6,54	9,26	1,06514154	1,06514154	1	1,06514154	6,97	9,26	Dépassement -24,77%	470,22	353,72	-116,49
5189	VILLA CLAMART CLAMART	CLAMART	92	518901010		PLUS-PRHT LOCAUX	01	26,03	34,81	72000	5,16	8,36	1,375862295	1,375862295	1	1,375862295	7,10	8,36	Dépassement -14,48%	288,92	247,15	-41,77
5189	VILLA CLAMART CLAMART	CLAMART	92	518901023		PLUS-PRHT LOCAUX	01	64,44	66,28	72000	5,16	9,38	1,375862295	1,375862295	1	1,375862295	7,10	9,38	Dépassement -24,39%	750,63	584,48	-166,15
5225	GARDAN GARDAN	GARDAN	93	522500001		PLUS-PRHT LOCAUX	01	93	93,00	72004	5,20	8,50	1,22927198	1,22927198	1	1,22927198	6,39	8,50	Dépassement -24,39%	664,45	517,77	-146,68
5225	GARDAN GARDAN	GARDAN	93	522500006		PLUS-PRHT LOCAUX	01	81	81,00	10404	6,20	7,02	1,22927198	1,22927198	1	1,22927198	6,39	7,02	Dépassement -9,84%	688,62	617,77	-80,85
5225	GARDAN GARDAN	GARDAN	93	522500011		PLUS-PRHT LOCAUX	01	81	81,00	72004	5,20	8,45	1,22927198	1,22927198	1	1,22927198	6,39	8,45	Dépassement -24,39%	664,45	517,77	-146,68
5225	GARDAN GARDAN	GARDAN	93	522500012		PLUS-PRHT LOCAUX	01	81	81,00	72004	5,20	8,58	1,22927198	1,22927198	1	1,22927198	6,39	8,58	Dépassement -24,39%	664,45	517,77	-146,68
5312	BERTHOUD GROSLAY 95	GROSLAY	95	531201006		PLUS-PRHT LOCAUX	01	59,5	61,48	72005	5,03	9,04	1,172851966	1,172851966	1	1,172851966	6,84	9,04	Dépassement -24,30%	555,78	420,38	-135,40
5314	PAILLON GROSLAY 95	GROSLAY	95	531402001		PLUS-PRHT LOCAUX	01	79,31	79,51	72002	5,19	7,99	1,29763951	1,29763951	1	1,29763951	6,73	7,99	Dépassement -15,07%	630,51	526,48	-104,03
5314	PAILLON GROSLAY 95	GROSLAY	95	531402003		PLUS-PRHT LOCAUX	01	79,31	79,51	72002	5,19	7,42	1,29763951	1,29763951	1	1,29763951	6,73	7,42	Dépassement -9,24%	595,96	536,48	-69,48
5377	MONTREUIL MONTREUIL	MONTREUIL	93	537704002		PLUS-PRHT LOCAUX	18	55,4	57,90	10211	6,85	7,52	1,059107052	1,059107052	1	1,059107052	7,25	7,52	Dépassement -8,44%	495,57	419,57	-86,00
5377	MONTREUIL MONTREUIL	MONTREUIL	93	537706018		PLUS-PRHT LOCAUX	18	42	44,25	10211	6,76	7,52	1,059107052	1,059107052	1	1,059107052	7,16	7,52	Dépassement -9,60%	380,58	316,88	-63,67
5379	ACHERES ACHERES 78	ACHERES	78	537901004		PLUS-PRHT LOCAUX	01	86,9	92,58	72008	5,48	6,87	1,096000525	1,096000525	1	1,096000525	5,98	6,87	Dépassement -15,28%	620,02	506,29	-113,73
5379	ACHERES ACHERES 78	ACHERES	78	537901027		PLUS-PRHT LOCAUX	01	75,08	81,08	72008	5,48	8,87	1,096000525	1,096000525	1	1,096000525	6,71	8,87	Dépassement -24,41%	715,32	543,73	-171,57
5379	ACHERES ACHERES 78	ACHERES	78	537901028		PLUS-PRHT LOCAUX	01	44,45	57,55	72008	6,12	8,68	1,096000525	1,096000525	1	1,096000525	6,71	8,68	Dépassement -22,74%	498,53	365,58	-132,95
5381	PLESSIS-LEZ-TOURNAI	PLESSIS-LEZ-TOURNAI	91	538103005		PLUS-PRHT LOCAUX	01	66,7	70,81	10211	6,30	8,68	1,059107052	1,059107052	1	1,059107052	6,67	8,68	Dépassement -23,13%	614,63	472,47	-142,16
5381	PLESSIS-LEZ-TOURNAI	PLESSIS-LEZ-TOURNAI	91	538103010		PLUS-PRHT LOCAUX	01	62,3	70,29	10211	6,30	8,68	1,059107052	1,059107052	1	1,059107052	6,67	8,68	Dépassement -23,13%	614,63	472,47	-142,16
5401	MEILLAN MEILLAN 78	MEILLAN	78	540101004		PLUS-PRHT LOCAUX	01	78,78	73,98	10210	6,03	9,12	1,06514154	1,06514154	1	1,06514154	6,98	9,12	Dépassement -23,73%	674,62	514,42	-160,19
5412	REZENC SAINT-MICHEL-REZENC	REZENC SAINT-MICHEL-REZENC	91	541201014		PLUS-PRHT LOCAUX	01	79,5	81,77	10214	6,93	9,27	1,006509161	1,006509161	1	1,006509161	6,98	9,27	Dépassement -24,78%	758,01	570,36	-187,65
5424	LE CLOS HARDOUIN 78	HARDOUIN 78	78	542402021		PLUS-PRHT LOCAUX	01	43,63	54,38	10210	6,36	9,09	1,06514154	1,06514154	1	1,06514154	6,77	9,09	Dépassement -24,73%	489,42	368,39	-121,03
5424	LE CLOS HARDOUIN 78	HARDOUIN 78	78	542404001		PLUS-PRHT LOCAUX	01	80,03	80,03	10212	6,42	8,89	1,541000593	1,541000593	1	1,541000593	6,68	8,89	Dépassement -24,81%	711,38	534,88	-176,49
5435	MEILLAN MEILLAN 78	MEILLAN	78	543502026		PLUS-PRHT LOCAUX	01	48,2	56,79	10211	6,98	9,26	1,059107052	1,059107052	1	1,059107052	6,97	9,26	Dépassement -24,74%	525,88	389,77	-136,11
5462	DOMAINE GANTENY 94	GANTENY 94	94	546201018		PLUS MAJORE	01	70,19	68,19	10214	7,58	10,09	1,006509161	1,006509161	1	1,006509161	7,60	10,09	Dépassement -24,71%	698,27	518,19	-179,08
5462	DOMAINE GANTENY 94	GANTENY 94	94	546201022		PLUS MAJORE	01	69,18	70,05	10214	7,58	10,09	1,006509161	1,006509161	1	1,006509161	7,60	10,09	Dépassement -24,71%	713,19	526,88	-186,31
5462	DOMAINE GANTENY 94	GANTENY 94	94	546202007		PLUS MAJORE	01	68,28	62,45	10214	7,58	10,09	1,006509161	1,006509161	1	1,006509161	7,60	10,09	Dépassement -24,71%	630,34	474,57	-155,77
5462	DOMAINE GANTENY 94	GANTENY 94	94	546202014		PLUS MAJORE	01	68,98	64,49	10214	7,58	10,09	1,006509161	1,006509161	1	1,006509161	7,60	10,09	Dépassement -24,71%	650,93	480,07	-170,86
5462	DOMAINE GANTENY 94	GANTENY 94	94	546203001		PLUS MAJORE	01	66,99	68,32	10214	7,58	10,09	1,006509161	1,006509161	1	1,006509161	7,60	10,09	Dépassement -24,71%	669,58	519,17	-150,41

7.3 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES IRRÉGULARITÉS RELEVÉES

Code	Programme	Agence	Numéro unique	Date décision CAL	Date signature du bail	Financement	Irregularités constatées	% de dépassement du plafond de ressources	Loyer mensuel (€)
5453030314	LE CLOS DES LILAS	DT Ouest	111071511124595306	18/12/2015	14/01/2016	PLUS	Dépassement du plafond de ressources	15,2 %	468,77 €
5337010018	SURVILLIERS SQUARE JASMIN	DT Ouest	111091487800095351	05/02/2015	13/02/2015	HLMO CONVNT	Dépassement du plafond de ressources	27,6 %	479,20 €
5455030304	PIERRELLAYE VILLAS DU VIEUX MOULIN	DT Ouest	095090209068795488	22/11/2016	12/12/2016	PLUS	Dépassement du plafond de ressources	5,6 %	430,48 €
5453030316	LE CLOS DES LILAS	DT Ouest	111101517546092801	06/11/2015	15/01/2016	PLAI	Dépassement du plafond de ressources	55,2 %	310,02 €
5401010115	MEULAN LÉON BOVIN	DT Ouest	111071358973778401	17/12/2015	18/01/2016	PLAI	Dépassement du plafond de ressources	31,1 %	274,58 €
5115370007	AUBERGENVILLE	DT Ouest	111041503141578029	25/02/2016	22/04/2016	HLMO CONVNT	Dépassement du plafond de ressources	7,8 %	276,23 €
5424020211	LE CLOS DU VEXIN	DT Ouest	111101489975978358	16/01/2015	19/01/2015	PLUS	Dépassement du plafond de ressources	10,8 %	417,09 €
5142020021	MEULAN BELVEDÈRE	DT Ouest	111071641606792801	28/07/2016	10/08/2016	PLAI	Dépassement du plafond de ressources	13,5 %	282,08 €
5122010020	CONFLANS PASTEUR	DT Ouest	111031629260992801	17/03/2016	22/03/2016	PLUS	Non-production de l'avis d'imposition n-2 du concubin ou du justificatif de séparation	so	323,03 €
5152030005	VERNEUIL GARENNE	DT Ouest	111121653528778138	15/12/2016	22/12/2016	HLMO CONVNT	Non-production de l'avis d'imposition n-2	so	334,49 €
5316020026	HERBLAY	DT Ouest	so	so	01/09/2009	PALLULOS	Location à personne morale non autorisée par dispositions de l'article L. 442-8-1 du CCH	so	586,49 €
5330020002	PLESSIS-BOUCHARD	DT Ouest	so	so		PLA	Location à personne morale non autorisée par dispositions de l'article L. 442-8-1 du CCH	so	601,53 €
5311020013	GOUSSAINVILLE	DT Ouest	so	so	07/04/2003	HLMO	Location à personne morale non autorisée par dispositions de l'article L. 442-8-1 du CCH	so	501,00 €
5245050021	CHENNEVIERES	DT Est	so	so		PLA	Location à personne morale non autorisée par dispositions de l'article L. 442-8-1 du CCH	so	98,22 €
5265010002	NOGENT-SUR-MARNE	DT Est	so	so		PLUS	Location à personne morale non autorisée par dispositions de l'article L. 442-8-1 du CCH	so	470,58 €
5187010030	CHÂTILLON LA SAVOIE	DT Est	111061105065375056	21/11/2017	06/12/2017	PLS - PRÊT LOCA	Dépassement de plafond de ressources	31,5 %	657,26 €
5805020203	LE CLOS DES CHARTONS	DT Est	033111412459111009	06/03/2015	15/04/2015	PLAI	Dépassement du plafond de ressources	27,8 %	328,48 €
5807010132	NEWTON 1		033071514588511007	26/11/2015	18/12/2015	PLUS - PRÊT LOCA	Dépassement du plafond de ressources	3,0 %	302,11 €
5028010060	PANTIN ZAC DE L'ÉGLISE	DT Est	111041477269593078	03/03/2015	06/03/2015	PLA - PRÊT LOCA	Dépassement du plafond de ressources	1,7 %	377,15 €
5028010070	PANTIN ZAC DE L'ÉGLISE	DT Est	111041477945693055	03/02/2015	09/03/2015	PLA - PRÊT LOCA	Dépassement du plafond de ressources	17,6 %	837,58 €
5207020018	LES LILAS	DT Est	1110415036719GDPUB	21/07/2015	25/09/2015	PLI - PRÊT LOCA	Dépassement du plafond de ressources	3,8 %	739,91 €
5395011003	BRUYÈRES LE CHÂTEL RÉSIDENCE LES VIGNES	DT Est	111091515497091223	22/12/2015	21/01/2016	PLAI - PRÊT LOCA	Dépassement du plafond de ressources	9,6 %	293,52 €
5095030009	PARIS PLAISANCE	DT Est	1110116243836GDPUB	20/12/2016	15/03/2017	HLMO CONVNT	Dépassement du plafond de ressources	7,1 %	364,01 €
5191040002	FONTENAY AUX ROSES ST PRIX	DT Est	111011625488892801	01/03/2016	08/03/2016	PLS - PRÊT LOCA	Dépassement du plafond de ressources	13,8 %	615,87 €
5216010024	LIVRY GARGAN PHLE	DT Est	111021625736192801	16/02/2016	24/02/2016	HLMO CONVNT	Dépassement du plafond de ressources	15,3 %	292,67 €
5412010106	RÉSIDENCE LAMARTINE	DT Est	111071512333991570	10/05/2016	30/05/2016	PLUS - PRÊT LOCA	Dépassement du plafond de ressources	3,5 %	368,21 €
5467030110	RÉSIDENCE GRAND PARC	DT Est	1110912434370PRE93	04/07/2016	16/09/2016	PLAI - PRÊT LOCA	Dépassement du plafond de ressources	12,9 %	341,59 €
5467020204	RÉSIDENCE GRAND PARC	DT Est	111121523771393810	11/10/2016	21/10/2016	PLAI - PRÊT LOCA	Dépassement du plafond de ressources	26,2 %	341,59 €
5176010020	ST MICHEL ORGE Processions	DT Est	111101241650391570	13/10/2015	20/10/2015	PLUS	Non-production de l'avis d'imposition n-2 de la demanderesse	so	470,18 €

7.4 VOLET COMPTABLE ET FINANCIER

Charges locatives

Certaines composantes des charges locatives dépassaient sensiblement la médiane régionale.

Cette situation concerne l'entretien des parties communes, des ascenseurs ainsi que des espaces extérieurs, dont les médianes Île-de-France respectives⁹² s'élèvent à 7,33 €⁹³, 0,71 € et 0,69 €/m².

S'agissant de l'entretien des parties communes, le coût constaté excède 8,5 € pour plus d'un quart des programmes (85 sur 326). Cette situation mérite une attention particulière d'autant plus que, sur certains sites, la société a recours à des prestataires extérieurs.

Quant à l'entretien des ascenseurs, une proportion quasi-équivalente (34 sur 144 concernés) connaît un coût supérieur à 1 € par m²⁹⁴.

Pour l'entretien des espaces extérieurs (espaces verts et aires de jeux), le coût moyen constaté (1,25 €) excède sensiblement la médiane.

Ventes

Année de mise en vente	Résidence	Lots mis en vente	Restant fin 2016
2010	Aubergenville - Acosta	1 489	1 331
2010	Villemomble - Horloge	22	11
2011	Sannois - Soleil	27	26
2011	Saint-Brice-sous-Forêt - Le Clos	32	14
2011	Joinville le Pont - Marne	63	40
2011	Boissy - Place des Érables	66	64
2011	L'Haÿ-les-Roses - Le Clos de Tournelles	10	5
2011	Châtillon - rue de l'Épargne	11	7
2011	Châtillon - Étienne Deforges	6	4
2011	Châtillon - Le Messie	19	14
2012	Meulan- Paradis	113	107
2012	La-Queue-en-Brie - Résidence du Parc	28	8
2013	Saint-Gratien - Le Forum	115	105
2013	Sarcelles	24	24
2013	Thiais	74	74
Total		2 099	1 834

Délai règlement fournisseur

Le détail du solde de la dette fournisseurs au 31/12/2016 par échéance se décompose ainsi :

	En k€	En %
Échéance au 10 janvier	3 907	73,34%
Échéance au 25 janvier	107	2,00%
Échéance au 10 février	489	9,18%
Échéance au 25 février	162	3,05%
Échéance au 10 mars	140	2,63%
Échéance au-delà du 10 mars	522	9,80%
Total des sommes dues	5 327	100%

⁹² Observatoire national des charges locatives – données Île-de-France 2015.

⁹³ Pour une réalisation exclusive par le personnel de proximité ramené à 4,96 € en cas de recours à une entreprise extérieure.

⁹⁴ Le coût excède 2 € pour neuf programmes.

Formation de l'EBE **Détail marge brute totale**

Montant en €	2012	2013	2014	2015	2016
+ Ventes d'immeubles	396 032	4 693 560	1 291 853	435 839	841 994
- Achats de terrains	4 924	-3 920	6 999	41 812	289 997
- Variation des stocks de terrains	385 725	822 906	26 616	59 636	0
- Variation de stocks : immeubles acquis par résolution de vente	94 879	0	0	0	0
- Intérêts sur opé. d'accession – crédits-relais et avances	0	0	0	0	190 840
- Travaux, honoraires et frais annexes de construction	993 034	2 177 702	444 834	579 510	1 331 365
+ Productions stockée (ou déstockage) (OP)	0	0	0	0	0
+ Variation des stocks d'en-cours de production	764 515	-376 458	-756 140	621 321	222 894
+ Variation des stocks d'immeubles achevés	0	-80 981	201 329	-201 329	0
MARGE SUR ACCESSION	-318 015	1 239 434	258 592	174 874	-747 315
- Intérêts payés sur opérations d'accession	39 299	26 287	16 805	8 544	6 207
MARGE SUR PRÊTS	-39 299	-26 287	-16 805	-8 544	-5 406
+ Loyers	117 024 765	120 656 160	122 820 008	125 548 129	127 316 388
+ Production immob.- Immeubles de rapport (frais financ. externes)	90 122	0	17 244	94 490	78 631
+ Primes à la construction	0	0	0	109 200	0
+ Subventions d'exploitation diverses	96 138	0	161 643	63 175	173 555
+ Quote-part des subv. d'investiss. virées au résultat de l'exercice	3 912 431	4 965 935	5 560 446	5 806 427	6 345 280
+ Récupération des charges locatives	42 385 871	46 233 360	44 209 923	41 297 835	37 407 368
- Charges récupérables	43 838 857	48 077 554	46 052 245	42 026 866	38 593 414
- Dotat. aux amort. des constructions, VRD et travaux amélioration	25 643 109	25 681 008	25 734 206	26 380 042	29 053 240
- Intérêts sur opér. locatives hors int. compensateurs	17 870 855	15 956 767	14 636 747	13 463 120	12 920 543
- Intérêts compensateurs	-959 828	-961 839	-885 990	-579 466	-600 878
MARGE SUR LOCATIF	77 116 333	83 101 964	87 232 056	91 628 694	91 354 903
+ Production immobilisée	650 776	351 072	388 234	377 324	1 137 607
+ Autres prestations de services	1 719 957	1 839 077	1 703 405	1 843 056	1 801 888
+ Produits des activités annexes	1 003 744	1 074 899	1 713 456	1 000 920	1 009 376
PRODUCTIONS DIVERSES	3 374 477	3 265 049	3 805 095	3 221 300	3 948 872
MARGE BRUTE TOTALE	80 133 496	87 580 160	91 278 939	95 016 325	94 551 053

Coût de gestion

Impact du GIE pour Coopération et Famille

Extrait compte du résultat

Montant en €	2012	2013	2014	2015	2016
QP GIE (655)	7 207 373	7 466 045	7 095 523	7 491 495	9 264 180

Informations du contrôle de gestion

Montant en €	2012	2013	2014	2015	2016
Affectation	1 338 148	1 430 569	1 730 158	1 681 369	1 368 623
Répartition MO	1 899 312	1 990 498	1 886 520	1 860 511	1 580 352
Répartition hors MO	7 286 506	7 534 526	7 177 487	7 588 620	9 328 994
Total	10 523 966	10 955 593	10 794 165	11 130 500	12 277 969

Répartition hors MO hors v. HLM	7 224 735	7 466 045	7 095 523	7 491 495	9 264 180
Répartition hors MO V. HLM	61 771	68 481	81 964	97 126	64 814
Répartition hors MO	7 286 506	7 534 526	7 177 487	7 588 620	9 328 994

Exploitation	6 197 754	6 419 139	6 100 501	6 595 568	8 008 884 ⁹⁵
Investissement	1 026 981	1 046 906	995 022	895 927	1 255 296 ⁹⁶
Répartition hors MO hors v. HLM	7 224 735	7 466 045	7 095 523	7 491 495	9 264 180
Taux exploitation	85,78 %	85,98 %	85,98 %	88,05%	86,45% ⁹⁷

⁹⁵ Prise en compte du taux d'exploitation estimé.

⁹⁶ Après déduction de la quote-part relative à l'exploitation.

⁹⁷ Moyenne des années 2012 à 2015.

Détails émanant du rapport de gestion

Montant en k€	2012	2013	2014	2015	2016
MO / vente	1 961	2 059	1 968	1 958	1 645
Affectation	1 338	1 431	1 730	1 681	1 369
Charges	7 225	7 466	7 096	7 491	9 264
Total	10 524	10 956	10 794	11 130	12 278

Coût couverture

référence	MPH269421	MPH269397	MPH269283	TOTAL	
sous jacent	eur chf	cms 30-cms 2	infi. France - eurib12m		
date échéance	1/12	1/9	1/12		
type	devise	pente	pente		
fin de la période structurée	01/12/2028	01/09/2026	01/12/2028		
début couverture	01/12/2015	01/09/2015	01/12/2015		
durée couverture (années)	5	11	13		
fin couverture	fin 2020	totalité durée	totalité durée		
Taux plafond du Cap	20%	6%	6%		
vendeur Cap	GS	GS	BNP		
prix achat Cap (k€)	3 015	520	495		
taux (%) au 31/12/17	18,96	3,60	4,44		
taux de la partie non structurée	3,94	3,55	4,38		
dotation exercice				1 911	A
ressources fonds propres				10 804	B
A / B				17,7	
CRD au 31/12/17	7 220	8 207	7 561	22 988	
valorisation emprunts	8 504	1 205	1 622	11 331	
valorisation caps	331,8	53,6	97,8	483,2	

Provision intérêts non payés

- Cumul au 31 déc. 2017 = 13,1M€ (compte 682, contrepartie 1511)
- Et une dotation au titre de l'exercice 2017 de 1,9M€

Coût des CAPS

- Coût total depuis 2015 pour les 3 emprunts = 4 M€
- Amortissement annuel des CAPS sur leur durée respective, soit un solde au 31 déc. 2017 de 2,6 M€ du 521000

7.5 SIGLES UTILISÉS

AFL	Association foncière logement	MOUS	Maîtrise d'œuvre 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 de location-accession
CDAPL	Commission départementale des aides publiques au logement	PSP	Plan stratégique de patrimoine
CDC	Caisse des dépôts et consignations	QPV	Quartier prioritaire 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	Convention d'utilité sociale	SCLA	Société coopérative de location-attribution
DALO	Droit au logement opposable	SCP	Société coopérative de production
DPE	Diagnostic de performance énergétique	SDAPL	Section départementale des aides publiques au logement
DTA	Dossier technique amiante	SIEM	Société immobilière d'économie mixte
EHPAD	Établissement d'hébergement pour personnes âgées dépendantes	SIEG	Service d'intérêt économique général
ESH	Entreprise sociale pour l'habitat	SIG	Soldes intermédiaires de gestion
FRNG	Fonds de roulement net global	SRU	Solidarité et renouvellement urbains (loi du 13 décembre 2000)
FSL	Fonds de solidarité pour le logement	TFPB	Taxe foncière sur les propriétés bâties
GIE	Groupement d'intérêt économique	USH	Union Sociale pour l'Habitat (union nationale des fédérations d'organismes 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

