

S.A. d'H.L.M Logement Français

LA DÉFENSE (92)



RAPPORT DE CONTRÔLE

N° 2017-055

RAPPORT DE CONTRÔLE
N° 2017-055
S.A. d'H.L.M Logement Français
LA DÉFENSE (92)

FICHE RÉCAPITULATIVE DU RAPPORT N° 2017-055

S.A. d'H.L.M Logement Français – (92)

N° SIREN : 572015451
Raison sociale : Logement Français
Président : Rémi THUAAU
Directeur général : Philippe BRY
Adresse : 18 avenue d'Alsace - Tour Between - Bâtiment C - 92400 COURBEVOIE
Actionnaire principal : AXA

AU 31 DÉCEMBRE 2016

Nombre de logements familiaux gérés	0	Nombre de logements familiaux en propriété:	2 025	Nombre d'équivalents-logements (logements-foyers...) :	106
-------------------------------------	----------	---	--------------	--	------------

Indicateurs	Organisme	Référence région Île-de-France	France métropolitaine	Source
PATRIMOINE				
Logements vacants	2,3%	2,1%	3,0%	(2)
Logements vacants à plus de 3 mois (hors vacances technique)	nc	0,8%	1,5%	(2)
Taux de rotation annuel (hors mises en service)	5,3%	6,8%	9,8%	(2)
Évolution du parc géré depuis 5 ans (% annuel)	-0,5%	1,62%	1,46%	(2)
Âge moyen du parc (en années)	49,1			
POPULATIONS LOGÉES				
(1)				
Locataires dont les ressources sont :				
- < 20 % des plafonds	12,8%	15,4%	19,6%	(1)
- < 60 % des plafonds	47,4%	54,9%	60,3%	(1)
- > 100 % des plafonds	18,2%	13,5%	10,0%	(1)
Bénéficiaires d'aide au logement	32,0%	33,3%	46,0%	(1)
Familles monoparentales	25,1%	21,0%	20,0%	(1)
Personnes isolées	32,9%	32,2%	38,0%	(1)
GESTION LOCATIVE				
Moyenne des loyers mensuels (€/m ² de surface habitable)	7,79	6,7	5,72	(2)
Taux de créances inscrit au bilan (% des loyers et charges)	17,3%	17,0%	14,0%	(3)
STRUCTURE FINANCIÈRE ET RENTABILITÉ				
Fonds de roulement net global à terminaison des opérations (mois de dépenses)	6,2			
Fonds de roulements net global (mois de dépenses)	6,2	3,5	3,6	(3)
Autofinancement net / chiffre d'affaires	0,07%	11,07%	10,96%	(3)

(1) Enquête OPS 2014

(2) RPLS au 1/1/2017

(3) Boléro 2015 : ensemble des SA HLM

POINTS FORTS (GROUPE) :

- ▶ Situation financière du groupe saine
- ▶ Vacance maîtrisée, à l'exception du Nivernais
- ▶ Politique de vente du patrimoine maîtrisée, avec toutefois une baisse récente des résultats

POINTS FAIBLES (GROUPE) :

- ▶ Fonction de holding insuffisamment affirmée
- ▶ Mauvaise articulation entre les organes de gouvernance et les comités
- ▶ Contrôle interne du groupe lacunaire et manque de fiabilité des données
- ▶ Système d'information non suffisamment performant et abouti
- ▶ Coûts de gestion trop élevés à l'échelle du groupe
- ▶ Politique patrimoniale sur le parc existant insuffisamment définie

IRRÉGULARITÉS (GROUPE) :

- ▶ Non-respect des dispositions relatives aux conventions réglementées (articles L. 423-11 et suivants du CCH et L. 225-86 du Code de commerce)
- ▶ Cumul irrégulier d'un mandat social et d'un contrat de travail par le président du directoire
- ▶ Conditions de départ de l'ancien président du directoire
- ▶ Irrégularités diverses en matière de commande publique

POINTS FAIBLES (SA d'HLM) :

- ▶ Suivi non rigoureux des locataires susceptibles de perdre leur droit au maintien dans les lieux et des demandes de mutation interne
- ▶ Retard en matière d'entretien et d'amélioration du parc existant
- ▶ Niveau de satisfaction des locataires nettement inférieur à la moyenne francilienne

IRRÉGULARITÉS spécifiques (SA d'HLM) :

- ▶ Non-mise à jour des conventions APL
- ▶ Application partiellement irrégulière du SLS (article R. 441-21 du CCH)
- ▶ Irrégularités dans les baux
- ▶ Fonctionnement et composition irréguliers des commissions d'attributions des logements (CAL) et 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)
- ▶ Entretien des chaudières individuelles par l'organisme sans accord collectif spécifique passé avec les locataires (article 42 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986)

Précédent rapport de contrôle MILOS n° 2009-029 de juin 2010

Contrôle effectué du 11 juillet 2017 au 12 juillet 2018

RAPPORT DE CONTRÔLE : juin 2019

RAPPORT DE CONTRÔLE N° 2017-055

S.A. d'H.L.M Logement Français – 92

Synthèse	7
1. Préambule	10
2. Contexte socio-économique en Île-de-France	11
3. Gouvernance et management du groupe Logement Français	11
3.1 Présentation du groupe	11
3.1.1 Historique	11
3.1.2 Le groupe à partir de 2016	12
3.2 Actionnariat	13
3.2.1 L'actionnaire majoritaire - AXA -	13
3.2.2 Autre actionnaire - <i>Action Logement</i> -	13
3.3 Assemblée générale	13
3.4 Organes de gouvernance du groupe	14
3.4.1 Conseil de surveillance	14
3.4.2 Nomination et rémunération des membres du directoire	16
3.4.3 Comités internes	17
3.4.4 Le directoire	18
3.5 Gouvernance des filiales	24
3.6 La stratégie du groupe	25
3.7 Évaluation de l'organisation et du management	25
3.7.1 Maîtrise des risques, contrôle et audit internes	26
3.7.2 Système d'information	27
3.8 Commande publique	27
3.8.1 Organisation	27
3.8.2 Procédures	28
3.9 Conclusion	30
4. Analyse de la politique patrimoniale du groupe	30
4.1 Développement de l'offre	31
4.1.1 Logements sociaux	31
4.1.2 Habitat adapté	32
4.2 Réhabilitation du patrimoine	32

4.3	Focus sur l'accessibilité du patrimoine au niveau du groupe	33
4.4	Politique de vente	34
4.4.1	Ventes à l'unité	34
4.4.2	Ventes en bloc.....	36
4.5	Conclusion	36
5.	Analyse de la situation financière du groupe	36
5.1	Analyse de l'exploitation	37
5.1.1	Les produits et les incidences des risques locatifs.....	39
5.1.2	Les postes de dépenses.....	40
5.1.3	Gestion de la dette	44
5.1.4	Gestion de la trésorerie	44
5.1.5	Résultats comptables	45
5.2	La structure financière du groupe	45
5.2.1	Appréciation de l'indépendance financière du groupe	46
5.2.2	Fonds de roulement net global et à terminaison.....	47
5.2.3	Besoins ou ressources en fonds de roulement	47
5.2.4	Trésorerie	48
5.3	Analyse prévisionnelle.....	49
5.4	Conclusion	51
6.	La SA d'HLM Logement Français en tant que bailleur social.....	52
6.1	Patrimoine.....	53
6.1.1	Caractéristiques du patrimoine	53
6.1.2	Accessibilité économique du parc.....	54
6.1.3	Charges locatives	56
6.1.4	Conclusion	58
6.2	Politique sociale et gestion locative	58
6.2.1	Caractéristiques des populations logées.....	58
6.2.2	Accès au logement	61
6.3	Qualité du service rendu aux locataires	67
6.3.1	Organisation du service de proximité.....	67
6.3.2	Enquêtes de satisfaction	68
6.3.3	Concertation locative.....	69
6.3.4	Traitement des impayés	69
6.3.5	Conclusion	72

6.4	Politique patrimoniale.....	72
6.4.1	Analyse de la politique patrimoniale.....	72
6.4.2	Développement de l'offre.....	73
6.4.3	Réhabilitations.....	74
6.4.4	Accessibilité et établissements recevant du public (ERP)	74
6.4.5	Sécurité dans le parc.....	75
6.5	Exercice de la fonction de maîtrise d'ouvrage.....	77
6.5.1	Prospection.....	77
6.5.2	Analyse d'opérations	77
6.6	Politique de vente de patrimoine	77
6.7	Analyse financière de la SA d'HLM.....	78
6.8	Analyse financière	79
6.8.1	Analyse de l'exploitation	79
6.8.2	Résultats comptables	84
6.8.3	Structure financière	84
6.9	Conclusion	88
7.	Annexes.....	89
7.1	Informations générales, capital et répartition de l'actionnariat	89
7.2	Trois organigrammes précisant le rattachement hiérarchique des directions du GIE.....	90
7.3	Tableau récapitulatif des irrégularités relevées.....	91
7.4	Volet comptable et financier	92
7.5	Analyse prévisionnelle.....	96
7.6	Sigles utilisés.....	98

SYNTHÈSE

Le Groupe Logement Français, ou « 1001 Vies Habitat »

Le groupe Logement Français (LF), dénommé « 1001 Vies Habitat » depuis juillet 2018, est constitué de six SA d'HLM¹ parmi lesquelles la société holding, le Logement Français (devenue « 1001 Vies Habitat » depuis la fusion des trois SA d'HLM franciliennes à cette même date) et d'un groupement d'intérêt économique (GIE), le GIE LF². L'actionnaire majoritaire de la holding du groupe est AXA³.

Fin 2016, la SA d'HLM Logement Français détient la majorité du capital des sociétés du groupe, le reste étant principalement détenu, selon les filiales, par Action Logement Immobilier (ALI) ainsi que par des collectivités locales. La SA d'HLM Logement Francilien, créée en 2006 lors de la constitution du groupe, présente la particularité d'être détenue quasiment à 100 % par la SA d'HLM Logement Français. Le groupe gère plus de 86 000 logements, 72 % du patrimoine du groupe Logement Français étant implanté en Île-de-France (Logement Francilien, Coopération et Famille, Logement Français). Le reste de son parc se répartit principalement entre les régions Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte-d'Azur (PACA).

Le groupe Logement Français se caractérise jusqu'alors par une autonomie assez large laissée à ses filiales. L'insuffisance du contrôle interne et du système d'information a par ailleurs nui au pilotage du groupe, ne permettant pas à la SA d'HLM Logement Français de jouer pleinement son rôle de holding. Pour exercer cette fonction de holding, la SA d'HLM Logement Français est également contrainte aujourd'hui de se reposer de manière excessive sur les moyens du GIE LF.

Le lancement du projet d'entreprise « SMART LF »⁴ en 2016 a pour objectif de remédier à ces insuffisances et à renforcer la fonction groupe. En effet, le groupe envisage de renforcer son rôle de holding et a parallèlement procédé à la fusion de ses trois SA d'HLM franciliennes.

Dans l'organisation actuelle, le rôle des organes de gouvernance manque de lisibilité. Le recours important à la comitologie apparaît mal articulé avec les prérogatives des instances décisionnelles que sont les conseils de surveillance et les directoires. Les décisions prises sont ainsi mal tracées, et l'ensemble manque de transparence. C'est en particulier le cas pour les décisions d'ordre stratégique ainsi que s'agissant de la nomination et de la rémunération des membres du directoire. Le conseil de surveillance n'exerce pas pleinement toutes ses prérogatives, telles que prévues par la réglementation.

De nombreuses irrégularités ont ainsi été mises en évidence. Notamment, les dispositions relatives aux conventions réglementées qui n'ont pas été respectées à plusieurs reprises, en particulier s'agissant des conditions de départ de salariés, membres du directoire. Logement Français n'est pas en capacité de démontrer

¹ 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.

² Dénommé GIE « 1001 Vies Habitat » depuis juillet 2018.

³ Au 31 décembre 2016, le capital de la société Logement Français est détenu à hauteur de 82,5 % par deux sociétés du groupe AXA, Axa France Iard et Axa France Vie.

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

qu'elle a, à plusieurs occasions, préservé ses intérêts. Le cumul du mandat social et du contrat de travail de l'actuel président du directoire apparaît par ailleurs irrégulier. Entre autres conséquences, cette situation prive le conseil de surveillance d'exercer ses prérogatives en matière de fixation des conditions réelles de rémunération de son mandat social.

Par ailleurs, diverses irrégularités ont également été décelées en matière de commande publique, que le groupe a pris en compte en créant une fonction « achat » centralisée.

En 2016, les plans stratégiques de patrimoine (PSP) des filiales du groupe ont été actualisés, afin de les consolider au niveau du groupe et établir ainsi une stratégie globale d'investissement. Cette consolidation est la résultante d'une compilation des besoins exprimés par chacune des filiales, qui n'ont pas été définis sur la base de critères communs objectifs. L'écart d'appréciation sur le patrimoine existant générant des besoins techniques incohérents a été pointé dans le PSP groupe concernant les filiales, Logement francilien et Coopération et famille.

Si la soutenabilité de l'investissement apparaît en théorie acquise sur le volet développement, un effort considérable devra être porté sur l'entretien et la rénovation du parc existant afin d'en maintenir l'attractivité. La politique de vente de patrimoine au locataire, qui est aujourd'hui un paramètre significatif du modèle économique développé par le groupe en matière de reconstitution de ressources, donne par ailleurs des résultats en forte baisse. Elle doit donc être réinterrogée.

L'analyse de l'exploitation à l'échelle du groupe montre une rentabilité au global située dans la médiane de la profession HLM, avec des produits qui demeurent à un bon niveau. Les grands équilibres du bilan consolidé apparaissent respectés. Le poids de la dette dans les ressources longues est équivalent à celui des ressources internes, composées des capitaux propres ajoutés aux amortissements des immobilisations locatives. La situation financière du groupe apparaît donc globalement satisfaisante.

Pour autant, l'efficacité de gestion apparaît très perfectible. Les coûts de gestion pèsent d'un niveau trop élevé, en raison de frais de personnel conséquents. Un objectif ferme de réduction des coûts, attendu pour un groupe qui se restructure, doit être défini et tenu. Il doit également être mis fin à l'accroissement constant du coût des impayés, dont le corollaire est la constatation de pertes sur créances élevées. Logement Français indique avoir engagé un plan de transformation profond de son modèle opérationnel, qui vise, outre l'amélioration du service au locataire, à renforcer sa performance économique et financière. Lancé en 2017, le projet d'entreprise SMART LF prévoit par ailleurs un retour sur investissement dans un délai de 5 ans.

A contrario, le niveau assez contenu des dépenses de maintenance mérite d'être questionné, notamment eu égard aux écarts constatés dans le recensement des besoins entre le groupe et les filiales franciliennes.

La SA d'HLM Logement Français (1001 Vies Habitat)

Le contrôle a également examiné l'activité de la société Logement Français en tant que bailleur social. Cette dernière comptait, au 1^{er} août 2017, 2 014 logements locatifs en propriété ainsi que 106 équivalents-logements correspondant à quatre foyers. La société intervient dans un marché locatif très tendu puisque son patrimoine est situé exclusivement sur les départements de Paris, des Yvelines et des Hauts-de-Seine. L'ensemble du parc est situé en dehors du périmètre des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV).

La SA d'HLM Logement Français a confié à sa filiale le Logement Francilien la gestion des logements dont elle est directement propriétaire. Son rôle social apparaît quelque peu en retrait, sur toutefois un nombre de logements limité à l'échelle du groupe, et bien qu'une progression de la réponse en faveur des demandeurs les plus sociaux est à noter.

Le loyer moyen pratiqué à la surface habitable (SH) est supérieur à celui pratiqué par l'ensemble des bailleurs sociaux dans les trois départements franciliens où l'organisme est implanté. Le parc est situé dans des secteurs particulièrement attractifs. La gestion des charges n'appelle pas de remarque.

Le défaut de sécurisation des processus, constaté à l'échelle du groupe, a pour conséquences de multiples irrégularités formelles au sein du Logement Français, dans la composition de la CAL ou la gestion des baux. Sur le fond, le travail de présélection des candidats aux fins d'attribution demeure encore insuffisant, et se traduit par un affaiblissement du rôle des CAL qui se prononcent en général sur une seule candidature.

La qualité du service apporté au locataire est étonnamment en retrait des références de la profession, et mérite de poursuivre les efforts engagés.

La politique patrimoniale de la société Logement Français s'inscrit dans celle du groupe. Sa capacité à développer l'offre, modeste mais corrélée à la taille actuelle de la société, et à vendre son patrimoine est donc conforme aux objectifs affichés. En revanche, il est à noter un retard en termes d'entretien et de rénovation du parc existant.

Si la réglementation est en général respectée s'agissant de la sécurité dans le patrimoine, quelques points de vigilance ont été relevés.

À la veille de la fusion, la situation financière de la société Logement Français n'inspire pas d'inquiétude particulière. Son bilan apparaît sain ; la faible rentabilité de son exploitation trouve son explication dans la taille limitée de la structure et l'importance de ses coûts de gestion, incluant les charges inhérentes à son rôle de holding.

Ces effets seront donc gommés à l'occasion de la fusion des trois SA d'HLM franciliennes du groupe.

Le directeur général


Pascal MARTIN-GOUSSET

1. PRÉAMBULE

L'ANCOLS exerce le contrôle de la société anonyme d'habitations à loyer modéré Logement Français (SA d'HLM LF) 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 2009 et a fait l'objet d'un rapport de la MIILOS n° 2009-029 qui a privilégié une approche de la SA d'HLM Logement Français (LF) en tant que tête de groupe, tout en examinant la gestion du patrimoine de la société détenu en propre.

En effet, la particularité de LF est qu'elle est à la fois société-mère du groupe LF, ayant vocation à exercer des fonctions stratégiques, et SA d'HLM, propriétaire de logements dont la gestion est confiée depuis 2007 à l'une de ses filiales, Logement francilien.

Le précédent rapport mettait notamment en avant, en tant que société-mère du groupe homonyme, une stratégie adaptée, le professionnalisme des équipes mais relevait que les coûts de gestion étaient élevés.

En tant que société d'HLM, il avait été relevé que LF disposait de capacités financières importantes ainsi que d'un patrimoine de qualité, concentrant des logements aux loyers élevés, dont elle n'assurait toutefois pas la gestion.

Ce rapport a été présenté au conseil de surveillance (CS) lors de sa séance du 24 juin 2010.

Le présent rapport de contrôle a porté principalement sur la période 2012-2016, y compris s'agissant des exercices comptables. Ce contrôle est concomitant avec celui relatif à la SA d'HLM Coopération et Famille (2017-056), une des filiales franciliennes du groupe, ainsi que celui du GIE Logement Français (2017-057).

2. CONTEXTE SOCIO-ÉCONOMIQUE EN ÎLE-DE-FRANCE

La région Île-de-France représente à elle seule 18,8 % de la population avec 12,142 millions d'habitants au 1^{er} janvier 2016⁵ 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 Logement Français 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. Les demandes franciliennes se concentrent à hauteur de 26 % sur le territoire de Paris et 14,8 % sur celui des Hauts-de-Seine. 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 %⁶.

3. GOUVERNANCE ET MANAGEMENT DU GROUPE LOGEMENT FRANÇAIS

3.1 PRÉSENTATION DU GROUPE

3.1.1 Historique

Le groupe Logement Français est issu de la fusion absorption en novembre 2006 de la SA d'HLM Logement Français, possédant alors près de 35 000 logements, par la SA d'HLM de Paris et ses environs (SAPE). Cette opération a permis de placer la SA d'HLM Logement Français⁷, tête du groupe, avec pour actionnaire majoritaire AXA. La société-mère a conservé un patrimoine limité pour lui permettre de garder son statut HLM et ainsi faciliter la gestion entre la société-mère et ses filiales compte tenu du cadre réglementaire. Le reste de son patrimoine, environ 33 000 logements a été transféré à la nouvelle Sa d'HLM Logement Francilien. Après ces opérations, le groupe était constitué, outre la SA d'HLM Logement français, de six autres sociétés HLM⁸ (une nouvelle filiale, Logis Atlantique, a été créée depuis ; cf. ci-dessous organigramme du groupe § 3.1.2) et

⁵ Source INSEE.

⁶ Source : RPLS au 1^{er} janvier 2017.

⁷ L'assemblée de la SAPE du 8 novembre 2006 a décidé de prendre le nom de la SA d'HLM qu'elle venait d'absorber.

⁸ Trois ESH en Île-de-France (Logement Français, Logement Francilien, Coopération et Famille), trois ESH en région Provence-Alpes-Côte-d'Azur (Logis Familial, Logis Familial Varois, Logis Méditerranée) et une ESH en Rhône-Alpes (Sollar).

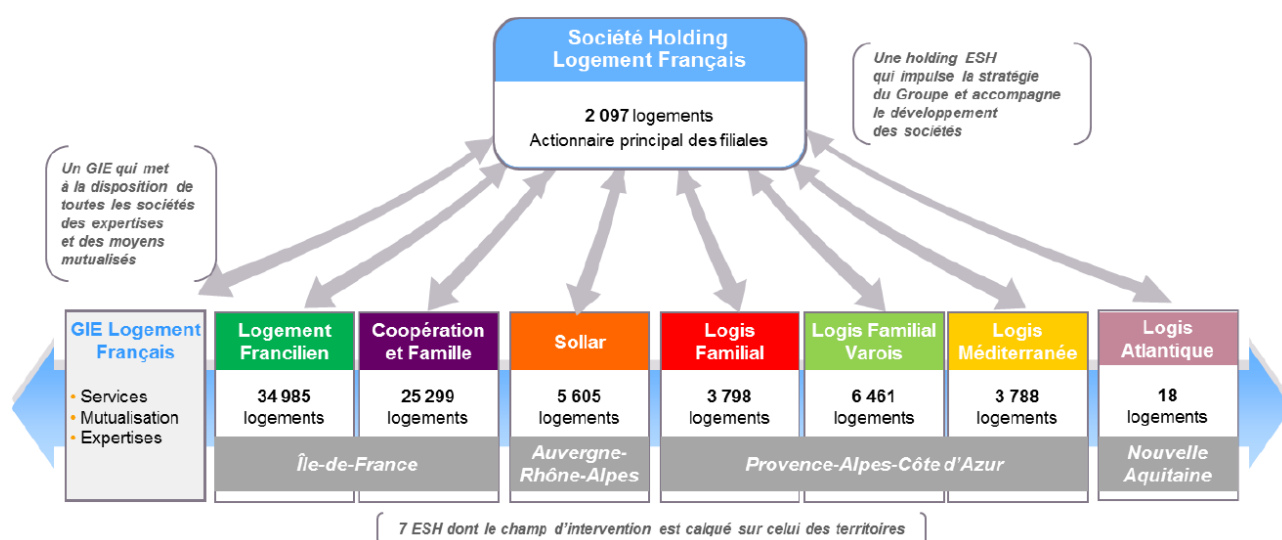
du groupement d'intérêt économique (GIE) Logement Français⁹ qui devait réunir les services fonctionnels. En janvier 2008, le groupe a redistribué le patrimoine entre ses SA d'HLM en Île-de-France et en PACA pour coïncider avec le périmètre des EPCI. Cette démarche s'inscrivait dans le contexte des nouveaux dispositifs législatifs¹⁰ et avait pour objectif de renforcer la visibilité locale.

3.1.2 Le groupe à partir de 2016

Le groupe a créé une 7^e filiale en 2016, Logis Atlantique, pour accueillir son développement dans la métropole bordelaise.

Fin 2016, la SA d'HLM Logement Français détient la majorité du capital des sociétés du groupe, le reste étant principalement détenu, selon les filiales, par les ex-comités interprofessionnels du logement (CIL) Solendi ou Astria (groupe action logement¹¹), ainsi que par des collectivités locales. La SA d'HLM Logement Francilien, créée en 2006 lors de la constitution du groupe, présente la particularité d'être détenue quasiment à 100 % par la SA d'HLM Logement Français. 72 % du patrimoine du groupe Logement Français est implanté en Île-de-France (Logement Francilien, Coopération et Famille, Logement Français). Le reste de son parc se répartit principalement entre les régions PACA (17 %) et Auvergne-Rhône-Alpes (7 %).

Le groupe Logement Français gère plus de 86 000 logements France entière ce qui représente environ 1,7 % du parc locatif social français (métropole + départements d'outre-mer) qui compte 4 914 500 logements¹². Sa part est en progression de 1,6 % sur un an.



Source : Rapport de gestion de LF de 2017.

Le 1^{er} juillet 2018, il a été procédé à la fusion des trois filiales franciliennes, devenues « 1001 Vies Habitat », qui est également le nouveau nom du groupe. Cette SA d'HLM a vocation à demeurer la holding du groupe. Avec plus de 60 000 logements, cette nouvelle entité se place donc parmi les principaux opérateurs en Île-de-France.

⁹ La mutualisation des moyens au sein du GIE Logement Français, créé mi-octobre 2006, 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.

¹⁰ Lois relatives à la rénovation urbaine (Loi Borloo du 1^{er} août 2003), aux libertés et responsabilités locales du 13 août 2004, et de programmation pour la cohésion sociale du 18 janvier 2005.

¹¹ Action Logement s'est restructuré en 2016. Les anciens CIL ont cessé d'avoir une existence juridique à compter du 1^{er} janvier 2017 au profit d'Action Logement Services et Action Logement Immobilier.

¹² Source : SDES, RPLS au 1^{er} janvier 2017.

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.

3.2 ACTIONNARIAT

Au 31 décembre 2016, le capital social de LF s'élève à 24 544 333 €, divisé en 1 291 807 actions nominatives de 19 € chacune.

3.2.1 L'actionnaire majoritaire - AXA -

Au 31 décembre 2016, le capital de la société Logement Français est détenu à hauteur de 82,5 % par deux sociétés du groupe AXA, Axa France Iard et Axa France Vie. AXA est l'actionnaire de référence de l'organisme du fait de l'histoire : en 1957, l'UAP, à la demande des pouvoirs publics, s'était engagée dans le développement des logements sociaux en région parisienne pour les salariés de la filière automobile.

Les directives d'AXA se concentrent sur l'absence de prise de risque financier et le maintien de l'équilibre économique des activités.

AXA a souscrit à une augmentation de capital de près de 2,5 millions d'euros de la SA d'HLM Logement français en 2013¹³. Le groupe Logement Français, à l'instar des autres bailleurs sociaux, continue cependant de faire face à un besoin accru en fonds propres pour assurer son développement (cf. § 4.1).

3.2.2 Autre actionnaire - Action Logement -

Le reste du capital est détenu par le groupe Action Logement (17,5 %), représenté par sa filiale immobilière, Action Logement Immobilier (ALI). Cette filiale, créée en janvier 2017 dans le contexte de la constitution du groupe Action Logement, a reçu l'agrément du conseil de surveillance de Logement Français le 30 juin 2017. La présence d'ALI aux conseils de surveillance de la société-mère et de ses filiales a 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 sociétés du groupe¹⁴ ainsi que l'engagement des parties en matière de production et de financement.

3.3 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.

¹³ Opération autorisée par l'assemblée générale mixte de la SA d'HLM Logement Français du 25 juin 2013.

¹⁴ Ainsi, les représentants d'ALI sont prioritairement issus des partenaires sociaux, ALI en garantit « la neutralité et l'indépendance dans la gouvernance des ESH 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 ».

L'Agence constate que la liste des conventions réglementées présentées à l'assemblée générale n'est 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 maison-mère LF. 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 réglementée¹⁵, conformément à l'article L. 225-86 du Code de commerce, et devrait figurer dans le rapport spécial du commissaire aux comptes (CAC) (cf. sous § 3.4.1). 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 CAC (article L. 225-88-1 du Code de commerce).

3.4 ORGANES DE GOUVERNANCE DU GROUPE

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

3.4.1 Conseil de surveillance

3.4.1.1 Fonctionnement du conseil de surveillance

Le conseil de surveillance de Logement Français est composé, conformément aux statuts, de 16 membres, dont trois nommés sur proposition des établissements publics et des collectivités territoriales et trois représentants des locataires, élus par ces derniers. Il se réunit régulièrement comme le prévoit l'article R. 421-10 du CCH, le mandat des membres du conseil de surveillance est exercé à titre gratuit.

La présidence du conseil de surveillance est assurée par M. Rémi Thuau depuis le 1^{er} janvier 2017. Il a fait l'objet, le 16 décembre 2016, d'une cooptation par le conseil de surveillance qui a ensuite été ratifiée par l'AG du 30 juin 2017, avec nomination rétroactive. M. Rémi Thuau succède à M. Pierre Mutz, démissionnaire, qui a donc présidé sur la période contrôlée. Trois salariés du groupe AXA siègent au conseil de surveillance de la société.

Deux membres du conseil de surveillance, salariés du groupe LF, ne sont pas en situation d'exercer leur fonction en toute indépendance vis-à-vis du directoire : l'un assure la direction de la communication du GIE et l'autre de la filiale, Coopération & Famille. Or, ces membres sont, dans l'exercice de leur fonction salariée, placés sous la responsabilité de membres du directoire, respectivement du secrétaire général et du président du directoire. Ces conditions apparaissent peu compatibles avec la disposition du règlement intérieur qui prévoit 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* ».

Logement Français 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. L'Agence ne peut qu'encourager cette démarche visant à renforcer les bonnes pratiques en matière de gouvernance.

Le conseil de surveillance de Logement Français examine tous les trimestres le rapport d'activité du directoire qui reprend notamment des indicateurs consolidés, tels que le taux de vacance et de recouvrement, l'évolution des loyers, ou encore des indicateurs liés à l'activité de développement (montants des fonds propres engagés et capacité d'autofinancement prévisionnelle consolidée) ou à celle de vente.

¹⁵ Cette convention a toutefois bien fait l'objet d'une autorisation préalable du conseil de surveillance.

L'Agence considère toutefois que le conseil de surveillance ne bénéficie pas d'une information suffisante à l'échelle du groupe et n'est pas associé à la prise de décisions stratégiques. Par exemple, il n'est pas informé des bilans des CAL de ses filiales ou encore de leur plan stratégique de patrimoine et, de manière générale, des sujets pouvant avoir des impacts pour la société dans son rôle de mère.

Plus particulièrement, le lancement du projet d'entreprise, « SMART LF »¹⁶ a été annoncé officiellement lors d'un séminaire aux cadres du groupe en juin 2016 sans que les directoires et les conseils de surveillance de la maison-mère et des filiales ne l'aient voté au préalable. Selon l'organisme, la décision de lancer ce projet de réorganisation aurait été prise par le comité stratégique¹⁷ (cf. § 3.6). Or, ce comité ne peut déposséder le conseil de surveillance de sa mission de validation des orientations stratégiques de la société. Logement Français précise que le conseil de surveillance a été régulièrement informé de l'avancement du projet dès le lancement des chantiers préparatoires, à partir d'octobre 2016.

Logement Français indique, tout en considérant que le fonctionnement de son conseil de surveillance se conforme à ses obligations légales, qu'elle apportera une attention accrue à l'information du conseil de surveillance sur toutes les activités.

3.4.1.2 Respect du dispositif des conventions réglementées

Le conseil de surveillance ne respecte pas le dispositif des conventions réglementées (articles L. 423-11 du CCH et L. 225-86 et s. du Code de commerce). En effet, plusieurs décisions, dont certaines sont irrégulières et concernent des mandataires sociaux, relèvent des dispositions relatives aux conventions réglementées sans toutefois avoir été soumises à la validation préalable du conseil de surveillance.

Aux termes de l'article 11b des statuts de la société, il est précisé que : « *Le conseil de surveillance peut nommer sur proposition du président du directoire et parmi les membres du directoire, un directeur général* ». La proposition faite au conseil de surveillance de nommer M. Philippe Bry au poste de directeur général a été effectuée lors de la séance du 20 décembre 2011 alors même que le contrat de travail avait d'ores et déjà été signé depuis le 12 juillet 2011 (cf. § 3.4.3). Au surplus, il convient de souligner que contrairement aux dispositions statutaires, le directeur général n'était pas, au moment de la signature du contrat de travail, membre du directoire puisque sa nomination date seulement du 20 décembre 2011.

Les modifications apportées à son contrat de travail par le biais de deux avenants¹⁸ n'ont pas davantage fait l'objet d'une autorisation préalable du conseil de surveillance. Logement Français oppose que le dispositif des conventions réglementées ne serait pas applicable dès lors qu'il s'agit d'un contrat de travail antérieur au mandat social. L'agence conteste les conditions de régularité du cumul du mandat social et du contrat de travail dans le cas notamment du président du directoire de LF (cf. § 3.4.4).

Le conseil de surveillance ne s'est pas non plus prononcé ni sur l'avenant au contrat de travail, régularisé selon la société le 1^{er} juin 2008, ni sur les conditions de départ de l'ancien président du directoire. Logement Français n'a pas été en capacité de fournir l'avenant au contrat de travail signé au 1^{er} juin 2008, cette pièce étant fournie directement par l'ancien président du directoire lors de la contradiction écrite. Ce dernier a exercé ce mandat

¹⁶ Simplifier, Moderniser, Anticiper et Réussir notre Transformation. Ce projet visait, dans un horizon de 5 ans, 4 objectifs principaux, déclinés en 12 chantiers opérationnels.

¹⁷ Il est composé au 1^{er} août 2017 des trois membres suivants : M. Rémi Thuau (président), M. Michel Pariat et M. Laurent Lavergne (représentant AXA).

¹⁸ Premier avenant en date du 01/12/2012 et second avenant en date du 20/02/2017.

jusqu'à son départ en juin 2012, date à partir de laquelle il a fait partie du conseil de surveillance de LF jusqu'à sa démission, le 2 janvier 2013 (cf. § 3.4.3) : il était donc en position de mandataire social pendant cette période.

Les prestations confiées à l'ancien président du directoire puis membre du conseil de surveillance, n'ont pas été davantage autorisées par le conseil de surveillance (cf. § 3.4.3).

Une information inexacte a été formalisée dans le PV du conseil de surveillance sur les conditions de sortie du précédent secrétaire général, également membre du directoire. En effet, les membres du conseil ont été informés, le 12 avril 2016 « *de la démission de M. (.) de ses fonctions de Secrétaire Général du Groupe Logement Français et de membre du directoire de Logement Français à la date du 25/03/2016.* » Or, il s'agissait en réalité d'un licenciement ayant d'ores et déjà donné lieu à la signature, le 25 mars 2016, d'un protocole transactionnel qui aurait donc dû être soumis préalablement au conseil de surveillance. Ce point est détaillé dans le § 3.4.3. Logement Français avance une erreur de retranscription dans le PV du conseil de surveillance du 12 avril 2016 pour justifier cette inexactitude.

L'étude des conditions de départ à la retraite d'anciens membres du directoire révèle qu'ils ont bénéficié d'indemnités allant au-delà de celles prévues dans l'accord d'entreprise. Ces conventions n'ont là encore pas été portées à la connaissance du conseil de surveillance (cf. § 3.4.3).

Enfin, le contrat de sous-location conclu entre le GIE LF, titulaire du bail principal, et la SA d'HLM LF, relatif aux bureaux de cette dernière, a été souscrit sans autorisation préalable du conseil de surveillance (cf. rapport 2017-057).

3.4.2 Nomination et rémunération des membres du directoire

Le conseil de surveillance ne remplit pas pleinement son rôle dans le processus de nomination et de rémunération des membres du directoire.

Les mandats des membres du directoire sont exercés à titre gratuit, à l'exception de celui du président. Tous les membres du directoire cumulent leur mandat social avec une fonction salariée rémunérée, et peuvent bénéficier d'un véhicule de fonction. Dans un souci de transparence, l'Agence recommande que l'intégralité de la rémunération et des avantages octroyés, et donc celle correspondant au contrat de travail des membres du directoire, soit portée à la connaissance du conseil de surveillance, ce qui n'est pas actuellement le cas.

En tout état de cause, le conseil de surveillance n'a pas fixé, dans les conditions prévues par les articles L. 225-63 du Code de commerce et 14 des statuts, le mode et le montant de la rémunération du président du directoire qui bénéficie, outre d'un contrat de travail, d'un mandat social rémunéré. En effet, le 20 décembre 2012, le président a présenté à son conseil de surveillance une « *proposition d'évolution de la rémunération de Philippe Bry émanant du comité des nominations et de rémunérations* ». Le conseil de surveillance s'est contenté d'approuver la rémunération sur la base de la proposition faite par le comité des nominations et des rémunérations (CNR) (cf. § 3.4.2) sans toutefois que le montant ne figure dans la délibération ni en annexe du procès-verbal¹⁹, ce qui ne permet pas de vérifier le contenu des informations réellement transmises ni d'assurer la traçabilité de la décision.

Il n'a pas davantage été fait mention dans la délibération du conseil de la rétroactivité de l'augmentation au 1^{er} juillet 2012, tout comme le versement d'une indemnité de mandataire social fixée à 1 250 € par mois

¹⁹ Après consultation du registre des délibérations du conseil de surveillance, l'Agence a en effet relevé que le procès-verbal du CNR n'était pas annexé.

(15 000 €/an). Or, le projet de résolution, établi par le CNR, à soumettre au conseil de surveillance prévoyait, quant à lui, une décomposition chiffrée des postes de la rémunération du président du directoire qui n'a toutefois pas été reprise par le conseil de surveillance.

Au surplus, cette demande de validation, présentée également lors de la séance du 20 décembre 2012, intervient là encore a posteriori puisque l'avenant au contrat de travail, prévoyant ces modalités de rémunération, a été signé le 1^{er} décembre 2012.

En application de l'article L. 225-63 du Code de commerce, la société est invitée à l'avenir à faire figurer expressément, dans la délibération du conseil de surveillance, le mode et le montant de la rémunération des membres du directoire bénéficiant d'un mandat social rémunéré.

Dans un souci de transparence, il serait par ailleurs de bonne gouvernance que le conseil de surveillance soit informé :

- des rémunérations des membres du directoire qui exercent leur mandat à titre gratuit mais bénéficient de fonctions salariées ;
- des nominations des présidents des directoires et des membres du conseil de surveillance des filiales du groupe et des montants de leur rémunération y compris au titre de leur fonction salariée, lorsque le cumul est juridiquement possible ;
- des conditions de départ des membres du directoire.

Logement français avance que conformément à la réglementation, seuls les mandats sociaux doivent être vus par le conseil de surveillance, excluant de fait les contrats de travail. D'une part, l'Agence rappelle que les conditions de régularité du cumul du mandat social et du contrat de travail doivent pour autant être réunies. D'autre part, cette position de principe va à l'encontre des bonnes pratiques en matière de transparence, dans les cas où un tel cumul est juridiquement possible.

3.4.3 Comités internes

Pour remplir sa mission, le règlement intérieur prévoit que le conseil de surveillance s'appuie sur les travaux de trois comités internes : le comité stratégique, le comité des comptes et de l'audit (CCA) et le comité des nominations et des rémunérations (CNR). Les mandats des membres de ces trois comités ont été renouvelés lors du conseil de surveillance du 30 juin 2017.

Les comités internes ne remplissent pas leur rôle et leur mission vis-à-vis du conseil de surveillance. Le comité stratégique outrepassa, quant à lui, ses prérogatives.

Ainsi, le règlement intérieur du conseil de surveillance prévoit que les comités réglementés établissent un procès-verbal à l'issue des réunions qui se sont tenues. La société n'a pas été en mesure de rassembler ces documents sur la période du contrôle ce qui traduit à la fois un processus d'archivage défaillant et des comités qui ne respectent pas les dispositions du règlement intérieur. Dans ce contexte, il n'est pas possible pour l'Agence 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 qui semble insuffisante.

En effet, en décembre 2016, soit six mois après le lancement officiel du projet d'entreprise SMART, un membre du conseil demande que les « *aspects évoqués en comité stratégique concernant notamment l'organisation juridique du groupe et le « Business Plan », les aspects financiers et la gouvernance soient également partagés en conseil de surveillance* ». Ainsi, le comité stratégique a décidé de mettre en œuvre le projet de réorganisation

du groupe Logement Français sans en informer les autres membres du conseil de surveillance (cf. § 3.4.1).

En outre, le CCA²⁰ émet des avis, chaque année, au conseil de surveillance sur les conditions d'arrêté des comptes par le directoire, examine régulièrement les risques liés aux emprunts structurés et prend connaissance des conclusions des audits internes ou externes. En revanche, l'Agence constate que sur la période contrôlée et sur la base de l'information qui lui a été communiquée, le comité n'a pas examiné la cartographie des risques et n'a pas présenté au conseil de surveillance de plan d'action sur les principaux risques identifiés au niveau du groupe et dans les filiales (cf. § 3.7.1).

Enfin, il apparaît que le CNR, créé en 2006, n'a pas fonctionné de manière satisfaisante sur la période contrôlée. Ainsi, il n'a pas étudié la situation et les conditions d'embauche du directeur général en juillet 2011. Il ne s'est pas non plus prononcé sur la pertinence du changement de fonction de M. Philippe Bry (passage de directeur général à directeur de la stratégie) et, plus récemment, il ne s'est pas réuni pour étudier les conditions de nomination et de rémunération du nouveau secrétaire général du groupe, embauché en décembre 2016. Par ailleurs, son périmètre d'étude se limite aux membres du directoire de la SA d'HLM alors que pour la bonne information du conseil de surveillance, il devrait également :

- étudier les nominations des membres des conseils de surveillance et des directoires des filiales, ainsi que celle du représentant de l'administrateur unique du GIE ;
- étudier les conditions de départ des membres des directoires de la société-mère et des filiales.

Logement Français précise qu'aucune obligation ne s'impose en matière de formalisation des travaux des comités. La société met en avant les travaux effectués par le CCA et le comité stratégique, dont les avis ont été sollicités par le conseil de surveillance sur divers sujets. Aucune réponse n'est apportée sur le dysfonctionnement du CNR.

3.4.4 Le directoire

3.4.4.1 Cumul irrégulier d'un mandat social et d'un contrat de travail

Au vu des éléments transmis à l'Agence, il apparaît que le directoire ne se réunit pas selon une fréquence mensuelle²¹ telle qu'elle a été prévue par son règlement intérieur (8 fois en 2016 et 9,6 fois en moyenne sur la période contrôlée). Ces réunions font l'objet de procès-verbaux qui mettent en évidence le fait qu'il n'a traité sur la période contrôlée que de sujets relevant du statut HLM²² de Logement Français, à l'exception des états financiers consolidés qu'il reçoit annuellement et de la décision portant sur le choix d'implantation des nouveaux locaux à Courbevoie. Le directoire n'aborde donc pas toutes les problématiques de groupe discutées au sein des comités groupe (cf. § 3.5).

Les statuts de la société prévoient que le directoire est composé de 2 à 5 membres, nommés par le conseil de surveillance. Ce dernier a procédé, le 30 juin 2015, au renouvellement des 5 membres du directoire. Depuis,

²⁰ Il est composé en août 2017 de quatre membres : M. Benoît Fournial en qualité de président, M. Laurent Lavergne (représentant AXA), M. Rémi Thuau et M. Michel Pariat.

²¹ Hors mois d'août, le cas échéant.

²² Revue des comptes annuels, des documents financiers, des documents de gestion, des loyers, du supplément de loyer de solidarité, le compte-rendu annuel d'activité des CAL, le compte-rendu annuel d'activité des commissions d'appel d'offres, le plan de concertation locative, la vente de logements HLM aux locataires, les opérations d'investissement nécessitant une délibération pour les besoins notamment de la constitution des dossiers de financements et de la passation des actes.

deux d'entre eux ont quitté la société courant 2016 et n'ont pas été remplacés. Le directoire est présidé, depuis le 20 juin 2012, par M. Philippe Bry qui a succédé à M. Pierre Carli.

Le cumul du mandat social et du contrat de travail, systématisé au sein du groupe Logement Français, est irrégulier dans les cas des présidents des directoires de LF et de sa filiale, Coopération et Famille.

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 travail²³.

L'Agence rappelle que pour être valable, le cumul du contrat de travail et du mandat social 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 jurisprudence²⁴. Ainsi, le contrat de travail doit :

- Porter sur des fonctions techniques distinctes du mandat,
- Induire le maintien d'un lien de subordination,
- Impliquer une rémunération distincte.

Sur la base des pièces qui lui ont été communiquées, les conditions jurisprudentielles n'apparaissent pas remplies.

Le président du directoire de Coopération & famille est entré dans le groupe en 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.

Le président du directoire de Logement Français est, quant à lui, entré dans le groupe le 19 novembre 2011. Il a d'abord occupé un poste de directeur général puis, depuis le 1^{er} décembre 2012 avec effet rétroactif au 1^{er} juillet 2012, des fonctions de directeur de la stratégie. Un mois après son entrée dans la société, il a été nommé membre du directoire (le 20 décembre 2011), puis six mois plus tard, président du directoire (le 20 juin 2012).

Dans les deux cas, 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 de ces salariés qui aurait permis de caractériser l'accomplissement de fonctions techniques (fonctions RH, administratives, logistiques ou financières) dont se serait déchargé le directoire. Lors de sa séance du 20 décembre 2011, le conseil de surveillance qui a désigné M. Philippe Bry en tant que directeur général, a d'ailleurs mentionné que celui-ci « *disposera du même pouvoir de représentation que le président du directoire* » ce qui concourt à l'absence de fonctions techniques distinctes.

²³ Compte tenu de la fragilité du dispositif, le groupe a été amené à questionner Pôle Emploi afin de s'assurer le cas échéant de sa prise en charge. Ce dernier a répondu, au vu des éléments présentés par l'organisme, favorablement le 16 mai 2018.

²⁴ 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.

Par ailleurs, le lien de subordination précisé dans le premier avenant du président du directoire de LF, vis-à-vis du président du conseil de surveillance, ne peut être retenu car ce dernier ne dispose pas de ce pouvoir²⁵. S'agissant du président du directoire de la filiale, s'il exerce, en théorie, ses fonctions en lien de subordination avec le « directeur de la stratégie du groupe », il n'est pas rapporté qu'il recevrait des instructions de ce dernier, ni ne lui rendrait des comptes.

Enfin, seul le président du directoire de Logement Français bénéficie d'un mandat social rémunéré. Cette condition n'est pas suffisante mais nécessaire pour pouvoir justifier du cumul de fonction. Elle n'est pas remplie dans le cas du président du directoire de C&F.

En conclusion, dans les deux situations analysées, 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.

Logement Français conteste la position de l'agence en s'appuyant sur une jurisprudence ancienne de la Cour de cassation du 17/11/1988, qui précise que le cumul n'est pas interdit par principe. La société 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 du Logement Français, comme de Coopération et famille, 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.

Entre autres conséquences, cette situation prive le conseil de surveillance d'exercer ses prérogatives en matière de fixation des conditions réelles de rémunération du mandat social du président du directoire.

3.4.4.2 Conditions de départ de salariés, membres du directoire

L'ancien président du directoire, tout comme d'autres salariés, ont bénéficié, de manière irrégulière, de conditions de départ plus favorables que celles prévues par l'accord d'entreprise sans que Logement Français ne puisse justifier de leur bien-fondé. Le conseil de surveillance ne s'est pas prononcé sur leurs conditions de départ, en méconnaissance des articles L. 423-11 du CCH et L. 225-86 et s. du Code de commerce (cf. § 3.4.1).

3.4.4.2.1 Examen particulier de la situation de l'ancien président du directoire

L'Agence a été amenée à examiner les conditions de départ de l'ancien président du directoire, sa nomination au sein du conseil de surveillance, ainsi que son intervention en tant que prestataire pour le compte du Logement Français dans les mois qui ont suivis. Compte tenu de la nature des faits qui interpellent directement sa situation, l'Agence a également contredit par écrit avec l'intéressé. Les informations que ce dernier a fournies diffèrent de celles obtenues du Logement Français pendant le contrôle.

Le Logement Français produit un courrier du secrétaire général de Logement Français, non signé et daté du 02 avril 2012, précisant : « *Je vous confirme avoir bien pris connaissance de votre courrier en date du 29 mars 2012 par lequel vous m'informez de votre décision de faire valoir vos droits à la retraite dans les*

²⁵ Le contrôle exercé par le conseil de surveillance, ou par le président du conseil de surveillance, qui n'a pas davantage de pouvoirs que le conseil lui-même, ne pouvant constituer un lien hiérarchique (*Cass. Soc. 1^{er} juin 1978* ; *5 juillet 1989*, N° 86-18534 ; *28 avril 2011*, N° 09-69437 ; *CA Bordeaux, 9 octobre 1992*, JurisData N° 1992-051338).

conditions requises par la réglementation. Votre départ sera effectif en date du 30 juin 2012, date à laquelle prendra fin votre contrat de travail. ». Le Logement Français fournit également la fiche de paye de juin de 2012 de l'ancien président du directoire, qui fait apparaître, outre le solde de tout compte, le versement de deux indemnités contractuelles de départ d'un montant brut total de 174 815 euros ; l'indemnité contractuelle de 109 116 euros n'a pas été soumise à cotisations sociales.

L'ancien président du directoire produit un courrier, remis en mains propres le 12 mars 2012 par le secrétaire général du Logement Français de convocation à un entretien préalable à un licenciement, puis un courrier du 29 mars 2012, remis de la même manière par ledit secrétaire général, avec une mention « *secrétaire général sur délégation du président du conseil de surveillance (.)* » l'informant de son licenciement pour « *cause réelle et sérieuse* », avec un préavis de 3 mois. Ce même courrier fait référence à un entretien qui se serait tenu avec le président du conseil de surveillance le 19 mars 2012.

L'Agence a pu établir la chronologie des faits suivants :

- Le licenciement du président du directoire lui est notifié le 29 mars 2012, avec un départ effectif au 30 juin 2012 ; le même jour, un courrier dont le secrétaire général accuserait réception, le 2 avril 2012, serait adressé par le président du directoire afin de faire part de sa volonté de faire valoir ses droits à la retraite ;
- Le conseil de surveillance constate, dans son procès-verbal du 20 juin 2012, que le mandat du président du directoire est arrivé à son terme ;
- Dans ce même procès-verbal, le conseil de surveillance propose l'agrément de l'ancien président du directoire comme nouvel actionnaire, le nomme au sein dudit conseil en l'attente de la ratification par l'assemblée générale ;
- Le 2 janvier 2013, l'ancien président du directoire, désormais membre du conseil de surveillance, adresse au président du conseil de surveillance sa démission. Ce courrier signé porte inexplicablement la mention « *Le président du conseil de surveillance* », ce qui est bien évidemment inexact puisque l'ancien président du directoire n'assumait pas cette fonction et que le courrier était au contraire adressé à ce même président ;
- Le 7 janvier 2013, un contrat de prestations intellectuelles est signé entre l'ancien président du directoire et le directeur du renouvellement urbain du Logement Français, dont l'objectif était de proposer une stratégie pour la conduite des opérations de renouvellement urbain, pour un montant forfaitaire HT de 67 000 €.

L'Agence tire les conclusions suivantes de ces faits.

Sur les conditions dans lesquelles il a été mis fin au contrat de travail de l'ancien président du directoire :

Le calcul des indemnités (total de 174 815 € brut) repose sur la double combinaison d'un départ à l'initiative de l'employeur, et de l'application de conditions contractuelles particulières à l'intéressé. Pour justifier de l'application de conditions avantageuses, la société a initialement produit un document, intitulé avenant au contrat de travail, portant la date du 1^{er} juin 2008 et non signé, et mentionnant qu'en « *cas de rupture du contrat de travail à l'initiative de notre groupe, sauf pour faute grave avérée, le montant de l'indemnité de licenciement sera égal à 12 mois de salaire brut sur la base de votre dernier salaire mensuel brut* ». L'intéressé a en revanche fourni ce même avenant lors de la contradiction, signé, et identique pour le reste à celui fourni par le Logement Français.

Cet avenant n'a pas fait l'objet de l'autorisation préalable du conseil de surveillance (cf. § 3.4.1.2, dispositif des conventions réglementées - articles L. 423-11 du CCH et L. 225-86 et s. du Code de commerce), ce qui constitue une irrégularité.

Il est à noter qu'en cas de départ à l'initiative du salarié (demande de mise à la retraite), l'indemnité non soumise à cotisation de 109 116 € n'aurait pas été due par l'employeur.

Le départ à l'initiative de l'employeur semble être corroboré par la concordance des éléments fournis concernant l'existence d'une procédure de licenciement par l'ancien président du directoire et l'absence de cotisation sur cette indemnité de 109 116 euros. Cette hypothèse ne peut être toutefois pleinement confirmée en l'absence de position claire de la part du Logement Français. La société n'apporte en effet aucune justification aux contradictions mises en évidence, s'agissant de la fin du contrat de travail de l'ancien président du directoire, ni dans la phase de contradiction écrite, ni à l'issue d'une ultime relance de l'Agence (courriers aux présidents du conseil de surveillance et du directoire des 25 avril 2019 et 07 mai 2019). Dans sa réponse du 13 mai 2019, le président du directoire précise que ces éléments lui étaient inconnus « *faute de pouvoir accéder au dossier personnel de Monsieur (.)* ». Logement Français ne confirme pas la réalité de la procédure de licenciement, se bornant à constater que l'indemnité contractuelle de 109 116 euros n'a pas été soumise à cotisation.

Les raisons de l'impossibilité d'accéder au dossier personnel de l'ancien président du directoire, n'ont pas été expliquées par le Logement Français. Cette situation constitue une défaillance particulièrement grave de la part du Logement Français, holding d'un groupe d'envergure nationale.

Les éléments concernant la procédure de licenciement n'ont pu être analysés qu'après examen des documents remis par l'ancien président du directoire. Ils appellent notamment deux observations de la part de l'Agence :

- Sur la forme, la lettre de notification du licenciement est signée par l'ancien secrétaire général, qui était placé lui-même sous l'autorité hiérarchique (lien de subordination) de l'ancien président du directoire licencié au titre de son contrat de travail. Contrairement à ce qui est mentionné, le président du conseil de surveillance ne peut pas déléguer la prérogative de licencier, qui ne lui appartient pas ;
- Sur le fond, le motif du licenciement pour cause réelle et sérieuse invoqué est une divergence de vue entre l'intéressé et le groupe sur la création d'un poste de directeur général élargi au groupe. Il est toutefois précisé que les responsabilités et prérogatives de l'intéressé resteraient inchangées. Aucun manquement professionnel n'est mentionné dans la lettre de notification du licenciement, rendant particulièrement fragile l'exposé des motifs. Malgré cette « *divergence de vue contraire et incompatible avec la bonne gestion de la société et du groupe dans son ensemble* » motivant son licenciement notifié le 29 mars 2012, l'intéressé rejoint le conseil de surveillance trois mois plus tard, le 20 juin 2012, soit à l'issue de sa période de préavis.

En conclusion, l'Agence considère que le Logement Français n'a pas préservé ses intérêts à l'occasion du départ de l'ancien président du directoire.

Sur les conditions de dévolution et d'exécution de la mission de prestation de service :

Les conditions de dévolution de la mission révèlent plusieurs irrégularités.

Tout d'abord, le contrat de prestation n'a pas été soumis à l'autorisation préalable du conseil de surveillance en méconnaissance des dispositifs relatifs aux conventions réglementées (articles L. 423-11 du CCH et L. 225-86 et s. du Code de commerce). S'il est exact que l'intéressé justifie de sa démission du conseil de surveillance cinq jours avant la signature du contrat, les relations d'affaires ont démarré antérieurement à la date de signature. L'intéressé confirme en effet que courant novembre et décembre 2012, il a été amené à rédiger des documents, à représenter le Logement Français au cours de réunions externes, avec l'accord du président du

directoire. Ces travaux ont été réalisés alors que ce dernier était encore membre du conseil de surveillance, et ont directement contribué à la signature du contrat de prestation de service.

Ensuite, Logement Français n'a pas respecté les règles de la commande publique, en ne justifiant pas d'une mise en concurrence pour cette prestation. Logement Français n'apporte aucune précision ou réponse sur cette infraction. L'intéressé fait valoir qu'il s'agissait d'une prestation spécifique, qui ne pouvait être réalisée par une autre société de conseil, car reposant sur une idée lui étant propre (article R. 2122-3 du Code des marchés). Il ne justifie toutefois pas d'un droit de propriété intellectuel qui lui permettrait de conforter cette assertion.

Logement Français n'a pas été en capacité de fournir les livrables justifiant l'exécution de cette mission, pour des raisons non expliquées. L'intéressé a pu fournir en revanche l'ensemble des documents qui attestent de la réalité de la prestation.

Enfin, l'Agence a relevé que la société a par ailleurs financé des prestations à hauteur d'environ 20 k€ pour la présentation d'un ouvrage co-écrit par l'intéressé, traitant de la crise du logement. Initialement dans l'incapacité de justifier la contrepartie de ces paiements, la société a en définitive précisé qu'il s'agissait du financement d'une action de communication (débat du 20 novembre 2012) et de l'achat d'exemplaires du livre aux fins de distribution à l'occasion de manifestations. L'intéressé a confirmé ce point en précisant qu'il ne percevait pas de droit d'auteur.

3.4.4.2.2 Examen de la situation d'anciens membres du directoire

D'autres salariés, membres du directoire, ont également bénéficié de conditions de départ plus avantageuses que celles prévues dans l'accord d'entreprise. Ainsi, un ancien membre du directoire s'est vu accorder des conditions de départ à la retraite plus favorable (3 mois d'indemnités supplémentaires et cession à titre gratuit du véhicule de fonction), portant l'indemnité qu'il a perçue à 1,5 fois celle qu'il aurait dû percevoir selon l'accord d'entreprise (versement en 2016 d'une somme de plus de 132 milliers d'euros).

Le départ de l'ancien secrétaire général (recruté le 1^{er} mai 2008 en tant que DRH et nommé secrétaire général en juillet 2011) s'est soldé par le versement d'une indemnité transactionnelle représentant 4,6 fois celle qu'il aurait dû percevoir en application de l'accord d'entreprise, sans pour autant que ces conditions de départ plus avantageuses ne soient justifiées et autorisées préalablement par le conseil de surveillance. En effet, ce dernier a perçu 129 825 € brut au titre du solde de tout compte (incluant 45 822 € au titre de l'indemnité conventionnelle de licenciement), auxquels il convient d'ajouter 170 000 € brut d'indemnité transactionnelle.

Logement Français justifie le montant de cette indemnité transactionnelle au regard du risque encouru alors que le secrétaire général avait menacé la société de saisir le conseil des prud'hommes, la société précisant que « *le montant transactionnel a permis (...) d'obtenir de la part de M. (...) des engagements de confidentialité et de loyauté postérieurement à son départ de la société.* » Toutefois, la société ne communique pas d'analyse documentée du risque démontrant que l'indemnité transactionnelle est inférieure au montant qu'elle aurait eu à verser si le salarié était allé devant le conseil des prud'hommes. Par ailleurs, un salarié est tenu de respecter l'obligation de loyauté qui est un principe essentiel de tout contrat de travail²⁶. Cette obligation perdue après la rupture du contrat de travail sans limitation de durée et ne donne pas droit à une contrepartie financière.

²⁶ L'obligation de loyauté résulte des termes de l'article 1194 du Code civil selon lequel « les contrats obligent non seulement à ce qui y est exprimé, mais encore à toutes les suites que leur donnent l'équité, l'usage ou la loi ». Ce principe est également rappelé par l'article

Logement Français n'est donc pas en capacité de démontrer qu'elle a, à l'occasion de cette transaction, préservé ses intérêts.

3.5 GOUVERNANCE DES FILIALES

La forme duale constituée d'un conseil de surveillance et d'un directoire, comparable à celle de la société-mère, a été retenue pour toutes les filiales du groupe.

La participation de la maison-mère aux organes de gouvernance des filiales se traduit par la présence de salariés et de membres du directoire de la SA d'HLM Logement Français dans les conseils de surveillance des filiales dont la présidence est assurée par le président du directoire de LF. Cette composition qui privilégie la présence de la mère dans l'instance de surveillance, ne garantit toutefois pas l'indépendance des membres du conseil de surveillance entre eux du fait des liens de subordination qui existent entre les salariés du groupe et le président du directoire de la maison-mère.

Jusqu'en 2016, la maison-mère du groupe n'a pas mis en place tous les dispositifs de gestion, de pilotage et de contrôle des activités des filiales.

Dans les faits, les filiales ont conservé une grande autonomie pour orienter et administrer leurs activités et élaborer les documents clés (par exemple, les plans stratégiques de patrimoine et les CUS). Ainsi, alors que le groupe est constitué depuis 2006, l'Agence relève encore dix ans plus tard, l'insuffisance des dispositifs groupe en matière de gestion et d'administration, de pilotage et de contrôle et plus particulièrement :

- l'absence d'un dispositif de maîtrise des risques au niveau du groupe, décliné dans les filiales (cf. § 3.7.1) ;
- le manque de centralisation de la fonction financière (pratiques hétérogènes dans le groupe) ;
- l'insuffisance de l'environnement de contrôle notamment en matière de suivi de la bonne application des règles et des procédures dans le groupe ;
- l'absence d'outil de centralisation de la gestion du patrimoine et son exploitation (absence de comptabilité analytique) ;
- l'absence d'un véritable dispositif homogène de reporting au niveau des filiales et du groupe.

La comitologie, complexe et peu lisible, ne remplit pas sa mission d'outil d'aide à la gouvernance.

Pour renforcer la constitution du groupe et l'implication des dirigeants des filiales à la réflexion stratégique, trois comités ont été mis en place : le comité d'investissement, le comité atlantique et le comité groupe. Ces comités devaient faciliter l'articulation entre le management stratégique et le management opérationnel, les filiales y étant représentées. La composition, les missions et le mode de fonctionnement de ces comités ne sont pas précisés dans le règlement intérieur du directoire de la SA d'HLM Logement Français et les comités n'établissent pas systématiquement de compte-rendu ou de relevé de décisions. Il est impossible d'identifier dans ces conditions comment sont votées ces décisions. Ainsi, le directoire de la société-mère ne centralisant pas les sujets traités en comités et n'en assurant pas le suivi (délai, responsable...), le processus de décisions manque de lisibilité.

L. 1222-1 du Code du travail disposant que « le contrat est exécuté de bonne foi ».

Pour aider les travaux de ces comités, cinq comités fonctionnels de nature managériale s'ajoutent au dispositif ; ces comités pouvant ensuite se décliner en club-management, en réunion filières et en groupes de travail prospectifs à différents niveaux (mère, filiale, entre filiales, GIE). Les directoires des filiales ont également créé des comités pour piloter les activités opérationnelles mais aussi mettre en œuvre des décisions stratégiques. Le cumul de ces différents comités, non structurés entre eux et difficilement lisibles, ne paraît pas montrer une utilité avérée au processus de gouvernance.

Logement Français prend note de ces points d'amélioration tout en précisant que dans le cadre du projet SMART, la société a mis en place une nouvelle comitologie axée principalement autour du CODIR et du COMEX.

3.6 LA STRATÉGIE DU GROUPE

Depuis la constitution du groupe en 2006, et malgré la création du comité groupe chargé de l'analyse et de la réflexion stratégique, il n'y a pas eu de réelle dynamique commune insufflée par le groupe. La stratégie de celui-ci s'apparente davantage à une compilation des stratégies des différentes filiales qu'à une réelle stratégie propre, déclinée ensuite²⁷. Ce constat est la résultante de la politique du groupe LF qui a jusqu'alors souhaité préserver l'identité et l'indépendance de ses filiales.

Toutefois, compte tenu de l'évolution du contexte économique et des enjeux territoriaux, il est apparu nécessaire et urgent d'opérer une réorganisation du groupe afin de lui permettre de faire face à ces enjeux tout en assurant la pérennité de son développement et de son modèle économique. C'est ainsi qu'en février 2016, le comité stratégique décide de mettre en œuvre le projet d'entreprise, « SMART LF ».

Ce projet qui s'appuie principalement sur des travaux conduits par un cabinet de consultants, vise, dans un horizon de 5 ans, 4 objectifs principaux :

- Réorganisation aux fins de simplification et de performance (pilotage stratégique renforcé au niveau du groupe, repositionnement des activités opérationnelles au niveau des filiales au plus près des territoires, renforcement de la présence en Île-de-France via la fusion des sociétés dans une société unique, mutualisation accrue des activités de back-office dans les filiales Sud-Est) ;
- Redressement de la capacité d'investissement avec une amélioration de la CAF annuelle de l'ordre de 20 millions d'euros à l'horizon 2020 ;
- Développement porté de 1 700 logements par an à 2 500 en Île-de-France, Rhône-Alpes, PACA et dans l'arc atlantique ;
- Recherche de croissance externe et de partenariats avec d'autres opérateurs du secteur.

3.7 ÉVALUATION DE L'ORGANISATION ET DU MANAGEMENT

Au 31 décembre 2016, l'effectif du groupe totalise 1 284 personnes (dont plus de 40 % de gardiens et d'employés d'immeubles). Il est relativement stable puisqu'il s'élevait, fin 2012, à 1 314 personnes. Trois quarts de l'effectif sont directement rattachés ou affectés aux principales filiales du groupe, Logement Francilien et Coopération & Famille.

²⁷ Le groupe Logement Français n'a pas signé de CUS propre et n'a pas établi de bilan consolidé des indicateurs CUS, ce qui aurait pourtant constitué une base intéressante pour établir la stratégie du groupe.

La maison-mère du groupe Logement Français n'assure pas pleinement son rôle de siège.

La maison-mère est constituée de seulement 31,06 ETP, principalement composés de gardiens (17,15). Il n'existe pas de direction centrale qui préparerait les décisions stratégiques pour le groupe et assurerait de manière indépendante les fonctions de pilotage et de contrôle.

Si une partie des directions du GIE (cf. rapport 2017-057) demeure sous la responsabilité directe de son directeur général, les autres sont placés sous la responsabilité du secrétaire général « groupe » ou du directeur financier de la société-mère, ce qui représente près de la moitié des effectifs du GIE (plus de 100 personnes) (cf. annexe 2).

Les fonctions de pilotage stratégique qui devraient être assurées par la maison-mère le sont en fait par le GIE (cf. rapport n° 2017-57).

Ce manque de clarté et de cohérence au niveau de la répartition des rôles de la maison-mère, du GIE et des SA d'HLM a été identifié par le groupe. Des actions correctives vont être entreprises dans le cadre de la mise en œuvre de l'un des objectifs principaux du projet d'entreprise SMART, à savoir la réorganisation aux fins de simplification et de performance.

Logement Français précise que la nouvelle organisation du groupe (en cours au moment du contrôle, fusion des 3 ESH, renforcement du rôle et des moyens de la holding) devrait permettre d'améliorer ce point.

3.7.1 Maîtrise des risques, contrôle et audit internes

Le groupe Logement Français n'a pas mis en œuvre de démarche de management des risques suffisamment aboutie, son contrôle interne reste défaillant et les données manquent de fiabilité.

L'Agence relève une corrélation entre les insuffisances de contrôle interne 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 non seulement au niveau des données extraites du progiciel de gestion, Portallmmo Habitat (PIH), mais également entre les différents fichiers transmis à l'Agence. Les données du bilan CUS de Logement Français transmis aux services de l'État (nombre de logements mis en service, de réhabilitations, de dépenses de maintenance, de DALO, d'attributions...) ne correspondent pas aux extraits du progiciel de gestion.

Pourtant, un inventaire des risques des sociétés avait été réalisé dès 2008. Il n'a toutefois pas fait l'objet d'un suivi. La prise de conscience de la nécessité de déployer une véritable démarche de maîtrise des risques n'est ensuite réapparue qu'en 2013, date à laquelle un comité de maîtrise des risques a été créé²⁸. Il s'en est suivi l'élaboration en 2015 d'un tableau de bord identifiant les risques majeurs pour le groupe et les filiales. Il répertoriait également les mesures de prévention déjà existantes et préconisait la mise en place d'un certain nombre d'actions qui devront faire l'objet de contrôles. Toutefois, le dispositif de maîtrise des risques n'est pas complètement abouti. En effet, le CCA n'étudie pas la cartographie des risques et le plan d'actions n'a pas fait l'objet d'un suivi et d'une déclinaison au niveau des filiales. En outre, les modalités de contrôles (internes et externes) n'ont pas été définies.

²⁸ Ce comité est constitué des directeurs des filiales et des directeurs relevant du Secrétariat général afin d'assurer une transversalité entre les métiers supports et les sociétés du groupe.

L'environnement de contrôle apparaît insuffisant puisqu'il n'a pas été créé, au niveau du groupe, de fonctions d'auditeur et de contrôleur internes.

Or, le contrôle interne permettrait notamment de détecter les irrégularités ou anomalies et de garantir ainsi la bonne application des procédures. En effet, les procédures couvrant les principales activités métiers des filiales et la passation des marchés ne sont pas toujours connues et donc appliquées par le personnel opérationnel.

Logement Français prend note des points d'amélioration à apporter tout en précisant qu'une réflexion a été entamée afin les chantiers engagés avec le projet SMART (création de centres comptables partagés, d'un service Back Office gestion locative, évolution du SI) s'inscrivent dans un cadre plus large de contrôle interne dont la mise en place doit s'effectuer en adéquation avec les enjeux du groupe et le respect de la maîtrise des coûts de gestion.

3.7.2 Système d'information

Malgré des efforts financiers conséquents, le système d'information ne garantit toujours pas, en 2016, un fonctionnement optimal des activités de gestion locative et des fonctions supports. Il s'est avéré inadapté à 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€). Par ailleurs, toutes les données financières nécessaires au pilotage et au reporting des sociétés 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 âgées. Le projet d'entreprise du groupe intègre le besoin de faire évoluer les systèmes d'information pour mieux soutenir les métiers du groupe.

Le système d'information du groupe est entièrement géré par les équipes du GIE sous la responsabilité, jusqu'en 2016, du secrétaire général, puis du directeur financier du groupe. Deux changements de système d'information consécutifs, en 2010 puis 2012, ont dégradé, du fait, selon l'organisme, d'un mauvais paramétrage, la qualité des informations de gestion et en particulier le suivi des régularisations de charges (cf. § 6.1.3.1) et le taux de recouvrement. Le groupe Logement Français a pourtant engagé des frais conséquents, non seulement en investissement initial (5 millions d'euros), en maintenance (90 k€/an sur 10 ans), en coûts additionnels liés à l'acquisition de modules métiers complémentaires, de réalisation d'évolutions spécifiques (787 k€) mais également en frais accessoires (formations).

Dans son rapport²⁹, la Cour des comptes relevait également que depuis le déploiement de ce progiciel de gestion, « *les systèmes d'information ne semblent contribuer que partiellement à la performance du groupe, que cela soit en termes de qualité, coûts, délais et risques, faute d'avoir atteint pour l'heure leur maturité* ». Elle concluait que la mise en œuvre de ce progiciel ne pourra « *pleinement produire ses effets qu'à la condition de la centralisation des fonctions finances et contrôle de gestion au niveau du groupe* ».

3.8 COMMANDE PUBLIQUE

3.8.1 Organisation

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

²⁹ Rapport n° S2016-0412-6 relatif à la SA HLM Logement Français.

- 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.
- Les marchés de maintenance sur patrimoine font généralement l'objet, tout comme ceux de gérance, d'un groupement d'achat entre les sociétés franciliennes du groupe, dont le pilotage est assuré soit par Coopération et Famille, soit par Logement francilien, soit même conjointement.
- Les opérations spécifiques à LF ont été confiées à Logement francilien dans le cadre du mandat de gestion conclu le 25 janvier 2007.
- 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 des achats du GIE dispose d'un effectif très restreint (deux personnes) 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 informations liées aux 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 auprès de l'Agence du respect de la procédure applicable.

Dans le cadre du projet SMART, 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.* »³⁰

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.

3.8.2 Procédures

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

³⁰ Extrait de la présentation « Bâtir le Logement Français de demain ».

Jusqu'au 31 mars 2016, toutes les sociétés du groupe Logement Français étaient soumises aux dispositions de l'ordonnance du 6 juin 2005³¹ ainsi qu'à son décret d'application du 30 décembre 2005³². 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.

L'Agence a procédé à un contrôle de différents marchés qui étaient généralement régis par l'ancienne réglementation et a relevé diverses irrégularités. 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.

Certaines règles en matière de passation des marchés publics n'ont pas été respectées.

- Logement Français a contracté plusieurs marchés de prestations de service³³ dont le montant dépassait parfois le seuil d'application des procédures formalisées sans toutefois respecter les dispositions applicables en la matière.
- 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.
- 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. Cette situation est d'autant plus contestable que parmi les prestataires retenus, certains d'entre eux étaient des anciens salariés, à la retraite, du groupe ou des proches de ces derniers, voire même un membre d'une instance de gouvernance (cf. § 3.4.1).
- 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. 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 d'entretien des espaces verts, 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.

³¹ 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.

³² 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.

³³ Cf. obs. 15 sur les honoraires versés aux cabinets de conseil en 2016 (2,3 millions d'euros) dont un tiers versé au cabinet de conseil en stratégie, Roland Berger, dans la perspective du projet « SMART LF ».

3.9 CONCLUSION

Le groupe Logement Français se caractérise jusqu'alors par une autonomie assez large laissée à ses filiales. L'insuffisance du contrôle interne et du système d'information a par ailleurs nui au pilotage du groupe, ne permettant pas à la SA d'HLM Logement Français de jouer pleinement son rôle de holding.

Le lancement du projet « SMART LF » en 2016 a pour objectif de remédier à ces insuffisances et de renforcer la fonction groupe.

Dans l'organisation actuelle, le rôle des organes de gouvernance manque de lisibilité. Le recours important à la comitologie apparaît mal articulé avec les prérogatives des instances décisionnelles que sont les conseils de surveillance et les directoires. Les décisions prises sont ainsi mal tracées, et l'ensemble manque de transparence.

Globalement, le conseil de surveillance ne joue pas suffisamment son rôle. De nombreuses irrégularités ont ainsi été mis en évidence. Les conditions de nomination, de rémunération et de départ des membres du directoire ne respectent ainsi pas, à de nombreuses reprises, la réglementation relative aux conventions réglementées. Logement Français n'est pas en capacité de démontrer qu'elle a, à plusieurs occasions, préservé ses intérêts. Le cumul du mandat social avec un contrat de travail du président du directoire apparaît irrégulier.

Enfin, en l'absence de fonction centralisée des achats, diverses irrégularités ont été décelées en matière de respect des règles de la commande publique.

4. ANALYSE DE LA POLITIQUE PATRIMONIALE DU GROUPE

En 2016, les PSP des filiales ont été actualisés, afin de les consolider au niveau du groupe et 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.

Il convient toutefois de souligner les limites de ce PSP groupe puisque celui-ci est 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 dans les 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.

Quoiqu'il en soit et au vu du PSP groupe consolidé, établi en 2016, il apparaît un besoin de travaux s'élevant au total à environ 1 049 millions d'euros, se décomposant comme suit :

- travaux de maintien technique pur : 363 millions d'euros (56 084 logements), soit 60 % des résidences ;

- travaux en matière de politiques techniques (performance thermique, résidentialisation, mise en accessibilité, installations électriques, colonnes montantes et descendantes) évalués à 667 millions d'euros pour 54 099 logements (les ratios au logement les plus importants concernent les sociétés franciliennes : 9,1 k€ pour Logement Français, 10,6 k€ pour Logement francilien et 13,6 k€ pour Coopération et famille) ;
- amélioration de la commercialité : 19 millions d'euros.

Au vu des différents besoins, des analyses croisées ont été effectuées et ont abouti à la stratégie groupe suivante :

- Priorisation du maintien technique et étude à la vente du patrimoine mal conçu, en mauvais état et au cadre de vie peu attractif ;
- Amélioration de la performance énergétique (les orientations de la CUS 2018-2023 prévoient de traiter d'ici 2020 l'ensemble des logements E, F et G³⁴ et de traiter au moins 30 % des logements en étiquette D d'ici 2025) ;
- Amélioration de l'accessibilité ;
- Résidentialisation / sécurité ;
- Accompagnement du développement (dans le cadre des orientations CUS 2018-2023, il est prévu de traiter les bâtiments en mauvais état technique en zone de développement 1 et 2³⁵ avant 2020, soit environ 1 800 logements dont la moitié appartient à Coopération et famille).

Le PSP conclut que le groupe LF est pleinement en capacité de soutenir cette stratégie mais qu'il conviendra de rééquilibrer, notamment entre les filiales d'Île-de-France, la répartition des dépenses d'investissement sur les deux périodes et de préciser, par filiale, la stratégie dans le cadre des politiques techniques.

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. AL s'engage notamment à accompagner le groupe Logement Français, sur une base annuelle de 32 millions d'euros de financement, pour les opérations de constructions neuves et de réhabilitation, en contrepartie de droits de réservation.

4.1 DÉVELOPPEMENT DE L'OFFRE

4.1.1 Logements sociaux

Sur la période 2011-2016, le groupe Logement français n'a pas atteint ses objectifs en matière de développement de l'offre de logements sociaux. Ainsi, alors qu'il s'était engagé à produire 13 485 logements par la construction neuve et l'acquisition de patrimoine³⁶, l'offre nouvelle n'a porté que sur environ 11 100 logements (dont 1 349 en 2011). Contrairement aux affirmations du Logement Français, ces chiffres intègrent bien les livraisons des logements effectuées sur les métropoles de Bordeaux et Nantes entre 2014 et 2016.

Logement Français précise avoir dû réviser à la baisse ses ambitions malgré le recours anticipé à la vente de patrimoine, pour des raisons économiques. Il tempère néanmoins en précisant que sa production de logements a représenté une croissance de près de 3 % par an durant cette période³⁷, exclusivement sur des territoires

³⁴ Hors résidences en copropriété, chauffage électrique et patrimoine diffus.

³⁵ Les zones de développement 1 et 2 correspondent aux zones définies comme prioritaires (communes à intérêt ou à fort intérêt).

³⁶ Source : rapport de gestion 2012 de LF.

³⁷ Sur la base des chiffres figurant dans le tableau ci-dessous et en déduisant les ventes du patrimoine, le taux de croissance annuel moyen

tendus, lui permettant de voir sa part de marché en termes de patrimoine se relever légèrement à 1,72 % au niveau national (fin 2016).

À l'échelle de la France métropolitaine, la part des logements sociaux du groupe financés dans l'année s'est maintenue au-dessus de 2 % du total national (2,23 % en 2016), avec une activité particulièrement dynamique en région PACA où les logements financés ont représenté plus de 7 % du total régional et jusqu'à 12 % en 2014.

La stratégie de développement du groupe s'est axée sur ses régions historiques d'implantation : Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et PACA, qui connaissent de fortes tensions en matière de logement. Les filiales ont opéré prioritairement dans les secteurs où l'offre de logements sociaux est insuffisante, et plus particulièrement dans les communes relevant de l'article 55 de la loi SRU³⁸.

Le groupe a également souhaité étendre son périmètre d'intervention à d'autres régions en forte croissance économique et démographique, telles que celles de l'arc Atlantique (en particulier sur les agglomérations de Bordeaux et de Nantes). La démarche partenariale s'est concrétisée par la signature avec Nantes métropole d'une première convention d'objectifs triennale (2012-2014) prévoyant l'engagement de 100 logements en 2012 et 2013 puis de 150 logements en 2014. Une seconde convention relative à la période 2015-2017 a été conclue et prévoit, quant à elle, un objectif de production annuel de 150 logements.

Évolution globale du parc du groupe, hors démolition et restructuration, sur les années 2012-2016³⁹

	Construction neuve	Acquisition amélioration	Accession sociale	Vente	Parc au 31 décembre
2012	1 476	329	0	287	74 669
2013	960	1 068	16	200	76 256
2014	1 365	617	88	158	78 027
2015	1 237	1 020	0	156	80 121
2016	1 079	498	0	159	81 265
Total	6 117	3 532	104	960	

4.1.2 Habitat adapté

Les objectifs fixés par la CUS en matière de livraison de logements adaptés s'élevaient, au niveau du groupe, à un total de 970. Au vu des éléments issus des rapports de gestion de LF, ils semblent avoir été respectés puisque le groupe a mis en service 975 équivalents-logements sur la période 2011-2016.

4.2 RÉHABILITATION DU PATRIMOINE

➤ Investissements en matière de travaux de réhabilitation :

Évolution des investissements en matière de travaux de réhabilitation sur la période 2012-2016

	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de logements locatifs	74 669	76 256	78 027	80 121	81 265
Investissements en k€ :	1 022	60 346	75 301	99 853	89 401
Coût des investissements au logement (en €/lgt)	1 065	791	965	1 246	1 100

entre 2012 et 2016 s'est élevé à 2,1 %.

³⁸ Loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains, couramment appelée loi SRU.

³⁹ Source : chiffres clés des rapports de gestion de LF.

Sur la période de contrôle, le groupe LF a investi en moyenne une somme de 1 033 €/logement qui masque toutefois des écarts selon les filiales. Ainsi, il a été relevé un retard en la matière s'agissant de Coopération et Famille (cf. rapport 2017-056) ainsi que de Logement Français (cf. § 6.4.3).

➤ Rénovation urbaine :

L'engagement du groupe dans la rénovation urbaine est conséquent avec 13 quartiers concernés par le programme national pour la rénovation urbaine (PNRU) dont 10 relevant de Logement francilien (13 000 logements, soit 40 % de son patrimoine) et 3 dépendant de Coopération et famille (2 000 logements), soit 7 % du patrimoine. Les opérations, d'un montant total de près de 147 millions d'euros, sont avancées à hauteur de 91 %, fin 2017. Elles devront être terminées avant fin 2020.

Dans le cadre du nouveau programme national de renouvellement urbain (NPNRU) lancé en 2015, 16 projets, qui ne démarreront pas avant 2019, ont été retenus : 16 projets d'intérêt national (4 119 logements) et 7 projets d'intérêt régional⁴⁰ de moindre ampleur.

➤ Situation du patrimoine d'un point de vue énergétique :

Selon les données issues du PSP groupe 2016, 20 % des logements sont classés en étiquettes E, F ou G. La répartition s'établit, au niveau du logement, comme suit :

Répartition des logements selon leur étiquette énergétique

SA d'HLM	A	B	C	D	E/F/G	Part E/F/G par SA	Total
LF (Holding)	0	0	341	1 016	762	36,0 %	2 119
Logement francilien	14	2 792	7 792	19 698	3 875	11,3 %	34 171
Coopération & Famille	251	1 140	3 791	9 959	9 876	39,5 %	25 017
Logis méditerranée	318	878	1 703	601	138	3,8 %	3 638
Logis familial varois	777	1 422	1 746	2 214	186	2,9 %	6 345
Logis familial	508	1 266	976	852	108	2,9 %	3 710
Sollar	110	1 055	1 837	1 609	983	17,6 %	5 594
Total	1 978	8 553	18 186	35 949	15 928	19,8 %	80 594
En %	2,5	10,6	22,6	44,6	19,8		100

Il est prévu de traiter 3 705 logements (150 résidences) dans le cadre de la priorité politique énergétique 2020.

4.3 FOCUS SUR L'ACCESSIBILITÉ DU PATRIMOINE AU NIVEAU DU GROUPE

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 que 49 % des immeubles, soit 38 887 logements sont accessibles (en fauteuil roulant ou en canne) tandis que 36 % le sont uniquement en canne.

15 % du patrimoine (représentant 233 sites et 10 902 logements) du groupe est totalement inaccessible aux personnes à mobilité réduite.

Il convient toutefois 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,

⁴⁰ Logis Méditerranée (Vitrolles), Logement francilien (Moissy-Cramayel, Savigny-le-Temple, Champs-sur-Marne et Courcouronnes), Coopération et Famille (Pantin et Nevers).

il est prévu de procéder, en 2018-2019, à un diagnostic accessibilité dans le cadre de l'audit technique du patrimoine.

Partant de ce recensement et compte tenu de l'émergence de plus en plus visible d'une demande de logements sociaux émanant des personnes âgées (6 % des nouveaux entrants à l'échelle du groupe en 2016) et du vieillissement des locataires (environ un quart des titulaires de contrat de location ont plus de 65 ans, au niveau du groupe), celui-ci a développé trois modèles d'accompagnement social au service du maintien à domicile des seniors :

- *Chers Voisins, un habitat intergénérationnel* qui se déploie à l'échelle du groupe : Ce concept, initié fin 2013 par la société Sollar, propose aux locataires une nouvelle manière de vivre leur habitat en les rendant acteurs de leur résidence en matière d'animation et d'entretien de leur lieu de vie. Retisser du lien social, créer de la solidarité, favoriser la mixité sociale et réaliser des économies sur les charges sont les lignes de force du projet qui se développe en Auvergne-Rhône-Alpes (800 logements), en Île-de-France (40 logements) et en région PACA (254 logements).
- *Dispositif intergénérationnel « Les Maisons de Marianne »* : deux opérations livrées pour le compte de Coopération et famille (90 logements en 2017 à Santeny et 80 logements en 2018 à Gargenville).
- *Labellisation Habitat Senior Services* obtenue par Logis Familial Varois en décembre 2016, qui consacre l'engagement de la société en faveur de la qualité du maintien à domicile des personnes âgées autonomes, en adaptant son patrimoine comme ses processus de gérance aux problématiques spécifiques de cette population.

Les dispositifs mis en place sont relativement récents de sorte qu'il ne peut être porté d'appréciation sur leur efficacité. Il serait toutefois pertinent que le groupe établisse dans les prochaines années un bilan de ces actions.

4.4 POLITIQUE DE VENTE

4.4.1 Ventes à l'unité

La vente de patrimoine s'inscrit dans la stratégie patrimoniale et financière du groupe. Sa finalité est la constitution d'un apport financier indispensable à sa politique d'investissement pour l'amélioration et le développement du patrimoine.

Dans cette optique, dès 2010, le groupe Logement Français a mis en œuvre des principes d'organisation et de procédure pour l'ensemble des filiales.

La vente à l'unité répond à deux objectifs :

- Le dégagement de ressources destinées à la construction neuve,
- La possibilité d'offrir un parcours résidentiel aux locataires.

Dans cette optique, les fonctions de pilotage, d'ingénierie et d'études sont rattachées au sein du GIE. Néanmoins, les objectifs quantitatifs demeurent du ressort des SA d'HLM. Ils sont notamment déterminés suite à une étude de pré-commercialisation, cette dernière s'articulant autour d'un calcul de la rentabilité économique et des capacités d'achat des locataires.

Les sociétés du groupe déterminent dans un premier temps le périmètre des logements proposés. L'étude de faisabilité menée par les services du GIE concourt à la détermination d'une politique de prix de vente.

Le groupe a ainsi pour objectif que la vente des logements d'une résidence dégage une marge de trésorerie permettant de financer en fonds propres au moins deux logements neufs.

Le processus de vente induit dès lors une information prioritaire aux locataires en place. Ainsi, le potentiel d'acheteurs est déterminé après analyse de leurs possibilités de financement. Le processus mis en place n'appelle par ailleurs pas d'observation du point de vue de la conformité réglementaire.

Au 31/12/2016, le nombre total de logements mis effectivement en vente s'élève à 4 122, soit 5 % du parc locatif du groupe.

Le volume des ventes baisse sensiblement depuis 5 ans, en l'absence de réexamen du périmètre et de la politique tarifaire retenus. La stratégie de vente, constituant un paramètre du modèle économique du groupe, mériterait donc d'être revue.

Le détail des ventes, réalisées entre 2012 et 2016, se présente comme suit :

Années	Logements vendus	Chiffre d'affaires (k€)	Typologie des acheteurs	
			Locataires du groupe	Extérieurs
2012	234	36 838	85 %	15 %
2013	173	29 137	62 %	38 %
2014	156	31 007	64 %	36 %
2015	149	26 504	57 %	43 %
2016	111	19 980	59 %	41 %
Total	823	143 466		

Le nombre de logements vendus est en forte baisse depuis 2014, en corrélation avec la diminution du chiffre d'affaires. Cette situation est notamment induite par un périmètre de logements, proposés à la vente, insuffisamment actualisé (constat réalisé lors du contrôle de la société Coopération et Famille : une résidence⁴¹, dont la mise en vente est effective depuis 2010, concentre 70 % du stock).

Logement Français explique cette situation par une implantation à 97 % sur des territoires tendus sur des communes en déficit de logements sociaux, ce qui le prive bien souvent de la possibilité de recourir à la vente HLM, en particulier dans les communes d'implantation en PACA.

Par ailleurs, il indique devoir faire face comme tous les bailleurs sociaux, à de nombreuses difficultés pour identifier des patrimoines éligibles à la vente dans l'état actuel de la réglementation ainsi que la moindre capacité financière des locataires, ces derniers se manifestant en majorité durant les deux premières années de vente.

Logement Français évoque également des difficultés exogènes qui résultent essentiellement des évolutions réglementaires, restreignant le patrimoine éligible à ces opérations (relèvement seuil SRU de 20 % à 25 %, exigence d'étiquette énergétique E au minimum 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...).

⁴¹ Résidence d'Acosta située à Aubergenville.

Logement Français fait état des marges de trésorerie réalisés sur la période 2011-2018 et met ainsi en exergue que les résultats 2016 de 2016 constituaient un point bas et se sont améliorés depuis, faisant bénéficier au Groupe d'un apport de 20 M€ environ de fonds propres par an.

Logement Français indique avoir engagé en 2017 la commercialisation de six résidences totalisant 235 logements, portant à 3 071 le nombre de logements effectivement en vente en fin d'exercice, soit 3,6 % de son patrimoine. Cet élargissement du périmètre s'inscrit dans la volonté d'augmenter le rythme des ventes sur les prochaines années, afin de compenser les impacts négatifs des mesures de la Loi de Finances 2018. Dans cette optique, il a été mis en place en 2018 un processus de sélection des résidences à proposer à la vente sur la base de critères à prépondérance financière, tout en préservant les résidences qui lui rapportent le plus en termes de CAF annuelle, ce qui écarte encore beaucoup de patrimoine mature ou non conventionné.

Enfin, depuis 2016, une activité de vente en bloc est mise en œuvre au sein du groupe, ce qui constitue une ressource supplémentaire et un moyen d'accompagner son repositionnement sur ses territoires cibles.

4.4.2 Ventes en bloc

Le groupe Logement Français a démarré une activité de vente en bloc en 2016 avec la cession par la société Sollar de deux résidences :

- ANSE (Rhône) – avenue de l'Europe – Résidence Le Clos des Cerisiers, 32 logements collectifs PLS,
- BRIGNAIS (Rhône) – rue Mère Rivet – Résidence Les Saignes, 16 logements collectifs conventionnés.

Cette démarche s'inscrit dans la volonté du groupe de dégager une ressource supplémentaire permettant de la repositionner sur ses territoires cibles.

4.5 CONCLUSION

Depuis 2016, le groupe se dote progressivement d'une stratégie patrimoniale. Des objectifs en matière de développement sont ainsi fixés à l'échelle du groupe, en cohérence avec les enjeux des territoires d'intervention.

La stratégie du groupe sur le patrimoine existant reste à préciser. L'identification globale des besoins résulte d'une compilation des besoins exprimés par chacune des filiales, lesquels n'ont pas été définis sur la base de critères communs objectifs. L'effort de maintenance apparaît réduit ces cinq dernières années et peut laisser supposer un probable retard d'entretien.

Les résultats obtenus en matière de vente de logements sont en baisse sensible depuis cinq ans et doivent amener le groupe à réinterroger cette politique, qui constitue un élément important de son modèle économique.

5. ANALYSE DE LA SITUATION FINANCIÈRE DU GROUPE

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

Les problématiques comptables et financières, afférentes au groupe, relèvent du directeur financier du groupe Logement Français (cf. annexe 2). Ce dernier dispose d'une équipe restreinte s'articulant autour des thématiques suivantes :

- Le contrôle de gestion du groupe à travers la mobilisation de deux ETP ainsi que d'un salarié en alternance ;
- La tenue des comptes consolidés qui mobilise trois ETP ;
- La maîtrise d'ouvrage financière comprenant 1 ETP ainsi qu'un salarié en alternance ;
- La fonction achats ;
- La direction des systèmes d'information.

Concernant les aspects comptables, un processus de convergence des comptes a été initié au niveau du groupe 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.

La fusion des sociétés franciliennes du groupe a pour corollaire la création d'une direction comptable et financière dédiée.

Un dispositif de mutualisation est initié au niveau du groupe avec la création d'un centre de services partagés comptables ainsi qu'un centre des relations clients (back office de gestion locative) dont le déploiement est prévu au 1^{er} janvier 2020 au sein du GIE.

Les comptes consolidés du groupe font l'objet d'une certification sans réserve.

L'actionnaire majoritaire AXA n'inclut pas dans son périmètre de consolidation la participation détenue dans le groupe Logement Français.

5.1 ANALYSE DE L'EXPLOITATION

L'analyse a porté sur les comptes des exercices 2012 à 2016. Les ratios du groupe Logement Français sont comparés aux valeurs médianes 2015 « Boléro-DUHP » des SA d'HLM au niveau national.

Le diagnostic financier permet d'apprécier la croissance du groupe et de mesurer son aptitude à dégager les ressources nécessaires à son développement.

L'évolution de l'autofinancement⁴² du groupe, déterminé selon la méthode HLM, se présente comme suit :

⁴² Rapports de gestion états consolidés du groupe Logement Français.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers	385 893	401 105	415 254	425 736	435 774
-Coût vacance et impayés	-10 404	-9 748	-13 140	-15 209	-18 165
-Impôts	-42 865	-45 199	-46 047	-47 963	-55 938
-Entretien, gardiennage et contentieux	-54 134	-60 004	-62 887	-65 573	-61 235
-Gros entretien	-18 858	-21 303	-20 193	-24 991	-27 926
-Autres activités	5 864	6 490	8 682	5 754	7 494
-Coût de structure	-71 237	-74 920	-75 398	-77 054	-79 453
Excédent brut d'exploitation	194 258	196 421	206 271	200 700	200 551
Résultat exceptionnel	2 582	4 926	1 586	-1 146	1 637
Produits financiers	6 804	5 237	4 378	3 892	3 450
-Annuité financière	-169 089	-162 255	-161 735	-169 454	-174 978
Autofinancement	34 555	44 329	50 500	33 992	30 660
Taux d'autofinancement	8,95 %	11,05 %	12,16 %	7,98 %	7,04 %
+ Dotation aux amortissements des charges différées	4 564	3 393	2 256	1 714	1 498
+ Remboursement des emprunts locatifs	93 318	91 904	102 974	117 390	124 947
= Capacité d'autofinancement	132 437	139 626	155 730	153 096	157 105

Entre 2012 et 2016, l'autofinancement net, solde des flux réels, atteint un niveau modéré (en deçà des valeurs médianes) avec un autofinancement net de 9,44 % en moyenne sur 5 ans, soit un niveau très légèrement inférieur à la médiane nationale concernant les SA HLM (10,96 %).

Le taux d'autofinancement net atteint toutefois 7,98 % en 2015, soit un niveau inférieur de près 3 points à la médiane susmentionnée. Une diminution est par ailleurs relevée au titre de l'année 2016, l'autofinancement étant ramené à 7,04 %.

L'amélioration, constatée entre 2012 et 2014, résulte de la diminution des annuités et ne traduit pas une amélioration de l'efficience structurelle du groupe.

La tendance, relevée à compter de l'année 2015, est le corollaire d'une performance d'exploitation en retrait, qui se traduit notamment par une augmentation du coût de la vacance et des impayés pour près de 8 millions d'euros sur la période contrôlée. Rapporté aux loyers, ce dernier croît de plus de 50 % sur la période contrôlée (4,12 % en 2016 contre 2,70 % en 2012).

La dégradation de l'autofinancement net est par ailleurs consécutive à la conjonction d'une augmentation des remboursements des emprunts locatifs ainsi que du coût de gestion (notamment induit par le projet SMART), et ce, malgré une progression des loyers. En effet, l'évolution des coûts de structure participe à l'augmentation des coûts de gestion.

La CAF est en constante augmentation sur la période contrôlée et parvient toujours à couvrir le remboursement des emprunts locatifs. Les résultats sont présentés dans le tableau ci-dessous :

Structure de la dette	2012	2013	2014	2015	2016
Remboursement annuel du capital de la dette financière	93 318	91 904	102 974	117 390	124 947
CAF en k€	132 437	139 626	155 730	153 096	157 105
Remboursement du capital de la dette financière / CAF en %	70 %	66 %	66 %	76 %	79 %

La quote-part de charges émanant du GIE représente une composante significative des coûts de structure.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Coût de structure	71 237	74 920	75 398	77 054	79 453
dont quote-part charges GIE	23 386	24 425	23 558	24 441	26 276

La quote-part de charges du GIE croît de 12 % sur la période contrôlée. La progression constatée sur l'année 2016 résulte du projet SMART LF, initié par le groupe en 2016. Ainsi, les premières dépenses, afférentes à ce

projet d'entreprise, se sont élevées à 2,8 millions d'euros dont près de 500 k€⁴³ au titre du déménagement dans les nouveaux locaux à Courbevoie, intervenu à la fin du premier semestre 2017.

Sur la période contrôlée, le groupe fait état d'une progression des loyers non encaissés pour défaut de paiement, à travers l'indicateur « coût des impayés »⁴⁴, ce qui influe défavorablement sur l'autofinancement.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Coût des impayés	6 406	5 687	8 854	10 587	9 091

Ainsi, la croissance de cet indicateur, relevée sur la période contrôlée, est supérieure à 40 %. Il passe de 1,7 % des loyers en 2012 à 2,1 % des loyers en 2016 : son niveau reste acceptable mais la progression impose une vigilance accrue.

Les comptes consolidés du groupe font par ailleurs apparaître des pertes sur créances irrécouvrables, induites par des admissions en non-valeur, en forte augmentation sur la période contrôlée.

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Pertes sur créances irrécouvrables	2 542	8 808	4 856	3 946	11 790

La forte hausse constatée en 2016 résulte du passage en pertes des créances non recouvrées à fin décembre 2012 afférentes à des locataires partis. Une situation similaire concerne l'année 2013.

La fusion des entités franciliennes doit permettre une réorganisation de la gestion des impayés sur un volant prépondérant du parc locatif du groupe.

L'activité de syndic de copropriété, exercée à travers la filiale Coopération et Famille, pèse également sur l'autofinancement étant donné son caractère déficitaire chronique. Au 31 décembre 2017, 17% des logements locatifs sociaux sont gérés au sein de copropriétés mixtes, réunissant bailleur social et propriétaires privés. Dans ce cadre, la société Coopération et Famille gère plus de 13 000 lots de copropriété. La problématique liée à la fonction de syndic est évoquée dans le cadre du contrôle de la société Coopération et Famille (cf. rapport 2017-056).

5.1.1 Les produits et les incidences des risques locatifs

Les loyers représentent le volet prépondérant des produits d'activité. La variation des loyers sur la période contrôlée se présente comme suit :

⁴³ Dont honoraires d'accompagnement à la recherche d'un nouveau site pour le siège social pour 434 k€.

⁴⁴ Terminologie utilisée dans les rapports de gestion.

Variation des loyers⁴⁵

Loyers en k€	2012	2013	2014	2015	2016	Évolution moyenne 2012-2016	Évol. 2012- 2016
Logement non conventionné ⁴⁶	15 662	16 781	22 242	26 358	26 475	13,8 %	69,0 %
Logement conventionné	334 940	347 244	353 400	352 631	357 717	1,4 %	6,8 %
Supplément de Loyer	4 126	3 884	5 008	4 861	4 792	3,2 %	16,1 %
Résidences pour étudiants - Foyers et résidences sociales ⁴⁷				9 983	9 965		
Autres	31 187	33 209	34 605	30 604	34 461	8,4 %	42,4 %
Loyers	385 915	401 118	415 355	424 437	433 410	2,5 %	12,3 %

En 2016, les loyers des logements familiaux concourent à près de 90% de la masse totale des loyers. Entre 2012 et 2016, ces loyers ont augmenté globalement de 9,7 %, cette progression étant induite par la croissance du parc locatif sur la période contrôlée (81 265 logements contre 74 669 logements, cf. détail à l'annexe 7.4).

Le taux de vacance, rapporté aux loyers quittancés, augmente tendanciellement au niveau du groupe sur la période contrôlée.

En % des loyers quittancés	2012	2013	2014	2015	2016
Taux de vacance	2,3 %	2,5 %	3,3 %	3,4 %	4 %

L'impact financier de la vacance se décline de la manière suivante au titre de 2016 :

En k€	2016
Montant total	18 165
dont loyers logements	11 159
dont loyers stationnements	6 049

Au-delà de l'incidence afférente aux produits locatifs, les charges sur les locaux vacants s'élèvent à 4,6 millions d'euros au titre de l'année 2016 générant un impact total de la vacance, estimé à près de 23 millions d'euros.

5.1.2 Les postes de dépenses

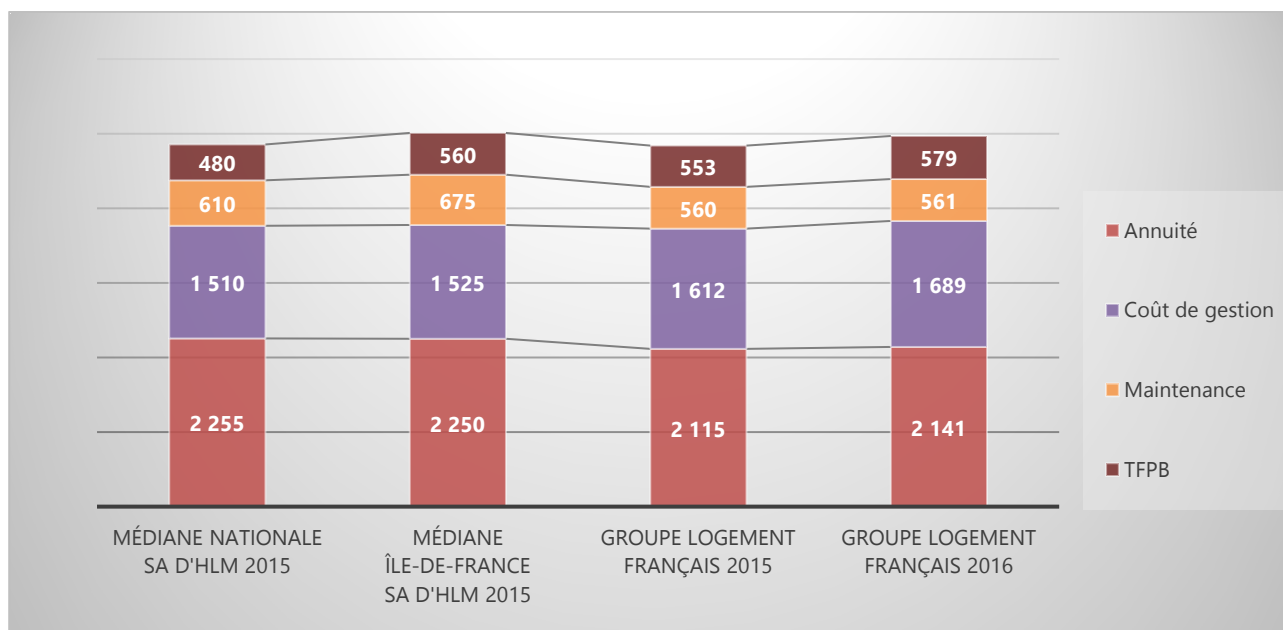
Les principaux postes de dépenses sont récapitulés dans le tableau ci-dessous :

En €/logement	Médiane nationale SA HLM 2015	Médiane Île-de-France SA HLM 2015	Groupe LOGEMENT FRANÇAIS 2015	Groupe LOGEMENT FRANÇAIS 2016
Annuité	2 255	2 250	2 115	2 141
Coût de gestion	1 300	1 525	1 612	1 689
Maintenance	610	675	560	561
TFPB	480	560	553	579

⁴⁵ Comptes consolidés.

⁴⁶ Variation induite par les acquisitions opérées sur la période (cf. 4.1 Développement de l'offre.).

⁴⁷ Compris dans les autres loyers de 2012 à 2014.



• Le coût des annuités locatives

Le montant net de la dette à fin 2016 s'établissait à 2 910 millions d'euros.

Le coût des annuités locatives est déterminé comme suit :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Annuité⁴⁸	169 089	162 255	161 735	169 454	173 978
<i>Nombre de logements</i>	<i>74 669</i>	<i>76 256</i>	<i>78 027</i>	<i>80 121</i>	<i>81 265</i>
En €					
Coût au logement	2 264	2 128	2 073	2 115	2 141

Au 31 décembre 2016, l'annuité locative versée par le groupe est en augmentation par rapport à 2015 (2 141 €/lgt contre 2 115 €/lgt). En 2015, elle était inférieure de 6 % à la médiane nationale 2015 (2 255 €/lgt). Elle demeure inférieure en 2016.

L'annuité locative atteignait 39,9 % des loyers en 2015, à comparer avec une médiane de 44,9 %. En 2016, ce ratio augmente légèrement (40,1 %) et demeure sensiblement inférieur à la médiane précitée.

Cette situation est la conséquence du versement d'intérêts locatifs inférieurs à la médiane, s'élevant à 659 €/lgt pour 2015 et à 608 €/lgt pour 2016. La médiane régionale s'élevait à 695 €/lgt au titre de 2015. Ainsi, en 2015 et 2016, les intérêts locatifs versés par la société étaient respectivement inférieurs de 5 % et de 12 % à la médiane.

Il est à noter que, sur la période 2012-2016, les intérêts locatifs sont passés de 1 032 €/lgt à 608 €/lgt, soit une diminution supérieure à 40 %. Cette situation s'explique par une amélioration des conditions de financement, notamment liées 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 12,4 % et 11,4 % des loyers contre une médiane de 14,1 %. Néanmoins, cette proportion modérée des

⁴⁸ Source : rapports de gestion afférents aux comptes consolidés.

intérêts doit être mise en perspective avec la progression des loyers générée par la croissance du parc (cf. § 5.1.1).

- **Le coût de gestion hors entretien**

Le coût de gestion est déterminé à travers deux volets, les charges de personnel et les frais généraux⁴⁹ :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Coût de gestion	103 046	108 170	125 851	129 165	138 280
<i>dont charges de personnel</i>	<i>80 337</i>	<i>83 088</i>	<i>84 858</i>	<i>85 814</i>	<i>86 570</i>
<i>dont frais généraux</i>	<i>16 179</i>	<i>22 238</i>	<i>27 266</i>	<i>29 345</i>	<i>36 667</i>
En €					
Coût au logement	1 380	1 419	1 613	1 612	1 689
Médiane nationale				1 300	
Médiane Île-de-France				1 525	

Pour 2015, le coût de gestion se situait à un niveau supérieur à la médiane nationale. En effet, rapporté au montant des loyers, le ratio s'établissait à 30,4 % pour 2015 et à 31,7 % pour 2016, contre une médiane 2015 de 26,1 %. Le niveau élevé des frais de personnel influe défavorablement sur le coût de gestion.

Les frais de personnel constituent la principale composante du coût de gestion. Ils atteignaient respectivement 1 071 €/lgt et 1 065 €/lgt au titre des exercices 2015 et 2016, soit un niveau sensiblement supérieur à la médiane nationale (730 €/lgt). Lors de la contradiction écrite, Logement Français évoque un montant de frais de personnel, toutes entités confondues, s'élevant à 735 euros au logement sans apporter aucune explication quant à la genèse des calculs opérés. L'Agence se trouve dans l'incapacité d'analyser ces éléments qui ne correspondent pas à l'extraction des états consolidés du groupe.

D'après le Logement Français⁵⁰, la hausse du coût de gestion constatée sur l'année 2016 serait liée au projet SMART (principalement constitué d'honoraires facturés au GIE et refacturés aux filiales, dont le montant, compris dans les frais généraux, est estimé à 2,8 millions d'euros). Ainsi, les honoraires versés aux cabinets de conseil en 2016 (2,3 millions d'euros) s'inscrivent dans l'accompagnement du groupe dans le cadre du projet SMART LF⁵¹. L'Agence considère que le coût de la réorganisation doit être temporaire, et que l'objectif de baisse des coûts doit être affirmé prioritairement. En effet, les frais généraux, comprenant notamment les honoraires, ont plus que doublé sur la période contrôlée.

Logement Français indique par ailleurs avoir mutualisé l'essentiel de ses fonctions support, à l'exception notable de la comptabilité (le projet d'entreprise prévoit la mise en place d'un CSP comptable à compter du second semestre 2020).

- **Le coût de maintenance**

Les dépenses de maintenance apparaissent faibles. Les charges de maintenance non récupérables (entretien courant + gros entretien) rapportées au nombre de logements gérés se situent à un niveau inférieur à la médiane nationale des SA d'HLM. En 2016, les dépenses correspondantes se sont élevées à 45,6 millions d'euros (19,1 millions d'euros d'entretien courant et 26,5 millions d'euros de gros entretien), ramenant le ratio au logement à 561 € pour une médiane nationale 2015 de 610 €.

⁴⁹ Source : états consolidés du groupe (cf. annexe 7.4 pour le détail des calculs).

⁵⁰ Rapport de gestion 2016.

⁵¹ Prestations liées au diagnostic de la situation du groupe dans le cadre de la définition d'une organisation cible ainsi que les honoraires afférents à la négociation du bail du nouveau siège et l'agencement des nouveaux locaux.

Décomposition du coût de maintenance sur la période contrôlée en k€ ⁵²	2012	2013	2014	2015	2016
Entretien et réparations courantes sur biens immobiliers	19 518	17 554	17 078	17 504	19 137
Gros entretien sur biens immobiliers	21 365	23 981	23 007	27 398	26 493
Total charges de maintenance	40 883	41 535	40 085	44 902	45 630
Coût au logement (en €)	548	545	514	560	561

Entre 2012 et 2016, le coût de la maintenance s'élève en moyenne à 546 €/logt, avec des variations annuelles substantielles.

Cette situation est principalement due aux arbitrages financiers du groupe. Ce constat, superposé à une politique d'investissement sur le patrimoine en retrait par rapport aux documents stratégiques connus, peut laisser supposer l'existence d'un retard, au global, dans la politique de rénovation du patrimoine (cf. § 4.2).

Compte tenu du niveau des loyers pratiqués, le coût de la maintenance s'établissait à 10,6 % des loyers en 2015, contre 12,3 % pour la médiane nationale. En 2016, la situation est similaire (10,5 %).

Logement Français fait état de données différentes, sans apporter d'explication quant à la genèse des calculs opérés. Le coût de maintenance serait plus important, passant de 530 €/logement (39 603 k€) en 2012 à 675 €/logement (55 710 k€) en 2017. L'Agence n'est pas en mesure d'analyser ces données, qui ne correspondent pas à l'extraction des états consolidés du groupe. Sans autre précision de la part de la société, ils ne peuvent être ni commentés ni confirmés par l'Agence.

S'agissant des logements familiaux, la provision pour gros entretien n'est pas constituée au sein du groupe Logement Français. Cette absence de provision résulte du caractère non significatif des travaux éligibles. En effet, au sein des sociétés du groupe, la majorité des travaux est constituée par des dépenses de remise en état des logements (REL) et des contrats P3 (garanties totales sur équipement techniques). Il en découle un montant de travaux de gros entretien (GE) programmé estimé insuffisamment significatif par le groupe pour justifier la constitution d'une provision. En parallèle, le caractère accessoire des dépenses de GE est également invoqué par le groupe au titre des travaux de réhabilitation.

Quant aux foyers exploités dans le cadre d'une convention, la provision pour gros entretien est mise en place si le contrat le prévoit⁵³. Cette provision est néanmoins comptabilisée en bas de bilan avec les dettes diverses.

• Le coût de la taxe foncière sur les propriétés bâties

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

Le montant de la TFPB est passé de 46 691 k€ à 47 050 k€ sur la période 2012-2016, soit de 625 €/lgt à 579 €/lgt. Alors que la médiane 2015 s'établissait à 480 €/lgt, le coût de la taxe foncière pour le groupe équivalait cette même année à 553 €/lgt.

La TFPB absorbait 10,4 % des loyers en 2015, proportion supérieure à la médiane (9,5 %). En 2016, la part des loyers consacrée à la TFPB augmente légèrement (10,8 %).

⁵² Source : états consolidés du groupe.

⁵³ Les conventions de location peuvent prévoir une facturation distincte de la provision pour gros entretien calculée sur une méthode forfaitaire.

5.1.3 Gestion de la dette

Au 31 décembre 2016, le capital restant dû par le groupe s'élève à 3 300 millions d'euros. Les prêts adossés au livret A représentent la majorité de sa dette (76 %). La maturité de la dette est détaillée à l'annexe 7.4.

Au 31/12/2016, le groupe est exposé à des emprunts structurés, contractés auprès de Dexia, pour 54 403 k€ et amortissables sur une durée maximale de 25 ans. Le volume financier concerné reste circonscrit et s'élève à près de 2 % de l'endettement global. 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.

Des instruments de couvertures ont été souscrits pour un coût s'élevant à 8 233 k€ (cf. annexe 7.4).

Les emprunts concernés concernent les sociétés Sollar, Coopération et Famille et Logement Francilien. Une procédure judiciaire a été initiée à l'encontre de Dexia pour absence et erreur de taux effectif global (TEG), manœuvres dolosives et défaut de conseil.

Au 31 décembre 2016, cet encours se décompose en deux strates :

- 26 903 k€ pour les emprunts dont les intérêts sont indexés sur des devises ; ces taux d'intérêt subissant de fortes fluctuations.
- 27 500 k€, dont la contrepartie est constituée par des emprunts dont les intérêts sont indexés sur la pente des taux ou l'inflation pour atteindre des niveaux entre 4 % et 6 %, l'évolution étant ainsi tributaire des conditions de marché.

La valeur de sortie des seules options intégrées dans les taux d'intérêts au 31/12/2016, dernière valorisation effectuée, est estimée à 43 824 k€ pour les emprunts indexés en devises et 10 333 k€ pour ceux indexés sur la pente des taux ou l'inflation.

Les échéances ont été honorées sur la base du taux d'intérêt légal. Les surplus d'intérêts par rapport aux taux réclamés ont été provisionnés pour un montant total de 24 764 k€, couvrant la période 2011 à 2016. Ainsi, les liquidités équivalentes aux dotations annuelles ont été placées à la fin de chaque exercice sur le livret A.

Au cours du second semestre 2017, le groupe a bénéficié d'un Prêt Haut de Bilan Bonifié (PHBB), octroyé par la caisse des dépôts et consignations (CDC), pour un montant de 31 millions d'euros. Ce financement bénéficie d'un différé de remboursement, tant au niveau du capital que des intérêts, qui est octroyé pour une durée de 20 ans.

5.1.4 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.

Le placement de la trésorerie est géré par SA d'HLM. Outre le livret A, ces dernières ont recours à des comptes à terme.

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

5.1.5 Résultats comptables

Évolution des résultats comptables (de l'autofinancement au résultat de l'exercice)

(en k€)	2012	2013	2014	2015	2016
AUTOFINANCEMENT NET HLM	34 555	44 329	50 500	33 992	30 660
Amortissements financiers des emprunts	93 318	91 904	102 974	117 390	124 947
Intérêts compensateurs	4 564	3 393	2 256	1 714	1 498
Amortissements et reprises ⁵⁴	-74 233	-77 809	-83 327	-83 023	-93 013
Dotations et reprises autres provisions	-3 026	-2 570	-1 629	-2 744	-1 452
Résultats de cessions d'actif	22 478	18 462	18 047	18 018	11 951
RÉSULTAT EXERCICE	77 656	77 709	88 821	85 347	74 591

Le résultat comptable a augmenté jusqu'en 2014 puis connaît une diminution ensuite pour atteindre en 2016 près de 75 millions d'euros. Une trajectoire similaire est constatée au niveau de l'autofinancement net.

Les cessions réalisées sur la même période ont permis de dégager une plus-value globale de 90 956 k€, illustrant l'importance de la politique de cession dans la constitution du résultat. L'année 2016 révèle une baisse sensible des résultats de cession d'actifs à l'échelle du groupe (cf. § 4.4).

5.2 LA STRUCTURE FINANCIÈRE DU GROUPE

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

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	1 188 551	1 288 292	1 388 883	1 485 452	1 568 139
Provisions pour risques et charges	58 645	56 431	56 604	57 755	61 050
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	1 435 149	1 529 706	1 619 556	1 726 659	1 787 875
Dettes financières	2 744 814	2 866 302	3 060 239	3 163 241	3 265 585
Actif immobilisé brut	-5 083 411	-5 437 118	-5 775 184	-6 145 530	-6 375 840
Fonds de Roulement Net Global	343 748	303 613	350 098	287 577	306 809
FRNG à terminaison des opérations⁵⁵					204 458
Stocks (toutes natures)	19 785	15 272	11 320	9 236	15 182
Autres actifs d'exploitation	334 079	312 025	290 467	281 908	256 987
Provisions d'actif circulant	-49 278	-47 331	-55 660	-60 074	-60 980
Dettes d'exploitation	-103 126	-105 707	-99 559	-112 284	-111 248
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	201 460	174 259	146 568	118 786	99 940
Créances diverses (+)	18 162	22 494	16 824	19 626	16 802
Dettes diverses (-)	133 858	112 482	125 107	94 655	85 540
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-115 696	-89 988	-108 283	-75 029	-68 738
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	85 764	84 271	38 285	43 757	31 203
Trésorerie nette	257 984	219 342	311 813	243 820	275 606

Le groupe présente au 31 décembre 2016 une situation financière bilancielle satisfaisante compte tenu de la conjonction d'une variation à la baisse du fonds de roulement net global (FRNG) et d'un besoin en fonds de roulement (BFR) qui diminue globalement avec une ampleur plus élevée sur la période contrôlée. Cette situation explique le niveau de sa trésorerie qui varie positivement entre 2016 et 2012.

⁵⁴ Dont amortissement des écarts d'acquisition et impact du changement de méthode de provision sur les créances locataires (2016).

⁵⁵ 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.

Le groupe 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 des ressources longues.

Le FRNG de 306,8 millions d'euros couvre le BFR de 31,2 millions d'euros, l'excédent de 275,6 millions d'euros constituant la trésorerie disponible, cette dernière couvrant 7,9 mois d'activité.

En flux, on note en 2016 une capacité d'investissement qui doit permettre le développement de l'offre locative, tout en veillant à réaliser des dépenses de maintenance nécessaires pour le maintien en bon état du patrimoine existant.

5.2.1 Appréciation de l'indépendance financière du groupe

L'évolution des composantes du ratio « capitaux propres / ressources permanentes » se présente comme suit :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	1 188 551	1 288 292	1 388 883	1 485 452	1 568 139
Provisions pour risques et charges	58 645	56 431	56 604	57 555	61 050
Capitaux propres corrigés	1 247 196	1 344 723	1 445 487	1 543 007	1 629 189
Dettes financières	2 744 814	2 866 302	3 060 239	3 163 241	3 265 585
Ressources permanentes	3 992 010	4 211 025	4 505 726	4 706 248	4 894 774
Capitaux propres / Ressources permanentes (indicateur BOLERO B 13)	31,2 %	31,9 %	32,1 %	32,8 %	33,1 %

Ce ratio est un premier indicateur permettant d'apprécier le degré d'indépendance du groupe vis-à-vis des prêteurs. Sur la période contrôlée, il augmente de façon constante passant de 31,2 % à 33,1 %. Par ailleurs, la moyenne constatée s'élève à 32,2 %.

S'agissant du ratio d'autonomie financière des sociétés d'HLM, déterminé sous le même mode opératoire, il s'élève à 32,7 %⁵⁶ au titre de l'année 2015, situant ainsi le groupe Logement Français à un niveau similaire.

Il convient néanmoins de relever que le groupe dispose par ailleurs de ressources acquises par l'amortissement de son patrimoine locatif qui conforte dès lors son assise financière. En effet, le parc locatif est situé majoritairement en zone tendue (Île-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et PACA) et revêt donc un caractère attractif.

Une part limitée du patrimoine situé dans la Nièvre (environ 1 200 logements) est, quant à elle, soumise à un risque de dépréciation réel ce qui n'aura toutefois qu'un impact limité à l'échelle du groupe (cf. rapport 2017-056).

Dans le cadre de l'appréciation de l'indépendance financière du groupe, la prise en compte des amortissements des immobilisations locatives se traduit de la manière suivante :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Capitaux propres	1 188 551	1 288 292	1 388 883	1 485 452	1 568 139
Amortissements des immobilisations locatives	1 435 149	1 529 706	1 619 556	1 726 659	1 787 875
Ressources internes (A)	2 623 700	2 817 998	3 008 439	3 212 111	3 356 014
Ressources internes (A)	2 623 700	2 817 998	3 008 439	3 212 111	3 356 014
Dettes financières (B)	2 744 814	2 866 302	3 060 239	3 163 241	3 265 485
Ressources permanentes (A+B)	5 368 514	5 684 300	6 068 678	6 375 352	6 621 499
Ressources internes / Ressources permanentes	0,49	0,50	0,50	0,48	0,51

Elle concourt ainsi à l'appréciation d'une réelle indépendance financière à l'égard des créanciers. En effet, à titre de comparaison pour des sociétés n'œuvrant pas dans le domaine spécifique du logement social, l'atteinte

⁵⁶ Île-de-France : 38,9 % et Province : 31,2 %.

d'un ratio supérieur à 0,5 traduit une situation financière saine.

5.2.2 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 :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
FRNG	343 748	303 613	350 098	287 577	306 809
Dépenses mensuelles moyennes	32 206	36 226	35 055	34 750	34 871
FRNG / Dépenses (nombre de mois)	10,7	8,4	10,0	8,3	8,8

Ramené en nombre de mois de dépenses, le groupe bénéficie d'un FRNG élevé sur la période contrôlée, situé de manière pérenne à un niveau équivalent à plus du double de la médiane (3,6 mois).

Le constat de la variation à la baisse du FRNG entre 2012 et 2016 résulte de la croissance de l'actif brut immobilisé (notamment le parc locatif et les travaux de réhabilitation) supérieure à la progression des capitaux permanents, ces derniers étant principalement constitués des capitaux propres, des dettes financières et des subventions.

La pérennité d'une situation confortable quant aux ressources longues, issues du FRNG, laisse supposer la possibilité de mobiliser des moyens pour financer des dépenses de maintenance qui devront être accrues étant donné le niveau constaté sur la période contrôlée (cf. § 5.1.2).

Le groupe produit chaque trimestre un suivi des engagements permettant de déterminer un fonds de roulement à terminaison. Ce dernier, compte tenu des opérations engagées, s'élève au 31 décembre 2016 à 204 458 k€, soit 5,9 mois de dépenses.

5.2.3 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 201 460 k€ en 2012, de 174 259 k€ en 2013, de 146 568 k€ en 2014, 118 786 k€ en 2015 et de 99 940 k€ en 2016, qui constituent des besoins à court terme issus du cycle d'exploitation. Ces derniers diminuent de manière constante sur la période contrôlée.

La principale composante du BFRE est constituée par les subventions à recevoir émanant de l'État et des autres collectivités publiques, dont l'évolution se présente comme suit :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
État et collectivités publiques – subventions à recevoir	212 956	184 031	158 818	146 671	126 839

L'autre volet majeur du BFRE est constitué par les créances détenues sur les locataires. À compter de 2016, étant donné le changement de méthodologie comptable des provisions pour dépréciations, le taux de dépréciation adossé atteint 55 % au 31/12/2016 (58 569 k€ pour un volume de créances de 106 477 k€).

Quant au cycle relevant des opérations hors exploitation, la période contrôlée 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 115 696 k€ en 2012, de 89 988 k€ en 2013, de 108 283 k€ en 2014, 75 029 k€ en 2015 et de 68 738 k€ en 2016. Ces dernières qui constituent des ressources à court terme issues du cycle hors exploitation, sont globalement en diminution sur la période contrôlée. Elles résultent essentiellement des dettes diverses sur immobilisations et des intérêts courus non échus (montants respectifs de 54 609 k€ et 21 069 k€ au 31/12/2016).

5.2.4 Trésorerie

La trésorerie disponible augmente entre 2012 et 2016, passant de 257 984 k€ à 275 606 k€. Au 31 décembre 2016, elle couvre 7,9 mois de dépenses contre une médiane de 3,2 mois.

Entre 2012 et 2016, la trésorerie se situait, en moyenne au 31 décembre, à 261 713 k€.

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)		257 984
Résultat net des sociétés intégrées		326 468
+ Amortissements et provisions		456 760
- Plus-values de cession		-66 478
- Quote-part de subventions d'investissement virées en résultat		-106 661
= Marge brute d'autofinancement 2013-2016		610 089
Variation du besoin en fonds de roulement		47 919
Flux net de trésorerie généré par l'activité (2)		658 008
Acquisitions d'immobilisations	1 437 036	
Variation des dettes sur immobilisations		1 963
Cessions d'immobilisations		124 866
Incidence des variations de périmètre	4 530	
Flux net de trésorerie lié aux opérations d'investissement (3)	1 314 737	
Dividendes versés	2 805	
Augmentation de capital en numéraire		4 198
Subventions d'investissement		154 277
Émissions d'emprunts		1 855 438
Remboursement d'emprunts	1 336 757	
Flux net de trésorerie lié aux opérations de financement (4)		674 351
Trésorerie fin 2016 = (1) + (2) + (3) + (4)		275 606

Les investissements nets sur la période 2013-2016 atteignent 1 315 millions d'euros. Outre la mobilisation de ressources internes, des nouveaux emprunts sont souscrits pour 1 855 millions d'euros.

Les ressources longues externes ajoutées aux ressources issues de l'activité sont dès lors suffisantes pour assurer le financement de la politique d'investissement patrimonial.

La capacité de remboursement de la dette (dettes financières/CAF brute), sur un horizon relativement court par sa seule performance d'exploitation, est stable sur la période contrôlée.

Le total des dettes financières exigibles à moins d'un an, rapporté à la trésorerie active, demeure marginal sur l'ensemble de la période contrôlée.

Caractéristiques de la dette financière	2012	2013	2014	2015	2016
Dettes financières long terme	2 744 814	2 866 302	3 060 239	3 163 241	3 265 585
Capacité d'autofinancement (CAF)	132 437	139 626	155 730	153 096	157 105
Dettes financières long terme / CAF brute (en années)	20,7	20,5	19,7	20,7	20,8
Capitaux propres	1 188 551	1 288 292	1 388 883	1 485 452	1 568 139
Dettes financières / Capitaux propres (en %)	231 %	222 %	220 %	213 %	208 %
Concours bancaires courants	13 191	33 813	25 404	12 653	12 254
Trésorerie active	271 175	253 155	337 218	256 473	287 860
Dette financière exigible à moins d'un an / trésorerie active	5 %	13 %	8 %	5 %	4 %

5.3 ANALYSE PRÉVISIONNELLE

Le groupe dispose d'un plan à 15 ans actualisé chaque année, dont la validation incombe traditionnellement au conseil de surveillance. Il s'articule autour des hypothèses retenues par le groupe et de celles intrinsèquement liées aux sociétés, résultant de leur stratégie déclinée au travers de leurs PSP et CUS.

L'analyse prévisionnelle remise prend en compte la fusion des entités franciliennes : elle a fait l'objet d'une présentation aux comités stratégique et groupe intervenus courant juin 2018.

Le spectre temporel analysé court de 2017 à 2031.

Les paramètres patrimoniaux retenus sont les suivants :

- Mise en service de 35 905 logements entre 2017 et 2031 par de la promotion (construction) ou des acquisitions de patrimoine,
- Vente de 12 078 logements (ventes HLM),
- Démolition de 2 569 logements.

S'agissant de la croissance du parc envisagé, le développement intervient tant par le levier de la promotion que par des acquisitions. Les premières acquisitions identifiées s'élèvent à 9 390 logements entre 2017 et 2023. La croissance du parc, envisagée par le biais de la promotion, est projetée à partir de 2021 : le nombre de logements varie entre 1 570 et 1 770 par an sur la période analysée. Quant au développement résultant d'acquisitions non identifiées à ce jour, le groupe prévoit un accroissement quantitatif annuel s'élevant à 730 logements au titre des années 2019 et 2020 puis 630 logements à compter de 2021.

Les hypothèses macro-économiques sont présentées en annexe 7.5.

La loi de finances 2018 (article 126) a institué une réduction du loyer de solidarité (RLS) dans le parc social des organismes d'HLM. Les dispositions réglementaires⁵⁷ précisent les plafonds de ressources permettant aux locataires de bénéficier de la RLS ainsi que son montant mensuel : la date d'entrée en vigueur a été fixée au 1^{er} février 2018.

Sur la base du barème afférent à l'année 2018, le montant de la RLS déterminée par le groupe Logement Français s'élèverait à 17 millions d'euros. À compter de 2020, l'incidence financière estimée par le groupe atteindrait 35 millions d'euros. Cette estimation repose sur l'hypothèse d'une réduction des dépenses relatives à l'APL passant de 800 millions d'euros en 2018 à 1,5 Md€ en 2020, mais ne s'appuie sur aucun barème et devra être affinée.

Il ressort des projections établies par le groupe Logement Français les constatations suivantes :

S'agissant de l'exploitation, l'autofinancement net subirait des fluctuations. Une diminution conséquente est constatée en 2018, cet agrégat atteignant un niveau très bas, inférieur à 1 % des loyers quittancés. Après un relèvement significatif en 2019, le groupe se situerait à plus de 5 %. L'amélioration de l'autofinancement serait toutefois annihilée à compter de l'année 2020 en raison du contexte décrit ci-dessus : il en découlerait un taux à nouveau inférieur à 1 % en 2022. Néanmoins, dès 2023, une augmentation tendancielle est relevée permettant à l'autofinancement net d'atteindre près de 6 % au terme de la projection.

Les paramètres utilisés par le groupe sont les charges d'exploitation du patrimoine et les coûts de structure.

⁵⁷ Arrêté TERL 1801551A du 27 février 2018.

Ainsi, les charges d'exploitation recouvrent les coûts directement rattachables au service apporté au locataire (moyens consacrés à la gestion de proximité notamment). Les coûts de structure sont inhérents à l'infrastructure administrative du groupe, notamment à travers les services dispensés par le GIE.

Le groupe prévoit, au terme de son plan quinquennal, une augmentation des charges d'exploitation du patrimoine plus de deux fois supérieure à celle concernant les loyers quittancés (36 % contre 14 %). Néanmoins, sur la première période quinquennale du plan, la progression de ces charges, ramenées au logement, est contenue (1 957 €/logement en 2023 contre 1 875 €/logement en 2017) et apparaît justifiée par les enjeux sur le patrimoine existant (nécessité de consolider la politique d'entretien et d'exploitation du patrimoine et de mieux satisfaire les locataires sur le service apporté).

La trajectoire économique du groupe devra être encore précisée. Les économies de coûts de structure, fondées, apparaissent peu définies d'un point de vue opérationnel, et l'amélioration de l'efficacité de gestion (impayés, vacance) devra être mieux prise en compte. Les hypothèses sur l'amélioration du patrimoine devront être consolidées, et le caractère opérationnel du plan de vente confirmé.

Le groupe prévoit en outre une diminution forte des coûts de structure en valeur absolue jusqu'en 2023, permettant à cette échéance une économie d'environ 9 millions d'euros (-11 %) annuelle comparativement au coût constaté en 2017. Cette baisse est affichée corrélativement à une poursuite de l'augmentation du patrimoine. Une tendance à la hausse est de nouveau affichée à partir de l'année 2023, suivant la progression du patrimoine, qui se traduit par l'atteinte en 2031 d'un niveau similaire en valeur absolue à celui constaté au début de la projection.

Ramenée au logement, la baisse des coûts de structure prévisionnelle sur la période 2007-2023 s'élèverait donc à près de 200 € (808 €/lgt contre 1 009 €/lgt). L'Agence souscrit à cet objectif de réduction des coûts, notamment au regard des constats (cf. § 5.1.2) sur le caractère élevé du coût de gestion à l'échelle du groupe.

Un examen plus détaillé du plan d'économie envisagé montre que la nouvelle entité francilienne contribuerait à cette diminution à hauteur de 7 millions d'euros, ce qui apparaît logique compte tenu de la restructuration envisagée et la fusion des trois sociétés franciliennes. Toutefois, cette baisse serait imputée sur une ligne imprécise intitulée « autres charges de fonctionnement », et ne concernerait pas les charges de personnel. Faute d'information détaillée, l'atteinte de cet objectif apparaît donc à ce stade théorique et peu garanti.

La progression prévisionnelle par ailleurs envisagée du coût de la vacance et des impayés est significative (+24 % sur la période 2017-2031), et ne traduit aucun objectif d'amélioration, ce qui est au mieux pessimiste, voire contestable.

La part consacrée au remboursement de la dette varie entre 39 et 42 % du montant des loyers sur la période. Cette situation traduit une augmentation des dépenses d'investissement, dont le corollaire est l'augmentation de l'endettement du groupe. Le groupe n'indique pas les modalités précises de financement (niveau de ressources internes mobilisées notamment) au titre de l'offre nouvelle : seuls des paramètres quantitatifs sont indiqués.

Au-delà de la progression de l'offre locative, le groupe prévoit des travaux d'amélioration pour 1 026 millions d'euros, au titre desquels des emprunts seront contractés pour 693 millions d'euros. Or cet investissement est inférieur à celui mentionné sur le PSP groupe consolidé établi en 2016 qui fait état d'un besoin de travaux

s'élevant à 1 049 millions d'euros sur un horizon plus court⁵⁸ (cf. § 4). Ces écarts, expliqués par l'incapacité du groupe à consolider à l'heure actuelle les besoins techniques retranscrits par ses filiales, laissent donc peser une incertitude sur le bon calibrage du plan de travaux envisagé.

La mobilisation des emprunts interviendra principalement à compter de 2022. S'agissant du volume financier des travaux d'amélioration, une progression substantielle est envisagée en 2018 (60 063 k€ en 2018 contre 4 689 k€ en 2017). Le groupe envisage ensuite une croissance régulière qui se traduit par la constatation de travaux d'amélioration pour un montant de 83 749 k€ en 2031.

Enfin, le plan de cession envisagé du patrimoine, qui conditionne le développement du parc locatif, n'est pas en adéquation avec le volume de vente constaté sur la période contrôlée. Ainsi, le triplement de l'objectif des ventes entre 2018 et 2017 (1 331 contre 383) fait état d'une ambition qui n'est pas en corrélation avec les résultats antérieurs (sur la période contrôlée, 174 logements en moyenne par an, avec une baisse annuelle constante, cf. § 4.4). La crédibilité de cette hypothèse repose donc sur la définition d'un nouveau plan de vente à la hauteur de l'ambition affichée, relayé par les filiales, et la mise en œuvre d'une politique de commercialisation beaucoup plus active. Aucun élément ne permet à l'Agence de se prononcer sur ce point à ce stade.

Sous ces réserves, le premier quinquennat du plan prévisionnel se traduirait dès lors par une réduction significative du FRNG à terminaison au logement (1 183 € en 2022 contre 2 430 € en 2017). Ensuite, le groupe bénéficie d'une amélioration de sa trajectoire financière liée à la relative stabilité (à la baisse) du poids de l'annuité locative (40,54 % au terme de la projection en 2031). Le contexte est similaire pour le FNRG à terminaison au logement. Ainsi, le niveau projeté en 2031 s'élève à 2 105 €.

Logement Français indique avoir engagé un plan de transformation profond de son modèle opérationnel, qui vise, outre l'amélioration du service au locataire, à renforcer sa performance économique et financière. Un portefeuille de 40 projets a été défini ; les projets, d'importances variées, vont d'un ambitieux plan d'économies d'achats (30 M€ cumulés de 2017 à 2022), en passant par une baisse du prix de revient du bâti jusqu'au renforcement des mutualisations à l'échelle du Groupe (back office de gestion locative, centre de services partagés comptables et centre de relation clients) visant à réduire les coûts de gestion.

Lancé en 2017, le projet d'entreprise SMART LF prévoit un retour sur investissement de 5 ans. En situation stabilisée, il permettra selon le Logement Français de dégager 25 M€ de cash-flow par an, soit l'équivalent de plus de 80 % de l'autofinancement du Groupe en 2016. À ce jour, Logement Français indique que les résultats sont conformes aux objectifs fixés.

Par ailleurs, il est fait état d'une stabilisation de la performance opérationnelle du Groupe à un niveau satisfaisant. Ainsi, le taux de recouvrement est passé de 98,34 % en 2013 à 98,65 % en 2018, et le taux de vacance commercialisable (hors patrimoine dans la Nièvre) atteint un niveau historiquement bas à 1,44 % en 2018 contre 1,56 % en 2013 et 1,59 % en 2016.

5.4 CONCLUSION

L'analyse de l'exploitation à l'échelle du groupe montre une rentabilité globale correcte, avec des produits qui demeurent à un bon niveau. Les grands équilibres du bilan consolidé apparaissent respectés, avec un poids

⁵⁸ PSP 2016-2025.

de l'endettement maîtrisé.

Pour autant, l'efficacité de gestion apparaît très perfectible. Les coûts de gestion pâtissent d'un niveau trop élevé, en raison de frais de personnel conséquents. Un objectif ferme de réduction, attendu pour un groupe qui se restructure, doit être tenu. Il doit également être mis fin à l'accroissement constant du coût des impayés, dont le corollaire est la constatation de pertes sur créances élevées.

A contrario, le niveau assez contenu des dépenses de maintenance mérite d'être questionné, notamment eu égard aux besoins en investissements identifiés au niveau des filiales⁵⁹.

Dès lors, la soutenabilité de la politique d'investissement prévisionnel (tant au niveau de la croissance du parc locatif que des travaux de réhabilitation) repose donc sur un renforcement de la performance économique et financière du groupe. Logement Français escompte par ailleurs une politique de vente de patrimoine ambitieuse, constituant un des leviers du modèle économique. Les résultats relevés sur la période contrôlée ne sont pas à la hauteur de la nouvelle ambition affichée, qui devra trouver une traduction opérationnelle, à travers la mise en œuvre du projet SMART-LF.

6. LA SA D'HLM LOGEMENT FRANÇAIS EN TANT QUE BAILLEUR SOCIAL

En tant que bailleur social, elle comptait, au 1^{er} août 2017, 2 014 logements locatifs en propriété ainsi que 106 équivalents-logements répartis en 4 foyers. L'organisme intervient dans un marché locatif très tendu puisque son patrimoine est situé exclusivement sur les départements de Paris, des Yvelines et des Hauts-de-Seine. L'ensemble du parc est situé en dehors du périmètre des quartiers prioritaires de la politique de la ville (QPV), créés le 31 décembre 2014. Le parc de LF ne comprenait pas de zones urbaines sensibles (ZUS), qui ont précédé les QPV. Le patrimoine de LF peut être considéré comme particulièrement attractif.

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. Elle a été établie sur la base du plan stratégique de patrimoine (PSP) relatif à la période 2009-2018 qui a été approuvé le 13 avril 2010 par le directoire. La convention a été complétée le 26 juin 2012 par un avenant n° 1 relatif aux 106 équivalents-logements foyers.

Contrairement aux dispositions de l'article R. 445-2-8 du CCH⁶⁰, le respect des engagements pris par l'organisme n'a pas été évalué selon la fréquence imposée : deux ans, puis quatre ans après la signature de la convention et à l'issue de la convention. En effet, seul un premier rapport d'évaluation de la CUS, co-signé le 16 mai 2014 par le préfet de la région Île-de-France, a été dressé concernant les années 2011 et 2012. Aucune évaluation n'a été transmise concernant la période 2013-2014. L'organisme a ensuite transmis, en juin 2017, un bilan global portant sur la période de la CUS lequel ne porte toutefois pas sur les indicateurs chiffrés fixés par l'avenant-foyers.

⁵⁹ S'agissant de Coopération et Famille : besoins en investissement évalués à près de 350 M€ sur 10 ans et dépenses effectives réduites par contrainte à 100 M€ sur la période 2016-2021.

⁶⁰ Article pris dans sa version antérieure au décret n° 2017-922 du 9 mai 2017.

6.1 PATRIMOINE

6.1.1 Caractéristiques du patrimoine

6.1.1.1 Description et localisation du parc

Nombre de logements au 01/08/2017	Logements familiaux	Places en foyers		Total
		Unités autonomes*	Places et chambres**	
Nombre de logements en propriété gérés par l'organisme	0	35	0	35
Nombre de logements en propriété non gérés par l'organisme	2 014	49	22	2 085
Nombre de logements gérés pour le compte d'un autre organisme	0	0	0	0
Total	2 014	84	22	2 120

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

Selon les données transmises, Logement Français comptait, au 1^{er} août 2017, 2 014 logements locatifs en propriété correspondant à 57 programmes (dont 356 logements en copropriété répartis en 11 résidences, soit 19,3 % du patrimoine), 1 160 boxes ou parkings ainsi que 36 baux commerciaux et professionnels.

Le patrimoine dont l'âge moyen est de 49,1 ans, est implanté comme suit : 578 logements à Paris (28,7 %), 655 logements dans les Yvelines (32,5 %) et 781 logements dans les Hauts-de-Seine (38,8 %).

Depuis le 1^{er} janvier 2007, la gestion immobilière et locative de l'ensemble des logements sociaux de LF est confiée à la société Logement francilien suivant mandat daté du 25 janvier 2007.

Répartition du parc par type de financement

Type de financement	PLAI*	PLUS*	PLS*	Non conventionnés**	Ensemble
Nombre de logements	121	1 556	96	241	2 014
En % de l'ensemble	6,0 %	77,2 %	4,8 %	12,0 %	100 %

* ou assimilé ; ** dont 775 PLI ou équivalent

Typologie des logements

	T1	T2	T3	T4	>=T5	Total
Nombre de logements	277	432	672	545	88	2 014
En %	13,7 %	21,4 %	33,4 %	27,1 %	4,4 %	100 %

La société Logement Français est en outre propriétaire de 4 foyers (représentant 106 équivalents-logements) dont trois gérés en externe par des associations.

6.1.1.2 Données sur la vacance et la rotation

Le taux de vacance global a été fluctuant sur la période 2012-2016, tout en demeurant contenu. En 2016, il s'élève à 2,3 % et se situe donc à un niveau proche de celui de la moyenne des bailleurs sociaux d'Île-de-France (2,1 %). En 2017, il poursuit sa diminution avec 1,97 %.

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-France⁶¹

En %	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*	Région ÎdF
Taux de vacance global dont :	1,8	1,6	2,4	2,1	2,3	2,1 %
Taux de vacance commercialisable	1,4	1,0	1,2	1,0	1,0	nc
Taux de vacance technique	0,4	0,6	1,2	1,1	1,3	nc
Taux de rotation externe	5,7	5,7	5,2	5,2	5,0	nc
Taux de rotation interne	0,6	0,6	0,3	0,6	0,3	nc
Taux de rotation global	6,3	6,3	5,5	5,8	5,3	6,8 %

* Au 31 décembre.

Le taux de vacance concernant les baux commerciaux et professionnels est également maîtrisé puisqu'il se situe à environ 14 % et le montant de l'impayé à 20,6 k€ au 31 décembre 2017.

Au niveau du groupe, le taux de vacance global a évolué comme suit sur la période de contrôle :

En %	2012*	2013*	2014*	2015*	2016*	2017*
Taux de vacance (logements)	2,2	2,4	2,6	2,3	2,0	1,97
Taux de vacance (stationnement)	nc	nc	28,1	32,2	31,4	30,1

*Au 31 décembre

6.1.2 Accessibilité économique du parc

6.1.2.1 Loyers

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

6.1.2.2 Loyers du 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. Aucune augmentation n'a été appliquée pour 2017.

Augmentations moyennes des loyers arrêtées par le CA

	2012	2013	2014	2015	2016
Décision du CA	1,75 %	0,79 %	0,55 %	0,47 %	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 maximums 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 2,5 % au 1^{er} janvier 2017. Le taux maxima des conventions est systématiquement appliqué à la relocation.

À cette même date, le loyer moyen pratiqué à la surface habitable (SH) est supérieur à celui pratiqué par l'ensemble des bailleurs sociaux dans les trois départements franciliens où LF est implanté (7,79 €/m² contre 7,04 €/m² au 01/01/17).

⁶¹ Source : SOeS – Logements conventionnés - RPLS au 1^{er} janvier 2017.

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

Département	Tous logements conventionnés au 01/01/2017	Données RPLS au 01/01/2017
75 (Paris)	8,19	7,84
78 (Yvelines)	7,64	6,40
92 (Hauts-de-Seine)	7,55	6,88
Ensemble	7,79	7,04

Le contrôle des loyers a mis en évidence que 298 logements dépassaient le plafond de loyers actualisé (soit un trop-perçu mensuel de près de 3 000 €), fixé dans les conventions APL. L'organisme a reconnu les dépassements et les a expliqués par le fait qu'une erreur aurait été commise lors de la saisie en 2005 (au moment de la création de la holding) de la revalorisation du loyer plafond dans le système de gestion de l'organisme. Il précise par ailleurs s'être aperçu de l'irrégularité en 2012 et avoir décidé de régulariser grâce à un gel des augmentations de loyer sur ces logements. Cette solution n'étant pas satisfaisante, la SA d'HLM a, sur demande de l'Agence, régularisé courant 2018 la situation des locataires.

Par ailleurs, il a été constaté sur un échantillon de conventions APL, que certaines d'entre elles (cf. à titre d'exemple, les programmes 149 et 126) avaient fait l'objet d'une reprise par Logement Français sans régularisation, par avenant, du changement de propriétaire opéré. Une mise à jour devra être apportée pour tenir compte de la fusion des SA d'HLM franciliennes.

Enfin, les quittances de loyer des logements conventionnés à l'APL ne mentionnent pas systématiquement le montant maximum des loyers conformément 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 et l'organisme s'était engagé à y remédier. Or, un examen portant sur un échantillon de quittances montre que les correctifs nécessaires n'ont pas encore été totalement apportés. Ainsi, et à titre d'exemple, la mention requise ne figurait pas concernant les programmes suivants n^{os} 0105, 0106, et 0133. La société précise avoir procédé aux correctifs nécessaires. Ainsi, la mention du loyer maximum est portée sur l'ensemble des avis d'échéance depuis mai 2018.

6.1.2.3 Loyers du parc non conventionné

Les taux de loyer moyen pratiqués en 2017 des 241 logements non conventionnés sont nettement inférieurs au taux du marché privé.

Pour autant, 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, ces loyers 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 11 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.

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

Département	Au 01/01/2017→(Logement Français)	Au 01/01/2016→ (Marché privé)*
75 (Paris)	10,89	22,7
92 (Hauts-de-Seine)	10,76	18,3
Ensemble	10,78	18,8

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

6.1.2.4 Supplément de loyer de solidarité

Logement Français applique depuis 2009 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 986 ménages enquêtés en 2016, 115 d'entre eux ont été assujettis au versement du SLS calculé alors qu'ils étaient 106 l'année précédente. Le montant quittancé en 2017 est de 25 267 € (25 072 € en 2016), soit une moyenne mensuelle par locataire de 220 €.

Par ailleurs, dès lors que les locataires ne répondent pas, l'organisme applique un SLS forfaitaire. En février 2017, 9 locataires étaient concernés (12 l'année précédente) pour un montant mensuel total de 18 090 €, soit une moyenne par locataire de 2 010 €. Toutefois, à la suite des régularisations intervenues postérieurement, aucun locataire n'était encore concerné par le SLS forfaitaire en juillet.

Il n'est pas procédé, à une révision du SLS dès l'échéance de janvier ni à une régularisation totale subséquente.

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 celle 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 bénéficient.

La société confirme ce constat mais précise que depuis 2019, le SLS est quittancé en février et qu'une rétroactivité est 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. Logement Français précise avoir apporté les correctifs nécessaires.

6.1.3 Charges locatives

6.1.3.1 Provisionnement et régularisation des charges

Les charges locatives de la SA d'HLM Logement Français sont suivies par la cellule charges, rattachée à la direction comptable et financière de la SA d'HLM Logement Francilien (cf. § 6.1.1.1), qui assure le traitement exhaustif des charges récupérées auprès des locataires, notamment à travers la détermination des provisions et la vérification de la récupérabilité, ainsi que le cas échéant l'analyse de l'évolution des coûts.

Les relations avec les amicales de locataires sont gérées au niveau des agences du Logement Francilien.

Le contrôle a permis de constater la bonne tenue des dossiers de régularisations par programme. Les bordereaux de répartition des charges sont justifiés par des factures. Les 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, notamment au niveau de la 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.

Les périodes de régularisation s'étalent tout au long de l'année.

La société a pour objectif que les charges de l'année N-1 soient régularisées dès les quittances de juin jusqu'à celles afférentes au mois de décembre N selon les programmes.

Au cours des années antérieures, les locataires ont pâti d'un retard chronique. Cette situation avait été notamment induite par des migrations informatiques.

S'agissant de l'année 2015, un volant substantiel de régularisations est intervenu postérieurement au 31 décembre 2016 étant donné un objectif interne fixé au 31 mars 2017.

Or, il est rappelé que la régularisation des charges récupérables doit intervenir avant le terme de l'année civile suivant l'année de leur exigibilité ainsi que le prévoient les dispositions de l'article 23 de la loi n° 89-462 du 6 juillet 1989 tendant à améliorer les rapports locatifs.

Le contrôle a porté sur les charges de l'année 2015 pour 57 programmes.

L'analyse des écarts entre les provisions et les montants définitifs fait apparaître, en masse, une sur-provision de 4,77 %, soit un niveau relativement modéré. Néanmoins, lorsqu'il est fait abstraction des dépenses de chauffage, tributaires des aléas climatiques, consommations d'eau inhérentes au comportement des locataires et charges d'ascenseur, qui ne concernent pas la majorité des programmes, aucun écart⁶² n'est constaté.

6.1.3.2 Analyse du coût des charges supportées par les locataires

En 2015, pour l'ensemble de ces programmes, le montant moyen annuel des charges se situe à 19,93 €/m² de SH. Il est néanmoins relevé un coût excédant 32 € par m² pour près de 15 % du parc⁶³.

Les postes les plus onéreux sont les suivants :

- charges de chauffage (5,33 €/m² de SH) ;
- charges d'entretien des parties communes (5,96 €/m² de SH) ;
- dépenses afférentes aux consommations d'eau (5,29 €/m² de SH).

Les locataires pâtissent d'un coût élevé pour certains volets de charges locatives, dont l'impact financier demeure néanmoins circonscrit.

⁶² Variation négative pour 0,52 % dans les faits.

⁶³ 8 programmes représentant 280 logements.

Un examen détaillé a permis d'identifier que certaines composantes des charges locatives dépassent sensiblement la médiane régionale, pour certains programmes.

Cette situation concerne l'entretien des parties communes, des ascenseurs ainsi que des espaces extérieurs, dont les médianes Île-de-France respectives⁶⁴ s'élèvent à 7,33 €⁶⁵, 0,71 € et 0,69 €/m².

S'agissant de l'entretien des parties communes, le coût constaté excède 8,5 € pour plus d'un tiers des programmes (21 sur 56). 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, le coût moyen constaté au global (1,12 €) excède sensiblement la médiane⁶⁶.

Pour l'entretien des espaces extérieurs (espaces verts et aires de jeux), le coût constaté excède de plus de 30 % la médiane pour près d'un tiers des programmes (9 sur 30).

Sur le plan des autres coûts par nature de charges, aucune distorsion n'est à signaler en moyenne.

6.1.4 Conclusion

Le contrôle a révélé des irrégularités s'agissant des loyers, que la société est en train de régulariser. Le niveau des loyers apparaît plus élevé que la médiane, mais concerne un parc de qualité situé dans des secteurs particulièrement attractifs.

La gestion des charges n'appelle pas de remarque.

6.2 POLITIQUE SOCIALE ET GESTION LOCATIVE

Dans le cadre de la CUS, la SA d'HLM Logement Français 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.

6.2.1 Caractéristiques des populations logées

Un bilan détaillé des enquêtes OPS (occupation du parc social) réalisées est transmis au CS.

⁶⁴ Observatoire national des charges locatives - données Île-de-France 2015.

⁶⁵ Pour une réalisation exclusive par le personnel de proximité et ramené à 4,96 € en cas de recours à une entreprise extérieure.

⁶⁶ Le coût excède de 2 € pour huit programmes.

Principaux résultats des enquêtes comparés aux taux moyens relevés dans la région Île-de-France (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	39,1 %	11,4 %	21,6 %	13,1 %	45,0 %	23,7 %	27,6 %	16,6 %
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	32,9 %	13,7 %	25,1 %	12,8 %	47,4 %	18,2 %	32,0 %	21,3 %

*Revenus des locataires par rapport aux plafonds PLUS.

Une analyse des enquêtes OPS 2014 et 2016 met en exergue le fait que l'organisme loge une population à caractère moins social que celle des bailleurs franciliens.

Ainsi, les ménages très modestes (ressources < 20 % des plafonds) étaient moins représentés en 2014 (13,1 %) qu'au niveau régional (15,4 %) ; chiffre qui a très légèrement baissé en 2016 avec 12,8 %. La part des ménages dépassant les plafonds est corrélativement plus importante que le taux moyen relevé pour la région Île-de-France (+10,2 points en 2014 et +4,7 points en 2016). La proportion de locataires du parc bénéficiant d'une aide au logement est, quant à elle, inférieure de 5,7 points au taux régional de 2014 (33,3 %).

Toutefois, l'analyse des emménagés récents⁶⁷ montre que l'organisme a fait des efforts pour accueillir davantage de populations modestes. Ainsi, la proportion des nouveaux locataires bénéficiant de ressources inférieures à 60 % des plafonds PLUS a été portée à 60,5 % et celle des ménages très modestes à 19,3 %. De la même manière, la part des emménagés récents dépassant les plafonds (6,1 %) est devenue inférieure de 7,4 points au taux moyen régional 2014.

Logement Français 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 2017⁶⁸ a renforcé les dispositions existantes 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)⁶⁹. 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 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 l'analyse est incomplète puisqu'elle ne concerne que les ménages de moins de 60 ans⁷⁰, les

⁶⁷ Locataires ayant emménagé entre le 1^{er} janvier 2014 et le 31 décembre 2015.

⁶⁸ Loi n° 2017-86 du 27 janvier 2017 relative à l'égalité et à la citoyenneté.

⁶⁹ Il s'agit des plafonds de ressources pour l'attribution des logements financés par des prêts locatifs sociaux (PLS).

⁷⁰ 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 susceptibles d'être concernés au niveau de Logement Français s'élèvent à 60. Compte tenu du volume important à traiter au niveau du groupe, 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 (un seul cas pour LF) ;
- 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 est 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 de plus de 200 % apparaissent, quant à eux, correctement suivis.

Au surplus, l'organisme n'a pas une connaissance précise des demandes de mutation interne en cours. L'enregistrement des demandes est effectué par chaque agence sur le progiciel de gestion interne et une consolidation des données peut être réalisée au niveau de la société. Toutefois, le suivi des demandes satisfaites est opéré par agence via un fichier Excel. Il n'existe donc pas de tableau de suivi centralisé et actualisé. Il résulte d'ailleurs de l'enquête de satisfaction réalisée en 2016 un faible taux de satisfaction en ce qui concerne les demandes de mutation (25 %), mais en net progrès par rapport à 2015 (7 %).

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 6 % de mutations internes, rapportée au nombre total des attributions sur cette période (cf. indicateur E1). Selon le bilan CUS, le résultat moyen cumulé s'élèverait à 6,4 % mais ce chiffre masque des disparités importantes selon les années (écart type de plus de 7 points).

ménages de moins de 60 ans en sous-occupation.

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 AIDA⁷¹. 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.

6.2.2 Accès au logement

6.2.2.1 Connaissance de la demande

L'enregistrement des demandes de logement est généralement réalisé, soit par les réservataires, soit directement par le demandeur. À défaut, Logement francilien y procède. L'instruction des demandes s'effectue au sein des agences du Logement Francilien, tout comme les radiations qui ont lieu automatiquement via le progiciel de gestion interne.

6.2.2.2 Politique d'occupation du parc de l'organisme

Le CS définit la politique d'attribution des logements. La dernière révision qui date de 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 :

- « 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. »

6.2.2.3 Analyse de la gestion des attributions

Bien que la gestion des logements soit confiée à la société Logement francilien, le CS de LF a décidé de constituer quatre commissions d'attributions des logements (CAL), distinctes de celles de Logement francilien ce qui en alourdit la gestion administrative. Chaque commission est compétente sur la zone d'implantation géographique des logements gérés par l'agence à laquelle elle est rattachée.

Le secrétariat des CAL est assuré par les chargés de clientèle. Les baux sont signés au sein des agences du Logement Francilien.

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 du 30 juin 2017. Il 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 se réunissent généralement tous les quinze jours voire, selon les besoins, toutes les semaines.

⁷¹ 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.

Il est rendu compte annuellement de l'activité des CAL au CS. Le bilan transmis est détaillé ce qui permet le suivi des objectifs fixés par la CUS.

Activité des CAL durant la période 2012-2016 (en moyenne 121 attributions par an)

	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de dossiers examinés dont notamment :	172	168	184	189	150
Nombre de dossiers acceptés (rang 1 et sous conditions suspensives)	127	118	127	132	104
Nombre de dossiers acceptés (rang 2 et suivants)			46		20
Nombre de dossiers refusés / irrecevables	39	48	9	54	26
Nombre de dossiers ajournés	6	2	2	3	

Selon l'organisme gestionnaire, les candidatures proposées sur le parc non contingenté (environ 12 % du parc) émaneraient, soit de SYPLO (système priorité logements), soit du fichier des mutations internes, soit de propositions faites par un réservataire.

Il convient également de préciser que la latitude dont dispose Logement francilien est extrêmement limitée puisque Logement Français s'oblige, en vertu de diverses conventions cadre conclues avec des collecteurs, devenus Action logement immobilier (ALI), à consentir un droit de préférence à ce dernier, en contrepartie des financements par lui apportés. Sur ce point, il convient de souligner qu'une confusion au détriment de Logement Français a été opérée concernant 50 logements avec le parc de Logement francilien. Toutefois, une régularisation est intervenue en 2016 et fin 2017, toutes les conventions ont été soldées. LF continue néanmoins à proposer à ALI les logements au fur et à mesure qu'ils se libèrent et régularise une convention en fin d'année.

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 le gestionnaire de résidences en cas de résidences non gardiennées. Ce travail préparatoire garantit ainsi la pertinence des dossiers présentés à la CAL.

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.

Un contrôle a été effectué sur un panel d'une cinquantaine de dossiers de demandeurs. Tous les dossiers examinés comportaient un numéro unique et aucune irrégularité n'a été relevée.

En revanche, la composition et le fonctionnement des CAL présentaient des irrégularités :

- S'agissant de la composition :
 - o 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.
 - 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. Or, le règlement intérieur prévoit que le « *président est élu pour la durée de son mandat de membre de la commission.* » Toutefois, dans les faits, la présidence semble être assurée par un chef d'agence. 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 des CAL affiche un nombre supérieur. 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. En outre, la CAL dépendant de l'agence Paris Val-d'Oise ne comporte pas de représentant des locataires. L'organisme est donc invité à régulariser la composition des CAL afin de la rendre plus lisible et de la mettre en conformité avec la réglementation en vigueur tout comme son règlement intérieur.

Suite aux observations de l'ANCOLS et aux dernières évolutions réglementaires, une note sur le processus et le mode de désignation des membres des CAL, et plus particulièrement des présidents, 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 représentants 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.

- S'agissant du fonctionnement :

- 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 n'est pas toujours respecté (cf. PV CAL du 07/07/2016 et du 07/12/2016). Un rappel a été effectué aux équipes en fin d'année 2018 afin que ce délai soit systématiquement appliqué.
- 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 2013⁷². La société, invitée à la mettre à jour, 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, le principe de l'égalité de traitement des demandes n'est pas pleinement assuré puisque le processus d'attribution se joue en amont des commissions d'attribution, au moment de l'instruction des dossiers par les réservataires. Le gestionnaire pourrait s'interroger sur le processus de sélection des candidats par les réservataires et conclure, par exemple, des chartes de bonnes pratiques assurant un processus équitable pour les candidats. En outre, il pourrait, le cas échéant, s'appuyer sur SYPLO ou sur le fichier commun du système national d'enregistrement des demandes de logement locatif social (SNE) afin de compléter le nombre de candidatures, en cas d'insuffisance de candidats proposés par le réservataire. La société précise qu'elle étudiera cette possibilité de proposer d'autres dossiers. Ce sujet sera instruit afin de préciser les règles de passation des dossiers en CAL pour des situations spécifiques (mutations, relogement, désignation par réservataire, défaut de candidat...).

Une démarche de cotation des candidatures proposées par les réservataires pourrait également être engagée afin de les prioriser sur la base de critères transparents et d'assurer ainsi une plus grande cohérence dans le traitement des dossiers.

S'agissant du contrat de location, il a été constaté que certaines clauses n'étaient pas conformes à la réglementation en vigueur ou étaient insuffisamment explicites. 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 indiqué 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

⁷² 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.

du 6 juillet 1989. Une renonciation générale à toute demande d'indemnité, c'est-à-dire non limitée à une 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 interdite sur le fondement du m) de l'article susvisé.

- La clause prévoyant qu'« *en toute hypothèse, le copropriétaire 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 à 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 la nouvelle adresse de son domicile.
- 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* ».

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.

Par ailleurs, le précédent rapport de la MILOS avait relevé une disparité au niveau des dates figurant sur les deux volets constituant le bail (engagement de location et conditions générales). Contrairement aux engagements pris par l'organisme, il n'a pas été procédé à une unification des dates. Les disparités temporelles s'expliquent par le fait que la date portée sur les conditions particulières est la date d'édition du contrat tandis que la date portée sur les autres documents est la date de signature du bail.

S'agissant du décompte de surface du logement, il a été constaté que celui-ci n'était 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 juin 2010. Selon les éléments transmis par l'organisme gestionnaire, à peine un quart des logements disposeraient d'un tel décompte.

Logement Français précise 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, il souligne qu'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.

Enfin, la société a souscrit des contrats de location avec des personnes morales non autorisées, en contradiction avec les dispositions des articles L. 442-8, L. 442-8-1 et R. 441-1 du CCH. Ces dernières interdisent la sous-location de logements sociaux et fixent, de manière limitative, la liste des personnes morales autorisées à louer un logement conventionné, en vue de leur sous-location à certains publics. Or, Logement Français a souscrit cinq contrats de location de logements (dont la liste figure en annexe 7.3), qui ne relèvent pas des cas autorisés

et devront donc être dénoncés dans les meilleurs délais. Une régularisation s'impose d'autant plus qu'il s'agit de logements conventionnés pour lesquels aucune demande de déconventionnement n'a été effectuée auprès des services de l'État.

- Deux logements (modules n° 0105040018 et 0105040035), transformés depuis en crèche, sont loués à la mairie de Le Pecq respectivement depuis octobre 1990 et mars 1995.
- Il résulte d'un avenant cadre du 7 mai 2007 que cinq baux d'habitation situés à Asnières et Bois-Colombes ont été consentis par Logement Français pour l'hébergement de militaires de la brigade de sapeurs-pompiers de Paris. Au moment du contrôle, deux contrats de location étaient toujours en cours avec la Préfecture de Police de Paris (modules n°s 0102010027 et 0103020007). Un congé a toutefois été délivré s'agissant du second.
- Un logement (module n° 0166020006) a été directement loué à un syndicat de copropriétaires (sans passer en CAL) pour loger le gardien d'une copropriété ayant pour syndic l'organisme Coopération et Famille.

La société précise avoir réceptionné, en avril 2018, un congé émanant de la Préfecture de police et qu'une demande de déconventionnement auprès des directions départementales des territoires est prévue s'agissant des autres logements, sans toutefois en justifier.

En outre, plusieurs logements sont loués à des associations dont il n'est pas justifié, pour certaines d'entre elles, qu'elles bénéficient de l'agrément au titre de l'intermédiation locative et de la gestion locative sociale tel que prévu à l'article L. 365-4 du CCH.

6.2.2.4 Bilan des attributions DALO et accords collectifs départementaux

6.2.2.4.1 DALO

La CUS a fixé des objectifs d'attribution de logements aux ménages, reconnus par la commission de médiation (DALO), comme prioritaires, à hauteur de 15 % (valeur moyenne) par an (cf. indicateur F.III).

Attributions au titre du DALO

	2012	2013	2014	2015	2016	Total
Nombre total d'attributions effectuées durant l'année	127	118	127	132	104	608
Nombre total de relogements DALO	9	15	18	25	16	83
Part des DALO dans les attributions totales (en %)	7,1 %	12,7 %	14,2 %	18,9 %	15,4 %	13,7 %

L'Agence relève la nette progression de la part des DALO qui pourrait encore être améliorée en recourant plus systématiquement à l'application de gestion de la demande SYPLO⁷³, pour trouver des candidats. Action Logement respecte, quant à lui, les 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.

6.2.2.4.2 Accords collectifs départementaux (ACD)

La CUS avait fixé un objectif moyen annuel de 7 % des 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 (indicateur F.II).

Selon les données transmises, les objectifs ont été largement dépassés puisque la moyenne sur la période de la CUS s'établit à 14,7 %. L'attention doit toutefois être attirée sur le fait que les résultats obtenus masquent

⁷³ Accès généralisé à l'ensemble des départements depuis fin 2013.

des disparités importantes, puisque le département de Paris comptabilise quatre fois moins d'ACD que dans les deux autres départements où Logement Français est implanté.

6.2.2.5 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.

Suite à la réception de l'avenant-foyers, le préfet de la région Île-de-France a réitéré sa demande de communication, d'ici la fin 2012, des réservations préfectorales sur les foyers soumis à cette obligation. Il n'a pu être justifié auprès de l'Agence du respect de cette requête.

Au 1^{er} août 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 1^{er} août 2017

Réservataires	Préfet	Collectivités territoriales	Action Logement	Employeur	Logement Français	Total
Logements	518	703	292	58	202	1 773
En %	29,2	39,6	16,5	3,3	11,4	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. § 6.2.2.3). S'agissant des autres réservataires, le suivi est assuré directement par Logement francilien.

6.3 QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX LOCATAIRES

6.3.1 Organisation du service de proximité

Les quatre agences du Logement Francilien 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.

Au 31 décembre 2016, le personnel de proximité est constitué de 17,15 ETP (gardiens), soit un gardien pour 117 logements. Ce ratio dépasse celui prévu dans la CUS, à savoir : en moyenne, un personnel de gardiennage ou de surveillance pour 99 logements sur le patrimoine (indicateur HV)⁷⁴ et par conséquent celui fixé à l'article R. 271-2 du Code de la sécurité intérieure.

Dans le cadre de son plan d'action qualité, LF s'est doté d'un outil de gestion de la demande technique afin d'enregistrer, traiter et suivre l'ensemble des réclamations des locataires. Cet outil intitulé « gestion de la relation locataires » a été conçu par les équipes de proximité afin d'être plus efficace et réactif. Toutes les loges sont équipées de matériel informatique. Cela permet aux gardiens, premiers interlocuteurs des locataires, de traiter et suivre les réclamations ce qui a permis d'améliorer la perception des locataires à ce titre⁷⁵.

⁷⁴ Ce ratio varie toutefois, selon les unités de gestion, entre 81 et 142.

⁷⁵ Progression, entre 2015 et 2017, du taux de satisfaction du traitement des interventions techniques dans les parties communes (59 % à 72 %) et dans les logements (de 53 % à 61 %).

En outre, 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 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.

6.3.2 Enquêtes de satisfaction

Depuis 2003, les SA d'HLM 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.

Le niveau de satisfaction globale est nettement inférieur aux résultats moyens des bailleurs franciliens.

En 2015, l'enquête a porté sur un échantillon de 320 locataires, interrogés par téléphone, soit environ 16 % du parc et en 2016, sur 750 locataires, soit 37 % du parc.

Entre ces deux années, le niveau de satisfaction globale est en repli de 3 points passant de 79 % à 76 %. Il est toutefois supérieur de 2 points par rapport aux résultats moyens obtenus au niveau du groupe (74 % en 2016). En comparaison avec des bailleurs franciliens disposant d'un patrimoine compris entre 2 000 et 5 000 logements, LF se situe 10 points en-dessous de la moyenne qui s'élevait à 86,8 % en 2014 (source AORIF).

La société précise toutefois que l'étude réalisée en 2017 enregistre un niveau de satisfaction équivalent à 2015.

S'agissant des résultats, des disparités apparaissent en fonction des territoires de gestion et des thématiques mesurées. Entre 2015 et 2016, la perception des locataires s'est plus fortement améliorée concernant les thématiques suivantes : demande de mutation (+18 points), prise d'informations ou besoins de justificatifs (+17 points), clarté de la réponse (+16 points) et troubles du voisinage (+14 points).

Les plus forts écarts avec les données de l'enquête effectuée par l'AORIF en 2014 concernent, quant à eux : l'information et la communication (-15,7 points), le traitement des demandes d'intervention technique dans le logement (-13,6 points), la propreté des espaces extérieurs (-12,2 points), l'accueil lors des contacts avec l'organisme (-11,1 points), le traitement des demandes non techniques (-9,9 points) et le fonctionnement des équipements du logement (-7,9 points). L'ANCOLS avait donc sollicité une vigilance particulière concernant ces différentes thématiques.

La société souligne 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 %) et 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, a pour vocation de répondre aux objectifs d'amélioration du service rendu aux locataires.

6.3.3 Concertation locative

Le dernier plan de concertation locative, validé par le CS le 7 octobre 2015, a été conclu pour une durée de 4 ans et couvre la période 2015-2018.

Il prévoit trois niveaux de représentation territoriale :

- au niveau national : le conseil de concertation locative (CCL) examine les sujets de politique générale.
- au niveau régional : les conseils régionaux de concertation locative (CRCL) sont un lieu de diffusion de l'information, de concertation et de sensibilisation des associations sur des sujets d'actualité et d'intérêt commun.
- au niveau local : les conseils locaux de concertation locative locale (CLCL) abordent, à l'échelle de la résidence, les différents aspects de la gestion, de l'évaluation de la qualité de service mais également toutes mesures touchant aux conditions d'habitat et de cadre de vie.

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

Outre ces instances, il a été mis en place, depuis 2011, sur une trentaine de résidences des conseils de résidence lorsqu'il n'existe pas de représentation organisée ou suffisamment constructive.

L'entretien des chaudières individuelles est assuré par l'organisme sans qu'un accord collectif spécifique ait été préalablement obtenu des locataires au sens de l'article 42 de la loi n° 86-1290 du 23 décembre 1986. Or, en faisant effectuer par des prestataires, l'entretien des chaudières individuelles, la société s'est substituée aux locataires sans avoir reçu de délégation formelle préalable. En effet, un tel entretien est à la charge des locataires, conformément à l'article 7 de la loi du 6 juillet 1989 modifiée et au décret n° 87-712 du 26 août 1987. Le locataire doit demeurer libre quant au choix du prestataire.

C'est ce qu'a précisé la Cour d'appel de Colmar⁷⁶ dans un arrêt du 15 janvier 1998 : « *s'il n'est pas contestable que l'entretien et les menues réparations incombent à l'attributaire du logement, celui-ci reste libre de choisir les moyens adaptés à l'exécution de ses obligations* ». Les juges d'appel ont en outre considéré que « *le contrat d'entretien proposé par [le bailleur] pour les seules parties privatives ne constitue certes pas une clause abusive réputée non écrite par l'article 4 de la loi du 6 juillet 1989, mais nécessite un accord du locataire pour sa mise en application. Le choix du [prestataire] peut résulter soit d'un engagement écrit, soit d'une acceptation implicite...* ». L'accord au contrat d'entretien peut donc résulter soit d'un écrit (accords collectifs), soit d'une acceptation implicite, notamment lorsque le locataire a sollicité l'intervention de ce service et a bénéficié de ces prestations.

Or, l'organisme ne justifie pas avoir obtenu de tels accords. Il précise toutefois qu'à l'issue de la conclusion du nouveau plan de concertation locative de 1001 Vies Habitat, le CCL élaborera un accord collectif pour se mettre en conformité.

6.3.4 Traitement des impayés

Le traitement des impayés est décentralisé au niveau des agences du Logement Francilien 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

⁷⁶ CA Colmar, 15.01.1998, n° 3b9505415.

infructueuse, la procédure contentieuse est dès lors initiée et conduite jusqu'à son terme par les rédacteurs contentieux.

Le suivi des dossiers locataires est réalisé dans l'application PIH qui recense 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 contrôle sur place a permis de constater un suivi satisfaisant des dossiers locataires tant sur le volet documentaire qu'à travers un enrichissement régulier des actions engagées dans l'application PIH.

Dans le cadre de la prévention et de la gestion des impayés, la société dispose d'une conseillère en économie sociale et familiale (CESF) dans chaque agence. Pour mettre en place toutes les mesures nécessaires au maintien dans les logements, les CESF sont amenées à rencontrer les locataires en difficulté de paiement. Elle effectue des bilans sociaux et surtout, elles peuvent mobiliser différents types d'aides aux locataires, notamment les dispositifs afférents aux fonds de solidarité pour le logement (FSL), et déposer des dossiers de surendettement.

La société adhère par ailleurs au dispositif ALES de prévention des impayés. ALES⁷⁷ est une association loi 1901 qui octroie des subventions destinées à couvrir partiellement le loyer d'un locataire dont les difficultés conjoncturelles menacent le maintien dans les lieux.

Des commissions d'arbitrage, associant les chargés de clientèle, le rédacteur contentieux et des CESF, se tiennent tous les mois. Les décisions d'engager une procédure d'expulsion y sont prises le cas échéant.

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)	1 340	1 428	1 414	1 456	1 092
Admissions en non-valeur (+)	100	52	25	56	230
Total des créances douteuses	1 440	1 480	1 439	1 512	1 322
En % des produits	8,59	8,60	8,27	8,76	7,82
Montant des créances simples (compte 411)	1 134	1 166	1 324	1 357	1 596
Total du stock d'impayés	2 574	2 646	2 763	2 869	2 918
En % des produits	15,36	15,37	15,88	16,62	17,26
En jour de quittance	56,1	56,1	58,0	60,7	63,0

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 Logement Français a changé son mode de comptabilisation des créances locataires⁷⁸, méthode résultant du 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 intégralement.

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 simples⁷⁹.

⁷⁷ Association pour le Logement et l'Entraide des Salariés.

⁷⁸ Recommandations de la fédération des ESH.

⁷⁹ Variations relevées en 2016 : diminution du compte 416 pour 364 k€ contre une augmentation du 411 pour 239 k€.

Fin 2016, le stock des créances locatives est équivalent à celui constaté en moyenne pour les SA d'HLM en région Île-de-France. Le total, comprenant les termes échus de décembre, représente 17,26 % 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 légèrement plus rapidement que les loyers, dont le corollaire est l'augmentation tendancielle du stock d'impayés. Il découle de cette situation une augmentation du taux d'impayés⁸⁰ de près de deux points entre 2012 et 2016.

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 plans d'apurement contractés pour permettre aux locataires de solder leurs dettes.

Le taux de recouvrement se situe à un niveau élevé sur la période contrôlée et n'inspire pas d'inquiétude.

Évolution du taux de recouvrement sur la période contrôlée

	2012	2013	2014	2015	2016
Taux de recouvrement	nd	99,0 %	99,0 %	99,2 %	99,4 %
Médiane SA d'HLM				98,4 %	

Le conseil de surveillance ne s'est jamais prononcé sur les règles de gestion de la durée probatoire pour rétablir le bail suite à 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 comptabilisés s'élèvent respectivement à 339 k€ et 479 k€ (76 contrats concernés au 31/12/2016). 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 (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).

⁸⁰ Total des dettes locataires, y compris les termes échus de décembre, rapporté au quittancement de l'année.

6.3.5 Conclusion

Le Logement Français a confié à sa filiale, Logement Francilien, la gestion des logements dont elle est propriétaire. Son rôle social apparaît quelque peu en retrait, sur toutefois un nombre de logements limité à l'échelle du groupe, et une progression est à noter en la matière.

Le défaut de sécurisation des processus se traduit par de nombreuses irrégularités formelles, dans la composition de la CAL ou la gestion des baux. Sur le fond, le travail de présélection des candidats aux fins d'attribution demeure encore insuffisant, et se traduit par un affaiblissement du rôle des CAL qui se prononcent en général sur une seule candidature.

La qualité du service apporté aux locataires est perfectible, au vu des résultats des enquêtes de satisfaction, et mérite une poursuite des efforts engagés.

6.4 POLITIQUE PATRIMONIALE

6.4.1 Analyse de la politique patrimoniale

Sur la base du PSP 2009-2018, la politique patrimoniale de la CUS a été établie et déclinée dans le plan à 15 ans de Logement francilien qui fait l'objet d'une actualisation annuelle. Elle consistait notamment à :

- Adapter le niveau de service rendu aux orientations ;
- Développer une offre nouvelle comprenant des logements sociaux adaptés et des places d'hébergement ;
- Poursuivre son effort d'adaptation du patrimoine (17,8 millions d'euros de travaux programmés pour l'entretien du patrimoine) ;
- Réaliser 100 % de logements neufs « BBC⁸¹ » dès 2011, traiter 332 logements éconergivores⁸² d'ici 2020 correspondant à un investissement total de 16,15 millions d'euros ;
- Adapter l'offre aux besoins spécifiques ;
- Proposer 10 logements par an à la vente.

En 2016, le PSP de Logement Français a été actualisé, tout comme celui des autres filiales du groupe, afin de les consolider au niveau du groupe et établir ainsi des stratégies globales d'investissement (cf. § 4). Afin de fiabiliser ce PSP, tout comme, par extension, le PSP groupe, un audit technique complet a été lancé en 2018. Logement Français 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'ANCOLS 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 stratégie »⁸³. Or, un retard a été relevé en matière d'entretien et de rénovation du parc existant tant au niveau du groupe (cf. § 4.2 et 5.1.2) que de la SA d'HLM (cf. § 6.4.3 et 6.8.1.2). Ce constat transparaît d'ailleurs du nouveau PSP qui précise que 100 % des résidences nécessiteront une intervention dans les

⁸¹ Bâtiments basse consommation.

⁸² Hors logements en chauffage électrique.

⁸³ Sources : rapports de gestion de Logement Français et de Coopération et Famille.

10 prochaines années au titre du maintien technique pur (10,6 millions d'euros) et des politiques techniques (24,1 millions d'euros), soit un montant total de 34,7 millions d'euros.

En effet, ces dernières années, la priorité a été donnée aux travaux de mise en sécurité des parties communes et privatives au détriment des autres travaux d'amélioration du parc existant.

Un effort important devra donc être entrepris à ce titre. Toutefois, le budget de Logement Français devrait être suffisant pour couvrir les besoins exprimés puisqu'il dispose de 4,1 millions d'euros/an⁸⁴ alors qu'il a besoin d'un budget annuel moyen de 3,5 millions d'euros. 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 s'appuiera sur une mutualisation des moyens, et devrait permettre d'affecter les dépenses de maintenance et de rénovation en fonction des besoins d'entretien du patrimoine identifiés.

Enfin, compte tenu du manque de fiabilité des données transmises, l'Agence invite Logement Français à transmettre, sur la période de la CUS (2011-2016), le nombre de logements mis en service (en distinguant les constructions neuves et les acquisitions-améliorations).

6.4.2 Développement de l'offre

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

	Parc au 01/01	MOD ⁸⁵	VEFA	Acquisition amélioration	Achats en bloc	Vente	Transformation d'usage / restructuration	Démolition	Parc au 31 décembre
2012	2 072	0	0	0	0	7	0	0	2 065
2013	2 065	0	0	0	0	17	0	0	2 048
2014	2 048	7	0	0	0	9	0	0	2 046
2015	2 046	0	0	0	0	9	0	0	2 037
2016	2 037	0	0	10	0	12	0	0	2 025
Total		7	0	10	0	54	0	0	

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

- de 90 logements⁸⁶, dans les zones à très forte demande et sur les communes concernées par l'article 55 de la loi SRU⁸⁷ ;
- de 60 places d'hébergement ou logements adaptés (20 dans le département des Yvelines et 40 dans le département des Hauts-de-Seine), soit un total de 150 (respectivement indicateurs AII et BII).

Selon le bilan CUS transmis aux services de l'État, LF aurait mis en service 40 logements (indicateurs AII). En revanche, aucune place d'hébergement ne l'a été.

Les résultats communiqués doivent toutefois être appréhendés avec circonspection puisqu'il a été relevé de nombreuses incohérences au niveau des données. Ainsi, selon des fichiers transmis par l'organisme, seuls 17 logements auraient été mis en service sur la période de la CUS (7 logements en construction neuve à Paris, villa du Parc et 10 logements en acquisition-amélioration à Asnières-sur-Seine, Rouget-de-Lisle).

Quoiqu'il en soit, les résultats obtenus sont loin des objectifs fixés concernant les indicateurs AII et BII.

⁸⁴ Soit un budget sur 10 ans de 40 millions d'euros et d'un million d'euros de prêt de haut de bilan bonifié.

⁸⁵ Maîtrise d'Ouvrage Directe.

⁸⁶ 50 logements pour le département 75 et 20 logements pour chacun des départements 78 et 92.

⁸⁷ Loi n° 2000-1208 du 13 décembre 2000 relative à la solidarité et au renouvellement urbains, couramment appelée loi SRU.

S'agissant du financement des logements (neufs + acquisitions-améliorations), il était prévu une répartition comme suit : 20 % PLAI et 80 % PLUS. L'analyse des deux nouveaux programmes met en évidence que la répartition des financements s'est effectuée de la manière suivante : 12 % PLAI et 88 % PLUS.

6.4.3 Réhabilitations

Logement Français s'est engagé, durant la période 2011-2016, à consacrer une somme annuelle moyenne d'environ 720 € HT/logement⁸⁸ en investissement (travaux de réhabilitation du parc et de remplacement de composants) (cf. indicateur CI).

Le bilan CUS ne précise pas les résultats obtenus à ce titre. Toutefois, au vu des éléments transmis par l'organisme, c'est une somme moyenne annuelle de 500 €/logement qui a été consacrée durant la période de la CUS.

Ce retard en matière de réhabilitation transparaît également clairement du tableau ci-dessous :

Évolution des investissements en matière de travaux de réhabilitation sur la période 2012-2016⁸⁹

	2012	2013	2014	2015	2016
Nombre de logements (locatifs + équivalents-logements)	2 174	2 154	2 152	2 143	2 131
Investissements en k€	1 137	1 125	1 229	594	1 202
Coût des investissements au logement (en €/lgt)	523	522	571	277	564

Ainsi, sur la période contrôlée, le coût des investissements au logement s'est élevé en moyenne à 490 €/an, chiffre nettement en deçà des objectifs fixés.

6.4.4 Accessibilité et établissements recevant du public (ERP)

- **S'agissant des 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. Logement Français qui a obtenu une prorogation de six mois du délai initial, a procédé, le 21 mars 2016, au dépôt de son dossier qui a reçu un avis favorable du préfet le 9 juin suivant.

Le dossier d'Ad'ap concerne 41 ERP et s'étale sur une période de 3 ans (2016-2018). L'estimation financière de la mise en accessibilité s'élève au total à 564 689 € HT (financés pour 73 380 € en gros entretien et pour le reste en investissement).

- **S'agissant des logements**

Il ressort de l'étude réalisée au niveau du groupe qu'un tiers du patrimoine (525 logements correspondant à 20 sites) de Logement Français est totalement inaccessible aux personnes à mobilité réduite alors que cette part n'est que de 15 % (233 sites) au niveau du groupe (cf. § 4.3). En revanche, l'accessibilité est possible pour un tiers des logements (en fauteuil et en canne) et pour le dernier tiers uniquement en canne (plus ou moins facilement). Ainsi, compte tenu de l'évolution croissante de la part des locataires âgées, d'importants travaux d'adaptation sont à envisager dans les années à venir.

⁸⁸ Les engagements pris varient durant la période de la CUS : 893 € en 2011, 1 081 € en 2012, 940 € en 2013 et 470 € de 2014 à 2016.

⁸⁹ États réglementaires relatifs aux années 2012 à 2016.

6.4.5 Sécurité dans le parc

Diagnostics techniques (plomb, amiante, DPE)

- **Plomb** : Quinze programmes (374 logements) sont concernés puisque le permis de construire a été délivré avant le 1^{er} janvier 1949. Selon l'article R.1334-11 du Code de la santé publique, le constat de risque d'exposition au plomb (CREP) « doit avoir été établi depuis moins de six ans à la date de signature du contrat de location ». Or, il apparaît que seulement 12 CREP ont été réalisés. La société précise que les trois constats non réalisés au moment du contrôle Ancols (Clamart J. Jaurès, Clamart Vigouroux et Saint-Maur Grande Ceinture), l'ont été depuis.
- **Amiante** : le repérage de l'amiante dans les parties communes a été actualisé en 2017 et 2018.

Le repérage 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. En effet, ce diagnostic, effectué uniquement à la relocation, n'était réalisé, à la date du 28 août 2017, qu'à hauteur de 17,1 % du parc (178 DAPP et 167 DAAT pour 2 014 logements). 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. L'organisme 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 2012⁹⁰, 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, le diagnostic avait été réalisé à hauteur de plus de 95 % et précisait que 32 % du parc se situait en étiquettes E, F ou G. Toutefois, pour près de la moitié du parc en étiquette E, soit 314 logements, il s'agissait de logements équipés de chauffage électrique et ne figurant donc pas parmi les priorités du Grenelle de l'Environnement. Logement Français s'était engagé à rénover, au sens de la loi Grenelle, 198 logements (cf. indicateur C.IV). Or, selon le bilan CUS, seuls 89 logements ont l'objet de travaux de rénovation thermique. Ce résultat n'est pas cohérent avec les éléments transmis par ailleurs par l'organisme qui précise que seul un programme situé à Viroflay (Gaston Boissier) de 24 logements est en cours de réhabilitation.

Dans le cadre du PSP groupe 2016-2026, il apparaît que la répartition des logements de Logement Français, selon leur étiquette énergétique, s'établit comme suit :

Répartition des logements selon leur étiquette énergétique

Classification	A	B	C	D	E/F/G	Total
Nombre de logements	0	0	341	1 016	762	2 119
Pourcentage	0 %	0 %	16 %	50 %	36 %	100 %

Le PSP 2016 de Logement Français prévoit de consacrer 13,9 millions d'euros afin d'améliorer la performance énergétique. En effet, 36 % du parc des logements est classé en étiquettes E, F ou G.

Par ailleurs, Logement Français s'était engagé à réaliser l'ensemble des DPE relatifs aux foyers d'ici la fin 2013 et à établir ensuite un plan de traitement avec pour objectif de traiter 60 % des structures les plus énergivores.

⁹⁰ 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.

Si le diagnostic a bien été réalisé en avril 2013, en revanche, seuls des travaux de réhabilitation sont en cours concernant un foyer (Paris, rue Juge). L'organisme précise toutefois que le foyer de Versailles a fait l'objet d'une décision de vente et que l'étiquette énergétique de l'hôtel social situé à Paris, rue Tarbé, n'a pas été améliorée bien qu'ayant été réhabilité en 2010 car il n'a pas été possible de modifier l'enveloppe du bâtiment.⁹¹

- **Entretien des ascenseurs**

Le parc de Logement Français est équipé de 70 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 effectuées. Selon l'enquête de satisfaction 2016, 71 % des locataires sont satisfaits ; résultat en progression de 3 points par rapport à 2014.

- **Extincteurs**

Le suivi du contrôle technique des extincteurs est assuré.

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

Diverses campagnes de fourniture et de pose de DAAF ont été effectuées entre mars 2015 et novembre 2016. Selon les données transmises (intégrant la situation de Logement francilien), le taux d'équipement s'élèverait, fin 2016, à 94 %. L'organisme justifie par ailleurs avoir effectué toutes les diligences nécessaires pour remplir son obligation.

- **Autres éléments de sécurité**

Les visites de patrimoine ont mis en évidence quelques manquements. Ainsi, il a été relevé dans le parking de la résidence « Vignes Bénettes » à Le Pecq que certains éclairages étaient défectueux et que le bac à sable était dépourvu de pelle ou de seau. La société précise que ce parking, ayant subi un incendie, est actuellement fermé au public. Le niveau -2 a été totalement rénové, l'éclairage a été refait en totalité, la pelle et le seau ont été réinstallés. S'agissant de l'absence de clé de fermeture de gaz, dans la résidence « Delfino » à Le Pecq, l'organisme précise qu'il ne la détient pas car étant propriété de GRDF, sans toutefois justifier avoir entrepris de démarche pour s'en procurer une nouvelle.

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

Logement Français 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.

⁹¹ Le bâtiment est répertorié au PSMV (plan de sauvegarde et de mise en valeur) de Paris.

L'ANCOLS 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.

6.5 EXERCICE DE LA FONCTION DE MAÎTRISE D'OUVRAGE

6.5.1 Prospection

La direction du développement du GIE LF assure la prospection foncière pour toutes les ESF 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 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.

6.5.2 Analyse d'opérations

Durant la période de contrôle, seulement deux opérations ont vu le jour :

- Une construction neuve en VEFA de 7 logements situés à Paris 17^e, 103-105 rue Nollet, pour un prix de revient final HT par m² (HT/m²/SH) de 3 916 €.
- Une acquisition-amélioration de 10 logements situés à Asnières-sur-Seine, Rouget de Lisle, pour un prix de revient HT par m² de 2 507 €.

Le coût des opérations se situe dans la moyenne pour le secteur⁹² et n'appelle pas d'observation particulière.

6.6 POLITIQUE DE VENTE DE PATRIMOINE

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.

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

Le processus de la politique de vente, présidant à la détermination du périmètre des logements proposés, s'articule 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, 129 logements, situés au sein de cinq programmes, sont proposés à la vente.

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,

⁹² Le prix de revient total moyen se situe entre 3 835 € et 4 421 € à Paris (source : *Éclairages* n° 17 de la Caisse des dépôts).

- 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 faite par le service 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 %. Néanmoins, 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 Inovefa⁹³. Les ventes réalisées par l'organisme s'inscrivent dès lors dans une démarche constructive de rationalisation du patrimoine de la société.

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 :

Années	Ventes « locataires »	Ventes « extérieurs »	Total des logements vendus	Plus-values estimées en k€
2012	7	0	7	1 272
2013	13	4	17	2 842
2014	6	3	9	1 624
2015	1	8	9	1 465
2016	11	1	12	1 599
Total	38	16	54	8 802

La CUS prévoyait la vente de 58 logements au total (indicateur DI), objectif atteint compte tenu des résultats obtenus⁹⁴.

Les acquéreurs, préalablement locataires du parc d'une 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.

6.7 ANALYSE FINANCIÈRE DE LA SA D'HLM

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

La comptabilité est tenue par les services comptables et financiers de la société Logement Francilien, dans la cadre d'un mandat de gestion conclu en 2007, dont le taux de rémunération s'élève, sur la période contrôlée, à 6 % des loyers quittancés.

⁹³ Entités retenues suite à un appel d'offre pour les sociétés franciliennes du groupe.

⁹⁴ En 2011, 4 logements ont été vendus.

Le suivi des financements des opérations demeure l'apanage du GIE, ce dernier assurant cette mission pour le patrimoine des trois sociétés implantées en Île-de-France.

L'analyse de la comptabilité n'a pas montré de dysfonctionnements. Les comptes sociaux ont notamment fait l'objet d'une certification sans réserve.

6.8 ANALYSE FINANCIÈRE

L'analyse porte sur les comptes des exercices 2012 à 2016. Les ratios de la SA Logement Français sont comparés aux valeurs médianes 2015 « Boléro-DUHP » des SA d'HLM d'Île-de-France. La portée de cette analyse rétrospective est limitée à l'échelle du groupe, compte tenu du faible nombre de logements détenus par la société Logement Français et de la fusion. Elle se borne donc à dresser les principaux constats de la période passée.

6.8.1 Analyse de l'exploitation

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

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers	13 446	13 587	13 713	13 663	13 587
Coût de gestion hors entretien	-4 883	-4 815	-4 648	-5 099	-5 504
Entretien courant	-613	-783	-622	-788	-768
GE	-488	-498	-527	-699	-588
TFPB	-847	-896	-865	-940	-1 022
Flux financier	1 330	1 040	768	670	1 016
Flux exceptionnel	-16	-201	-123	-271	-471
Autres produits d'exploitation	-771	-772	-777	-773	-788
Pertes créances irrécouvrables	-100	-52	-25	-56	-230
Intérêts opérations locatives	-2 163	-2 319	-1 857	-1 490	-1 438
Remboursements d'emprunts locatifs	-3 213	-2 909	-3 489	-3 656	-3 784
Autofinancement net⁹⁵	1 682	1 382	1 548	561	10
% du chiffre d'affaires	12,00 %	9,92 %	10,43 %	3,81 %	0,07 %
Médiane 2015 SA d'HLM Île-de-France				11,07 %	
+ Dotation aux amortissements des charges différées	-294	133	53	82	17
+ Remboursement des emprunts locatifs	3 213	2 909	3 489	3 656	3 784
= Capacité d'autofinancement	4 601	4 424	5 090	4 299	3 811

Entre 2012 et 2016, l'autofinancement net, solde des flux réels, atteint un niveau modéré (en deçà des valeurs médianes) avec un autofinancement net de 7,25 % en moyenne sur 5 ans, soit un niveau inférieur à la médiane correspondante aux SA HLM d'Île-de-France (11,07 %). Le taux d'autofinancement net atteint 3,81 % en 2015, soit un niveau inférieur de plus 7 points à la médiane. Une diminution significative est relevée au titre de l'année 2016.

⁹⁵ 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.

Formation de l'EBE⁹⁶

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Marge brute totale	10 069	10 320	10 381	10 305	10 213
- Gros entretien sur biens immobiliers	-488	-498	- 528	-699	-588
- Achats non stockés de matières et fournitures	-83	-93	-56	-20	-44
- travaux relatifs à l'exploitation	-154	-175	-99	-194	-156
- Entretien courant sur biens immobiliers	-613	-783	-622	-788	-769
- Autres travaux d'entretiens	-14	-16	-10	-8	-7
- Loyers des baux à long terme	-48	-48	-47	-47	-48
- Autres charges externes	-2 195	-2 313	-2 271	-2 328	-2 509
- Taxes foncières	-847	-896	-865	-940	-1 022
- Autres impôts, taxes et versements assimilés	-80	-28	-30	-15	-55
VALEUR AJOUTÉE	5 547	5 470	5 853	5 266	5 015
- Impôts, taxes sur rémunérations	-198	- 216	-207	-240	- 275
- Salaires et traitements	-2 467	-2 208	-2 207	-2 503	-2 690
EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION (EBE)	2 882	3 046	3 439	2 523	2 050
% loyers	21,4 %	22,4 %	25,1 %	18,5 %	15,1 %

L'EBE ainsi déterminé a diminué de 29 % entre 2012 et 2016. Le principal élément explicatif est une tendance à la hausse des charges supérieure à la croissance des produits d'exploitation. Cette situation concerne notamment les autres charges externes, dont la progression est supérieure à 7 % entre 2015 et 2016.

6.8.1.1 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 % du montant total des produits comptabilisés, ces derniers comprenant notamment les récupérations de charges locatives. Au titre de cette même année, l'intégralité des produits a représenté 21 200 k€ contre 20 905 k€ en 2015, soit une relative stabilité.

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

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Loyers des logements*	11 495	11 574	11 444	11 155	10 965
Suppléments de loyers de solidarité	179	208	291	304	303
Autres loyers (commerces, parkings...)	1 772	1 805	1 978	2 204	2 319
Total des loyers	13 446	13 587	13 713	13 663	13 587

* Hors charges récupérables.

Le produit des loyers représentait, en 2015, 5 628 €/lgt, contre une médiane de 4 820 €/lgt. Il se situait ainsi à un niveau sensiblement plus élevé que la médiane. Il a légèrement diminué en 2016 en s'établissant à 5 567 €/lgt. Cette situation est notamment induite par une localisation exclusive du parc en zone tendue, et par une proportion non négligeable de logements non conventionnés qui procurent, en 2016, 17 % des loyers totaux.

Les pertes financières liées à la vacance des logements, qui viennent minorer le montant des loyers perçus, se situent à 0,6 % contre une médiane de 0,5 %. Selon les données fournies par la société, le taux de vacance glissant 12 mois s'élève à 2,6 % à fin décembre 2016⁹⁷, dont un volant commercialisable pour 1,02 %. Les charges liées aux lots vacants n'ayant pas été récupérées sont estimées par la société à près de 119 k€ au titre de l'année 2016.

⁹⁶ 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 strictement financière, ni les produits et charges exceptionnels. Il traduit la capacité de la société à dégager une marge au niveau de son activité.

⁹⁷ Rapport de gestion 2016.

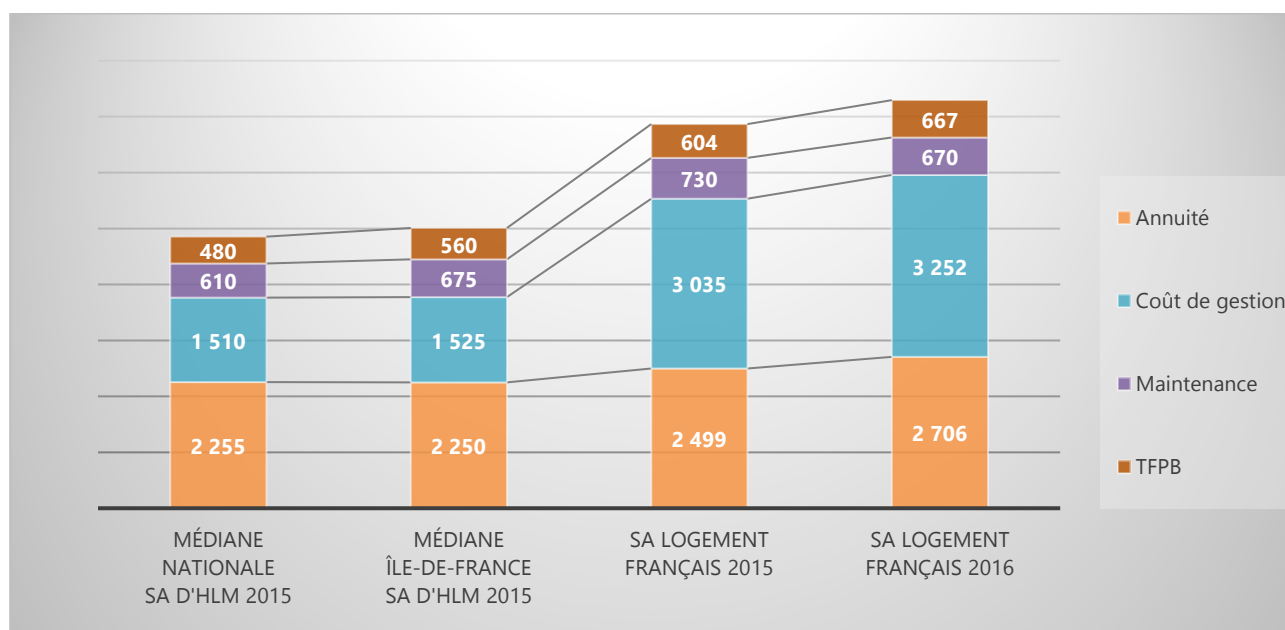
De manière plus significative, la société fait également état d'un certain niveau de vacance concernant les parkings dont le taux glissant sur 12 mois s'élève à plus de 25 % fin 2016, dont près de 12 % au titre de la fraction commercialisable. Il s'agit néanmoins d'un problème commun à tous les bailleurs en Île-de-France, notamment sur Paris.

Un volant de la vacance serait volontaire étant donné le maintien de logements vides afin de faciliter les transactions dans le cadre du dispositif afférent à la vente HLM.

6.8.1.2 Les charges

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 LOGEMENT FRANÇAIS 2015	SA LOGEMENT FRANÇAIS 2016
Annuité	2 255	2 250	2 499	2 706
Coût de gestion	1 300	1 525	3 035	3 252
Maintenance	610	675	730	670
TFPB	480	560	604	667



- **Le coût des annuités locatives**

Le montant net de la dette à fin 2016 s'établissait à 77 millions d'euros. Celle-ci est composée des strates suivantes : un financement à taux variable pour 67 % de la dette (dont une indexation sur le livret A à concurrence de 66 %), un endettement à taux fixe représentant 33 % du volume.

Au 31 décembre 2016, l'annuité locative versée par l'organisme est en augmentation par rapport à 2015 (2 706 €/lgt contre 2 499 €/lgt). Toujours en 2015, elle était supérieure de 11 % à la médiane régionale 2015 (2 250 €/lgt). Pour 2016, l'augmentation de l'annuité locative la pérennise à un niveau supérieur.

L'annuité locative atteignait 37,2 % des loyers en 2015, à comparer avec une médiane de 40,7 %. En 2016, ce ratio augmente (40,3 %) et rejoint dès lors le niveau de la médiane précitée.

Cette situation est induite par le versement d'intérêts locatifs supérieurs à la médiane, s'élevant à 704 €/lgt pour 2015 et à 712 €/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 supérieurs de 2 % et de 3 % à la médiane.

Il est à noter que, sur la période 2012-2016, les intérêts locatifs sont passés de 1 219 €/lgt à 712 €/lgt, soit une diminution supérieure à 40 %. Cette situation s'explique par une amélioration des conditions de financement, notamment liées 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 10,5 % et 10,6 % des loyers contre une médiane de 13,2 %. Néanmoins, cette proportion modérée des intérêts doit être mise en perspective avec le niveau élevé des loyers.

- **Le coût de gestion hors entretien**

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

- Le volet intrinsèque à la société, qui exerce également une fonction de holding.
- L'impact inhérent du recours au GIE, au titre duquel seul le volet, relatif à l'exploitation, a été retenu (cf. annexe 7.4).

Son évolution sur la période contrôlée se présente comme suit :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Coût de gestion intrinsèque	5 451	5 148	5 000	5 455	5 862
<i>dont frais généraux</i>	2 701	2 674	2 557	2 693	2 841
<i>dont charges de personnel</i>	2 102	2 112	2 061	2 391	2 608
Recours au GIE	695	699	709	730	723
Coût de gestion corrigé	6 146	5 847	5 709	6 186	6 585
En €					
Coût au logement	2 977	2 856	2 792	3 035	3 252
dont GIE	336	341	347	356	355
Médiane SA d'HLM Île-de-France				1 525	

Le coût de gestion intrinsèque de la société, très élevé, paraît peu comparable aux médianes de la profession compte tenu de la part non négligeable assumée au titre de la holding. En effet, rapporté au montant des loyers, le ratio s'établissait à 39,9 % pour 2015 et à 43,2 % pour 2016, contre une médiane 2015 de 28,3 %.

Suite à la fusion des SA HLM Franciliennes, l'Agence recommande de dissocier l'analyse du coût de gestion de la future société en distinguant la part consacrée aux missions relevant de la holding de celle relevant du cœur de métier.

- **Le coût de la maintenance**

Sur la période de la CUS, Logement Français a dépensé en moyenne une somme de 626 € HT/logement/an, soit un montant inférieur aux engagements pris. En effet, il était prévu de consacrer en dépenses de maintenance, couvrant l'entretien courant et le gros entretien (cf. indicateur C.II et indicateur CLF.II), en moyenne, 676 € HT/an s'agissant des logements locatifs et 394 € HT/an s'agissant des équivalents-logements.

Le retard pris dans l'engagement de telles dépenses transparaît clairement du PSP 2016 de Logement Français qui précise que 100 % des résidences nécessiteront une intervention dans les 10 ans à venir (cf. § 6.4.1). Or, au terme de la période contrôlée, l'organisme ne s'est pas donné les moyens financiers pour mener ces travaux.

Décomposition du coût de maintenance sur la période contrôlée

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
Entretien et réparations courantes sur biens immobiliers	613	783	622	788	769
Gros entretien sur biens immobiliers	488	498	527	699	588
Total charges de maintenance	1 101	1 281	1 149	1 487	1 357
Coût au logement (en €)	533	626	562	730	670

Entre 2012 et 2016, le coût de la maintenance s'élève en moyenne à 624 €/logt, avec des variations annuelles substantielles.

Cette évolution erratique, pour partie induite par des arbitrages financiers de la société, est notamment conditionnée par la composition du parc locatif qui se caractérise par des programmes dotés d'un nombre modéré de logements.

En outre, la société pâtit d'un coût élevé⁹⁸ au titre de la remise en état des logements avant relocation étant donné la faible rotation des logements, notamment au niveau du parc localisé à Paris.

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

Étant donné le niveau élevé des loyers pratiqués, le coût de la maintenance s'établissait à 10,9 % des loyers en 2015, contre 12,6 % pour la médiane régionale. En 2016, la proportion atteint 10,0 %.

La société ne comptabilise pas de provision pour gros entretien (PGE) mais dispose néanmoins d'un plan pluriannuel d'entretien du patrimoine sur lequel une provision peut être adossée.

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

Le coût de la taxe foncière sur les propriétés bâties (TFPB) reste modéré.

Le montant de la TFPB est passé de 847 k€ à 1 022 k€ sur la période 2012-2016, soit de 410 €/lgt à 505 €/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 462 €/lgt.

La TFPB absorbait 6,9 % des loyers en 2015, proportion sensiblement inférieure à la médiane (10,5 %). En 2016, la part des loyers consacrée à la TFPB augmente légèrement (7,5 %).

6.8.1.3 Gestion de la dette

Au 31 décembre 2016, le capital restant dû par l'organisme s'élève à 76 874 k€. Les prêts adossés au livret A représentent la majorité de sa dette (66 %).

La société n'est pas exposée au prêt structuré. 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.

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 1 000 k€. 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.

⁹⁸ Pouvant atteindre 7 000 à 8 000 €.

6.8.1.4 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.

Outre un dépôt sur le livret A (65 %), 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.

6.8.2 Résultats comptables

Évolution des résultats comptables (de l'autofinancement au résultat de l'exercice)

(en k€)	2012	2013	2014	2015	2016
AUTOFINANCEMENT NET HLM	1 681	1 382	1 548	562	10
+ Remboursements d'emprunts locatifs (code 221 "financements définitifs")	3 213	2 909	3 489	3 656	3 784
- Dotations aux amortissements et aux provisions (C/68)	-3 096	-3 169	-3 269	-3 418	-3 373
+ Reprises sur amortissements et provisions (C/78)	643	52	31	62	425
Plus ou moins-values comptables sur cessions	710	1 869	916	812	1 260
+ Quote-part des subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	1 515	1 620	1 183	835	719
+ Dotations aux amortissements des charges différées (Intérêts compensateurs)	-294	132	52	81	17
RESULTAT EXERCICE	4 372	4 795	3 950	2 590	2 842

Le résultat comptable diminue de 35 % sur la période contrôlée en raison de baisse significative de l'autofinancement.

L'autofinancement net cumulé de la période 2012 à 2016 participe au résultat des exercices cumulés pour un montant de 5 183 k€. Les cessions réalisées sur la même période ont permis de dégager une plus-value comptable globale de 5 567 k€. Les quotes-parts de subventions concourent à la formation du résultat pour 5 872 k€. Le cumul des résultats des exercices s'élève à 18 549 k€.

6.8.3 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	128 310	133 419	135 761	136 916	138 369
Provisions pour risques et charges	401	407	401	504	514
Amortissements et provisions (actifs immobilisés)	36 949	39 736	42 622	45 248	47 566
Dettes financières	87 406	85 029	81 525	79 796	78 009
Actif immobilisé brut	-228 169	-235 934	-237 515	-246 314	-248 501
Fonds de Roulement Net Global	24 897	22 657	22 794	16 150	15 957
FRNG à terminaison des opérations⁹⁹					15 852
Stocks (toutes natures)			1 962	2 062	1 884
Autres actifs d'exploitation	4 816	5 387	5 189	4 442	3 558
Provisions d'actif circulant	-816	-880	-1 069	-1 209	-1 243
Dettes d'exploitation	-2 485	-2 266	-2 243	-2 052	-2 582
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR d'exploitation	1 515	2 241	3 839	3 243	1 617
Créances diverses (+)	673	1 164	314	684	2 046
Dettes diverses (-)	2 276	2 022	1 821	1 860	1 697
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR Hors exploitation	-1 603	- 858	-1 507	-1 176	349
Besoin (+) ou Ressource (-) en FR	-88	1 383	2 332	2 067	1 966
Trésorerie nette	24 985	21 274	20 462	14 083	13 991

⁹⁹ Fonds de roulement net global à terminaison : mesure de l'excédent en fin d'exercice des ressources stables de l'organisme (capitaux

La société présente au 31 décembre 2016 une situation financière bilancielle qui demeure équilibrée nonobstant la conjonction d'une variation à la baisse du fonds de roulement net global (FRNG) et d'un besoin en fonds de roulement qui progresse globalement sur la période contrôlée, ce qui explique la diminution de sa trésorerie. En flux, on note en 2016 une capacité d'investissement réelle qui doit permettre le financement de sa stratégie patrimoniale. À terminaison des opérations en cours, la situation présente les mêmes caractéristiques.

La SA d'HLM 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 des ressources longues.

Le fonds de roulement net global (FRNG) de 16 millions d'euros couvre les besoins en fonds de roulement de 2 millions d'euros, l'excédent de 14 millions d'euros constituant la trésorerie disponible, cette dernière couvrant 5,5 mois d'activité.

6.8.3.1 *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 :

En k€	2012	2013	2014	2015	2016
FRNG	24 897	22 657	22 794	16 150	15 957
Dépenses mensuelles moyennes	2 928	2 226	2 69	2 404	2 555
FRNG / Dépenses (nombre de mois)	8,5	10,2	11,0	6,7	6,2

Le FRNG est en diminution sur la période contrôlée, malgré des fluctuations intermédiaires. En effet, suite à une modeste augmentation en 2014, une baisse est amorcée à compter de l'année 2015.

Ramené au nombre de mois de dépenses, il s'établit en moyenne à 8,5 mois sur la période contrôlée, soit une valeur supérieure à la médiane. Fin 2016, le fonds de roulement atteint 6,2 mois de dépenses, soit un niveau toujours supérieur à la médiane (3,5 mois).

Le constat de la variation à la baisse du FRNG entre 2012 et 2016 résulte de la croissance de l'actif brut immobilisé (notamment le parc locatif et les travaux de réhabilitation) supérieure à la progression des capitaux permanents, ces derniers étant principalement constitués des capitaux propres, des dettes financières et des subventions.

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 similaire, en l'espèce de 15 852 k€. Il permet, toutes choses égales par ailleurs, de mener à terme les opérations en cours.

6.8.3.2 *Variations du FRNG*

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

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€	Flux de trésorerie	Fonds de roulement
Fonds de roulement fin 2012		24 897
Autofinancement de 2013 à 2016	3 247	
Dépenses d'investissement	-29 923	
Financements comptabilisés	9 115	
Autofinancement disponible après investissements	-17 561	
Remboursement anticipé d'emprunts locatifs		
Cessions d'actifs	8 449	
Remboursement anticipé d'emprunts (démolitions...)		
Autres ressources (+) ou emplois (-)	172	
Flux de trésorerie disponible	-8 940	
Fonds de roulement fin 2016		15 957

La baisse du FRNG résulte notamment d'un d'autofinancement cumulé disponible après investissement s'élevant à -17 561 k€ sur la période 2012-2016. En outre, les financements externes, s'élevant à 9 115 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 29 923 k€.

6.8.3.3 *Besoin ou ressource 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 1 515 k€ en 2012, de 2 241 k€ en 2013, de 3 839 k€ en 2014, 3 243 k€ en 2015 et de 1 617 k€ en 2016, qui constituent des besoins à court terme issus du cycle d'exploitation.

La principale composante est constituée par les créances détenues sur les locataires. À compter de 2016, étant donné le changement de méthodologie comptable des provisions pour dépréciations, le taux de dépréciation adossé atteint 46 % au 31/12/2016 (1 243 k€ pour un volume de créances de 2 688 k€) (cf. § 6.3.4 Traitement des impayés).

Quant au cycle relevant des opérations hors exploitation, la période 2012-2015 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 1 603 k€ en 2012, de 858 k€ en 2013, de 1 507 k€ en 2014 et de 1 176 k€ en 2015 qui constituent des ressources à court terme issus du cycle hors exploitation. L'année 2016 est marquée par l'émergence d'un besoin en fond de roulement. Cette situation est générée par la conjonction d'une augmentation des créances diverses et de la diminution des ressources, ces dernières étant principalement constituées des dettes diverses sur immobilisations et des intérêts courus non échus (montants respectifs de 593 k€ et 494 k€ au 31/12/2016).

6.8.3.4 *Trésorerie, ratios de solvabilité et liquidité*

La trésorerie disponible a diminué entre 2012 et 2016, passant de 24 985 k€ à 13 991 k€.

Elle s'établit à un niveau sensiblement supérieur à la médiane des sociétés d'HLM d'Île-de-France puisque l'organisme disposait, au 31 décembre 2016, d'une trésorerie nette couvrant 5,5 mois de dépenses moyennes contre une médiane 2015 de 2,8 mois.

Entre 2012 et 2016, la trésorerie se situait en moyenne au 31 décembre à 18 959 k€.

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)		24 985
Autofinancement net 2013-2016		3 247
+ Remboursements d'emprunts locatifs		14 092
+ Dotation aux amortissements des charges différées		285
= Capacité d'autofinancement 2013-2016 (2)		17 624
Besoin (-) ou Ressource (+) en fonds de roulement (3)	-1 929	
dont Diminution des autres créances d'exploitation		1 509
dont Augmentation des provisions d'actif circulant		427
dont Augmentation des dettes fiscales et sociales		186
Dont Augmentation des autres dettes diverses		125
dont Augmentation des dettes d'exploitation (achats, avances et acomptes)		94
dont Augmentation des stocks	-1 884	
dont Augmentation des créances diverses	-1 173	
dont Réduction des intérêts courus non échus	-653	
dont Augmentation des charges constatées d'avance	-279	
dont Augmentation des créances clients et locataires	-251	
dont Diminution des dettes diverses sur immobilisations	-50	
Flux lié à l'activité (4) = (2) + (3)		15 695
Investissements locatifs	-13 028	
Immobilisations incorporelles		
Investissement financiers	-15 019	
Cession d'immobilisations locatives		8 449
Flux d'investissement (5)	-19 598	
Nouveaux emprunts locatifs		6 768
Subventions d'investissement reçues		546
Remboursement des emprunts locatifs	-14 092	
Intérêts compensateurs c/16883	-284	
Divers	-29	
Flux de financement (6)	-7 091	
Trésorerie fin 2016 = (1) + (4) + (5) + (6)		13 991

Les investissements nets sur la période 2013-2016 atteignent 19,6 millions d'euros. Outre la mobilisation de ressources internes, des nouveaux emprunts sont souscrits pour 6,8 millions d'euros.

Les ressources longues externes ajoutées aux ressources issues de l'activité sont dès lors suffisantes pour assurer le financement de la politique d'investissement tant au niveau financier (notamment les prêts à destination des filiales) que patrimonial.

La capacité de remboursement de la dette (dettes financières/CAF brute) s'allonge, passant de 18,99 années en 2012 à 20,47 en 2016. Le total des dettes financières exigibles à moins d'un an rapporté à la trésorerie nette augmente également sur la période. Toutefois, compte tenu de la taille réduite du Logement Français et de la fusion intervenue, cette situation n'apparaît pas préoccupante.

Caractéristiques de la dette financière	2012	2013	2014	2015	2016
Dettes financières long terme	87 406	85 029	81 525	79 798	78 009
Capacité d'autofinancement (CAF)	4 601	4 424	5 090	4 299	3 811
Dettes financières long terme / CAF brute (en années)	18,99	19,22	16,02	18,56	20,47
Capitaux propres	128 310	133 419	135 761	136 916	138 369
Dettes financières / Capitaux propres (en %)	68 %	64 %	60 %	58 %	56 %
Concours bancaires courants	844	5 246	0	3 148	1 360
Trésorerie active	25 829	26 520	20 462	17 232	15 351
Dette financière exigible à moins d'un an / Trésorerie active	3 %	20 %	0 %	18 %	9 %

6.9 CONCLUSION

La politique patrimoniale de la société Logement Français s'inscrit dans celle du groupe. Sa capacité à développer l'offre, modeste mais corrélée à la taille actuelle de la société, et à vendre son patrimoine, est donc conforme aux moyens développés par le groupe. En revanche, il est à noter un retard en termes d'entretien et de rénovation du parc existant.

Si la réglementation est en général respectée s'agissant de la sécurité dans le patrimoine, quelques points de vigilance ont été relevés.

À la veille de la fusion, la situation de la SA d'HLM Logement Français n'inspire pas d'inquiétude particulière. Son bilan apparaît sain ; la faible rentabilité de son exploitation trouve son explication dans la taille modeste de la structure et l'importance de ses coûts de gestion, incluant les charges inhérentes à son rôle de holding.

Ses effets seront donc gommés à l'occasion de la fusion entre les trois SA d'HLM franciliennes du groupe.

7. ANNEXES

7.1 INFORMATIONS GÉNÉRALES, CAPITAL ET RÉPARTITION DE L'ACTIONNARIAT

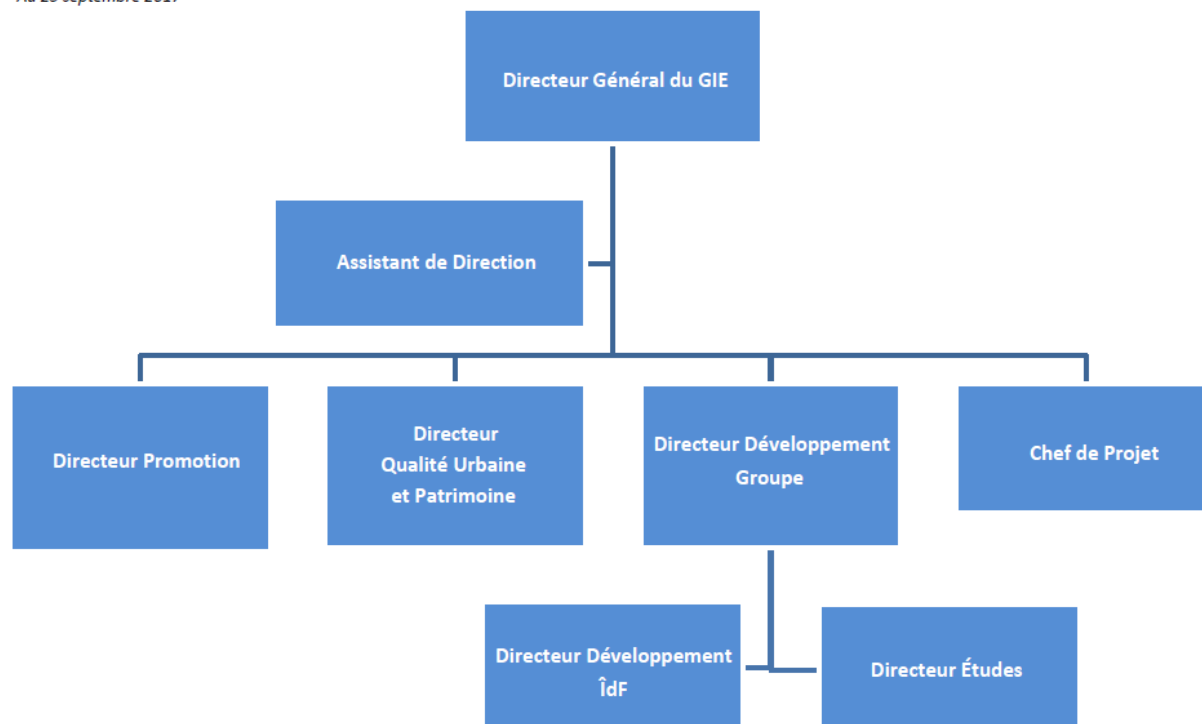
SA à directoire et conseil de surveillance

RAISON SOCIALE : LOGEMENT FRANÇAIS			
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	Collège d'actionnaire d'appartenance
Président :	Rémi THUAU		Catégorie 4
	Laurent LAVERGNE		Catégorie 4
	ACTION LOGEMENT IMMOBILIER	Geoffroy de Touzalin	Catégorie 4
	AXA France IARD	Nathalie CHARLES	Catégorie 1
	AXA France VIE	Amal DEL MONACO	Catégorie 1
	CONSEIL DEPARTEMENTAL DES HAUTS DE SEINE	Isabelle DEBRE	Catégorie 2
	CONSEIL DE PARIS	Nawel OUMER	Catégorie 2
	CONSEIL DEPARTEMENTAL DES YVELINES	Philippe BENASSAYA	Catégorie 2
	Agnès DOREL		Catégorie 4
	Benoit FOURNIAL		Catégorie 4
	Michel PARIAT		Catégorie 4
	Pierre-André PEYVEL		Catégorie 4
	Eric MADELRIENUX		Catégorie 4
Représentants des locataires (SA) :	Sylvette PETITHORY-RAYE		Catégorie 3
	Patricia SAVONNEAU		Catégorie 3
	Beverly LANGLOIS		Catégorie 3
DIRECTOIRE AU : 18/08/2017			
Président :	Philippe BRY		
	Michel OGLIARO		
	Philippe NAGEL		
	Pierre TONNEAU		
ACTIONNARIAT		Actionnaires les plus importants (% des actions)	
	Capital social :	24 544 33 €	AXA (82,4 %)
	Nombre d'actions :	1 291 807	Action Logement Immobilier (17,5 %)
	Nombre d'actionnaires :	21	
COMMISSAIRES AUX COMPTES : CABINETS PRICEWATERHOUSECOOPERS AUDIT ET EY ERNST & YOUNG			
EFFECTIFS AU : 31/12/2016	Cadres :	10	Total administratif et technique : 14
	Maîtrise :	2	
	Employés :	2	
	Gardiens :	19	Effectif total : 33
	Employés d'immeuble :	0	
	Ouvriers régie :	0	
AUTRES INFORMATIONS :			
Actionnaire de référence :	n/a		
Participation :	n/a		

7.2 TROIS ORGANIGRAMMES PRÉCISANT LE RATTACHEMENT HIÉRARCHIQUE DES DIRECTIONS DU GIE

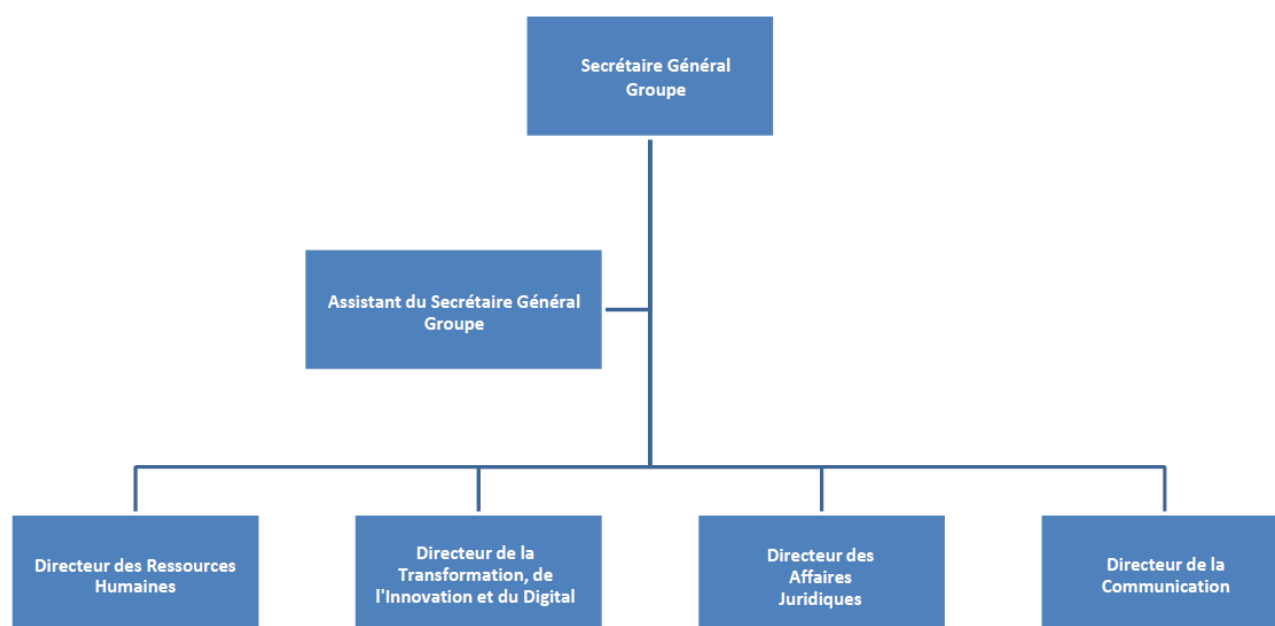
Directions du GIE sous la responsabilité hiérarchique du Directeur Général du GIE

Au 25 septembre 2017



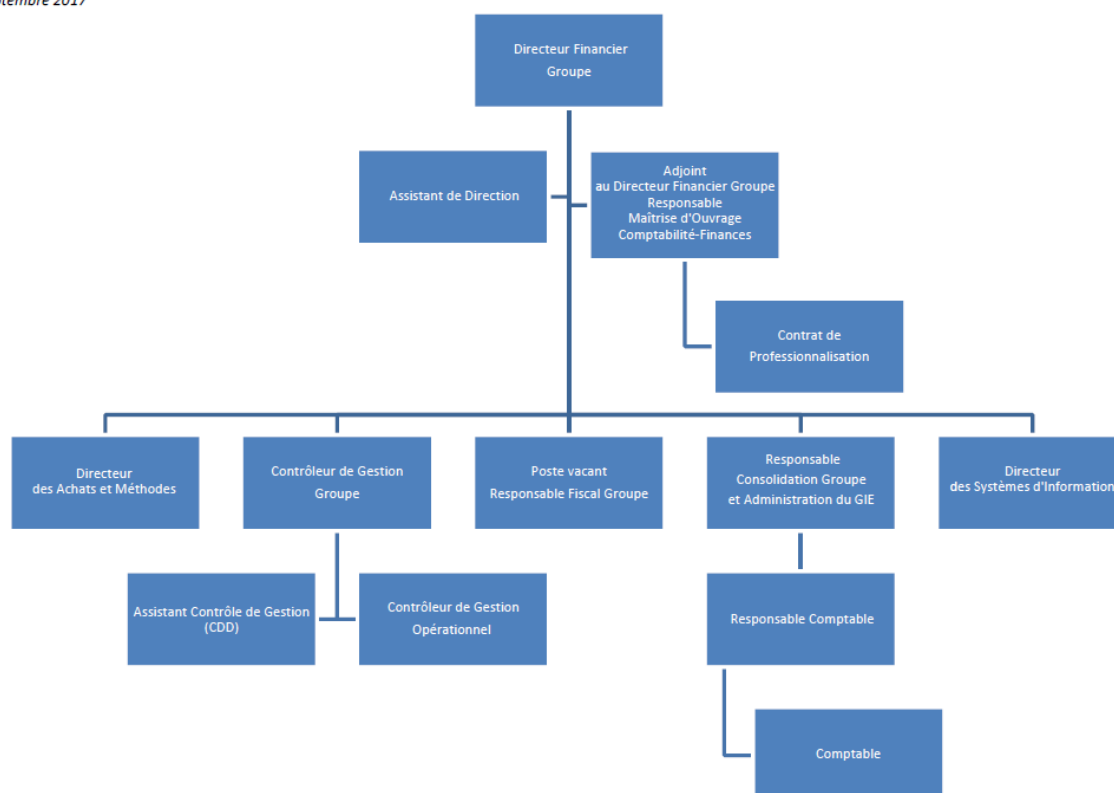
Directions du GIE sous la responsabilité hiérarchique du Secrétaire Général du Groupe Logement Français

Au 05 avril 2017



Direction Financière du GIE sous la responsabilité hiérarchique du Directeur Financier du Groupe Logement Français

Au 05 septembre 2017



7.3 TABLEAU RÉCAPITULATIF DES IRRÉGULARITÉS RELEVÉES

- CINQ CONTRATS DE LOCATION DE LOGEMENTS NE RELEVANT PAS DES CAS AUTORISÉS -

N° logement	Nom du programme	Financement d'origine	Date de la CAL	Date de signature du bail de location	N° unique départemental	Nature de l'irrégularité	% de dépassement du plafond de ressources	Loyer mensuel (€)
0105040018	LE PECQ DELFINO	HLMO	-/-	01/10/1990	-/-	Location à personne morale non autorisée par dispositions de l'article L.442-8-1 du CCH	-/-	620,45
0105040035	LE PECQ DELFINO	HLMO	-/-	01/03/1995	-/-	Location à personne morale non autorisée par dispositions de l'article L.442-8-1 du CCH	-/-	682,52
0102010027	BOIS COLOMBES DELATTRE DE TASSIGNY	HLMO	-/-	24/09/1964	-/-	Location à personne morale non autorisée par dispositions de l'article L.442-8-1 du CCH	-/-	513,44
0103020007	ASNIERES SAINT-EXUPÉRY	ILN	-/-	02/05/1989	-/-	Location à personne morale non autorisée par dispositions de l'article L.442-8-1 du CCH	-/-	567,34
0166020006	LE PECQ TERRE NEUVE	HLMO	-/-	-/-	-/-	Location à personne morale non autorisée par dispositions de l'article L.442-8-1 du CCH	-/-	486,69

7.4 VOLET COMPTABLE ET FINANCIER

Patrimoine global

	2012	2013	2014	2015	2016
Logt Français	2 157	2 140	2 138	2 129	2 117
Logt Francilien	32 389	33 392	33 903	34 378	34 601
Coopération et Famille	23 650	23 823	24 182	24 747	25 118
Sollar	4 946	5 005	5 196	5 609	5 659
Logis Méditerranée	3 096	3 217	3 419	3 558	3 681
Logis Familial Varois	5 306	5 442	5 802	6 065	6 364
Logis Familial	3 125	3 237	3 387	3 635	3 725
Total	74 669	76 256	78 027	80 121	81 265

Charges sur lots vacants

En k€	2016
Logt Français	93
Logt Francilien	2 264
Coopération et Famille	1 924
Sollar	169
Logis Méditerranée	64
Logis Familial Varois	71
Logis Familial	28
Total	4 613

Coût de gestion à l'échelle du Groupe

COUT DE GESTION DE 2012 à 2016

	RATIOS AU LOGEMENT	2012	2013	2014	2015	2016
	P.M.: NOMBRE DE LOGEMENTS GERES	74 669	76 256	78 027	80 121	81 265
COMPTES	POSTES DE CHARGES NON RECUPERABLES	2012	2013	2014	2015	2016
606	Achats non stockés de matières et fournitures	59 451 980	64 974 880	63 034 813	59 733 140	54 237 675
611-628	Travaux relatifs à l'exploitation	39 169 724	44 560 694	42 440 567	44 632 804	43 194 791
612	Crédit bail mobilier et immobilier	1 377 454	1 260 722	1 306 016	1 259 005	1 292 940
6155/56/58	Autres travaux d'entretien (biens mobiliers, informatiques)	460 781	561 736	1 135 228	1 394 624	1 362 045
616	Primes d'assurances	2 847 814	3 066 760	3 022 137	3 187 242	3 872 862
622	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	8 709 542	9 402 406	9 143 177	10 366 779	13 275 351
623	Publicité, publications, relations publiques	331 929	694 717	705 123	628 160	681 400
625	Déplacements missions et réceptions	2 799 469	2 492 528	2 774 891	2 763 451	2 370 301
6285	Redevances (SA)	2 010 159	3 429 868	3 011 630	2 561 040	2 384 245
Autres 61-62	Autres services extérieurs	31 403 580	32 213 128	36 553 585	36 937 955	42 906 178
651-658	Redevances et charges de gestion courante	3 360 561	1 211 574	1 301 861	1 353 627	520 923
Autres 722	Moins Autres productions immobilisées	-7 540 907	-8 318 861	-7 831 216	-8 029 748	-8 434 854
Ecart de récup.	Ecart. de Récupération des Charges récupérables (+/-)	-128 203 129	-133 311 861	-129 331 636	-127 442 677	-120 996 563
	TOTAL FRAIS GENERAUX	16 178 957	22 238 291	27 266 176	29 345 402	36 667 294
	IMPOTS ET TAXES					
Autres 625/638	Impôts (hors TFPB et hors taxes sur salaires)	6 530 028	2 843 898	13 726 994	14 005 442	14 042 269
	TOTAL IMPOTS TAXES (Hors TFPB et Taxes sur salaires)	6 530 028	2 843 898	13 726 994	14 005 442	14 042 269
	CHARGES DE PERSONNEL					
621	Personnel extérieur à la société	2 059 369	2 227 523	1 940 573	1 762 282	1 739 699
641-648-6481	Rémunérations	48 826 337	49 652 511	51 147 690	51 367 795	52 276 162
645-647-6485	Charges sociales	24 470 461	25 316 683	25 926 966	26 550 909	26 279 176
631-633	Sur rémunérations	4 981 235	5 891 128	5 843 100	6 133 071	6 275 175
	TOTAL DES CHARGES DE PERSONNEL	80 337 402	83 087 845	84 858 329	85 814 057	86 570 212
	COUT DE GESTION HORS ENTRETIEN	103 046 387	108 170 034	125 851 499	129 164 901	137 279 775
	COUT AU LOGEMENT	1 380	1 419	1 613	1 612	1 689

Maturité dette groupe

TYPE DE TAUX	ENCOURS	%	NOMBRE DE CONTRATS
LIVRET A	2 503 112 629,62	76,15	3 374
TAUX FIXE	663 162 464,14	20,17	2 711
EONIA	25 693 000,00	0,78	3
EURIBOR12M	9 782 238,04	0,30	3
EURIBOR03M	33 709 907,58	1,03	35
CMS10GBP	1 913 266,24	0,06	1
CMS 30-2	12 194 140,81	0,37	2
CHF/EUR	23 794 776,82	0,72	4
CHF/USD	5 417 192,29	0,16	1
INF FR XT	8 488 568,08	0,26	6
Autres indices	12 355 245,46	0,38	11

Coût couverture

Pour mémoire, les trois SA d'HLM détenant des emprunts structurés dans leur bilan enregistrent chaque année une provision pour risques égale à la différence entre la charge d'intérêt au taux contractuel et la charge d'intérêt au taux légal, charge éventuellement minorée du bénéfice de la couverture si le taux plafond de celle-ci est touché. Des liquidités équivalentes aux dotations annuelles sont placées à la fin de chaque exercice sur le Livret A et seront conservées jusqu'à la conclusion du litige.

SA d'HLM Sollar

La société détient au bilan quatre emprunts structurés, tous couverts, dont un seul bénéficie d'une couverture jusqu'à la fin de la période structurée. La question d'une éventuelle extension de la couverture se pose pour les deux emprunts dont le sous-jacent est l'euro / chf et celui dont le sous-jacent est l'écart de taux.

- La valeur de la trésorerie immobilisée au titre de l'exercice est de 2,2 m€, soit 11% des ressources en fonds propres que l'exercice devrait dégager.
- Le montant total de la trésorerie immobilisée (et de la provision pour risques) s'élève à 14 054 k€ au 31 décembre 2017.

référence	MPH275416	MPH275420	MPH274962	MON274960	TOTAL
sous jacent	eur chf	eur chf	CMS 30 -CMS 1	EURCHF - EURUSD	
date échéance	1/9	1/9	1/9	1/4	
type	devise	devise	pente	devise	
fin de la période structurée	01/09/2026	01/09/2026	01/09/2031	01/04/2021	
début couverture	01/09/2015	01/09/2015	01/09/2015	01/04/2014	
durée couverture (années)	5	5	5	7	
fin couverture	fin 2020	fin 2020	fin 2020	totalité durée	
Taux plafond du Cap	20%	20%	15%	6%	
vendeur Cap	GS	GS	GS	BNP	
prix achat Cap (k€)	2 150	1 225	116	232	
taux (%) au 31/12/17	17,78	17,78	3,99	4,27	
taux de la partie non structurée	4,18	4,18	3,99	4,27	
dotation exercice					2 220 A
ressources fonds propres					20 306 B
A / B					10,9
CRD au 31/12/17	7 363	4 248	4 410	4 437	20 457
valorisation emprunts	9 790	5 648	1 863	742	18 043
valorisation caps	201,9	117,1	1,4	22,1	342,4

SA d'HLM Logement Francilien

La société détient au bilan deux emprunts structurés dont un seul bénéficie d'une couverture et ceci jusqu'à la fin de la période structurée.

- La valeur de la trésorerie immobilisée au titre de l'exercice est de 0,6 million d'euros, soit 2,7 % des ressources en fonds propres que l'exercice devrait dégager.
- Le montant total de la trésorerie immobilisée (et de la provision pour risques) s'élève à 2 498 k€ au 31 décembre 2017.

référence	MPH261225	MPH261214	TOTAL
sous jacent	euribor 12 m	cms GBP 10y	
date échéance	1/5	1/5	
type	taux	devise	
fin de la période structurée	01/05/2030	01/05/2030	
début couverture	01/05/2015	n/a	
durée couverture (années)	15	15	
fin couverture	totalité durée	n/a	
Taux plafond du Cap	6%	n/a	
vendeur Cap	GS	non couvert	
prix achat Cap (k€)	480	n/a	
taux (%) au 31/12/17	4,34	18,93	
taux de la partie non structurée	4,34	4,28	
dotation exercice			571 A
ressources fonds propres			20 986 B
A / B			2,7
CRD au 31/12/17	5 781	1 846	7 627
valorisation emprunts	1 794	2 498	4 292
valorisation caps	126,6	0,0	126,6

SA d'HLM Coopération et Famille

référence	MPH269421	MPH269397	MPH269283	TOTAL
sous jacent	eur chf	cms 30-cms 2	infl. 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

La société détient au bilan trois emprunts structurés dont deux bénéficient d'une couverture jusqu'à la fin de la période structurée. La question d'une éventuelle extension de la couverture se pose pour l'emprunt dont le sous-jacent est l'euro / chf.

- La valeur de la trésorerie immobilisée au titre de l'exercice est de 1,9 million d'euros, soit 17,7 % des ressources en fonds propres que l'exercice devrait dégager.
- Le montant total de la trésorerie immobilisée (et de la provision pour risques) s'élève à 12 914 k€ au 31 décembre 2017.

Formation de l'EBE de la SA d'HLM Logement Français **Détail marge brute totale**

	DETAIL MARGE BRUTE TOTALE				
	2012	2013	2014	2015	2016
Terrains	0	0	1 961 521	100 165	-177 677
Terrains	0	0	-1 961 521	-100 165	177 677
MARGE BRUTE SUR ACCESSION	0	0	0	0	0
Produits					
Loyers des logements non conventionnés	259 869	349 325	1 344 404	1 991 688	1 907 628
Loyers des logements conventionnés	11 234 912	11 225 142	10 099 496	9 163 357	9 057 599
Supplément de loyer	179 376	207 762	291 299	303 898	303 309
Résidences pour étudiants - Foyers et résidences sociales	577 114	567 074	696 505	662 935	660 073
Autres (SA)	1 194 312	1 237 636	1 281 675	1 541 313	1 658 575
Immeubles de rapport (frais financiers externes)	0	0	0	334	1 263
Subventions d'exploitation diverses	0	0	0	480	1 500
Subventions d'investissement virées au résultat de l'exercice	1 514 980	1 620 073	1 182 731	834 807	719 124
Récupération de charges locatives	3 309 822	3 625 612	3 681 101	3 594 152	3 314 410
Total	18 270 385	18 832 624	18 577 211	18 092 964	17 623 481
Charges					
Amortissements des immobilisations locatives et baux à long terme	2 972 604	3 005 122	3 012 965	3 086 622	2 984 007
Intérêts sur opérations locatives - crédits relais et avances	0	0	0	4 453	0
Intérêts sur opérations locatives - financement définitif	2 516 731	2 227 362	1 856 811	3 692 885	1 440 300
Intérêts compensateurs à paiement différé	-59 999	-41 263	-52 499	-24 379	-17 318
Charges locatives récupérables	3 341 699	3 660 636	3 740 429	3 692 885	3 391 133
Total	8 771 035	8 851 857	8 557 707	8 188 198	7 798 122
MARGE BRUTE SUR LOCATIF	9 499 350	9 980 767	10 019 504	9 904 766	9 825 359
Autres productions immobilisées (conduites d'opérations)	0	0	0	14 118	3 730
Prestations de service, copropriété (SA)	568 014	333 557	351 803	355 177	359 150
Autres (SA)	1 723	5 956	9 559	30 662	24 489
Total	569 737	339 513	361 362	399 956	387 369
PRODUCTIONS DIVERSES	569 737	339 513	361 362	399 956	387 369
MARGE BRUTE TOTALE	10 069 087	10 320 280	10 380 866	10 304 722	10 212 728

Coût de gestion

Impact du GIE pour la SAd'HLM Logement Français

Extrait du compte de résultat

Montant en €	2012	2013	2014	2015	2016
QP GIE (655)	788 375	793 027	797 326	818 564	814 009

Informations du contrôle de gestion

Montant en €	2012	2013	2014	2015	2016
Affectation	423 167	351 998	332 139	274 901	236 137
Répartition MO	4 748	3 736	7 751	2 766	933
Répartition hors MO	794 009	799 179	804 573	827 152	819 475
Total	1 221 924	1 154 913	1 144 463	1 104 819	1 056 545
Répartition hors MO hors v. HLM	788 375	793 027	797 327	818 565	814 010
Répartition hors MO V. HLM	5 634	6 152	7 246	8 587	5 465
Répartition hors MO	794 009	799 179	804 573	827 152	819 475
Exploitation	694 709	698 985	709 354	739 353	723 493
Investissement	93 666	94 043	87 973	79 211	90 517
Répartition hors MO hors v. HLM	788 375	793 028	797 327	818 564	814 010
Taux exploitation	88,12 %	88,14 %	88,96 %	90,32 %	88,88 % ¹⁰⁰

¹⁰⁰ Moyenne des années 2012 à 2015.

Détails émanant du rapport de gestion

Montant en k€	2012	2013	2014	2015	2016
MO / vente	10	10	15	11	6
Affectation	423	352	332	275	236
Charges	788	793	797	819	814
Total	1 221	1 155	1 144	1 105	1 056

7.5 ANALYSE PRÉVISIONNELLE

Hypothèses analyse prévisionnelle

Le groupe s'est appuyé sur la note de cadrage diffusée par la Fédération des sociétés d'HLM, datée du 17 janvier 2018. Les hypothèses retenues divergent concernant les scénarii relatifs à la RLS et à la TVA.

À partir de 2019, loyers quittancés de l'année (N+1) = (loyers année N – RLS année N)*(1+inflation des loyers conventionnés) et le taux de TVA est maintenu à 10% au-delà de 2020.

Plan à 15 ans 2019 - hypothèses macro économiques									
en %	prévision	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	tx perenne
Livret A	2017	1,25	1,75	1,75	1,75	1,75	1,75	2,00	2,75
	2018	0,75	0,75	1,25	1,25	1,25	1,25	2,00	2,00
Loyers conventionnés	2017	0,90	1,20	1,50	1,50	1,60	1,60	1,70	1,70
	2018	0,00	1,00	1,00	1,00	1,00	1,40	1,70	1,70
frais de personnel	2017	1,20	1,70	2,00	2,00	2,10	2,10	2,20	2,20
	2018	1,20	1,40	1,40	1,40	1,40	1,80	2,10	2,10
dépenses d'entretien courant	2017	1,40	1,70	2,00	2,00	2,10	2,10	2,20	2,20
	2018	1,40	1,40	1,40	1,40	1,40	1,80	2,10	2,10
TFPB	2017	3,00	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20
	2018	5,00	3,00	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20	2,20

Groupe Logement Français - Pl5ans 2018 Vjuin	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
Loyers quittances	430 848	428 888	438 001	425 304	438 778	433 135	430 515	448 609	454 308	462 032	460 522	477 053	485 527	493 803	502 219
Vacances et loyers impayés	-12 028	-11 886	-12 460	-12 810	-12 746	-13 055	-13 055	-13 277	-13 303	-13 732	-13 860	-14 195	-14 438	-14 684	-14 834
Charges d'exploitation du patrimoine	-154 737	-156 112	-160 565	-167 774	-170 001	-179 212	-179 212	-182 986	-186 349	-190 074	-193 861	-197 638	-202 029	-206 286	-210 463
Mutualisation	2 689	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Marge brute gestion patrimoine	275 751	260 909	264 976	245 180	248 256	244 259	246 349	250 427	254 454	258 225	261 700	265 371	269 061	272 833	276 823
Produits autres activités	8 787	8 868	8 433	8 314	7 897	8 007	8 151	8 322	8 497	8 678	8 858	9 044	9 224	9 408	9 592
Coûts de structure	-83 200	-84 132	-82 278	-78 487	-75 558	-74 525	-74 049	-74 588	-76 141	-77 762	-78 473	-79 183	-80 526	-82 508	-84 221
Excédent brut d'exploitation	199 248	185 646	191 134	173 997	180 596	177 741	181 051	184 161	186 810	189 139	191 586	195 251	197 469	199 753	202 228
Solde éléments exceptionnels	4 004	2 190	4 082	1 801	1 312	887	887	906	925	945	964	985	1 005	1 026	1 048
Produits financiers	2 209	1 054	2 807	2 807	2 948	2 961	2 979	4 467	4 478	4 488	4 499	5 158	5 169	5 180	5 192
Annuité financière	-179 709	-183 284	-170 167	-168 220	-168 858	-168 022	-161 006	-160 001	-158 770	-155 201	-151 249	-146 487	-140 872	-136 536	-131 408
CAF nette au fil de l'eau	26 752	5 605	27 097	10 386	15 896	13 552	23 311	29 533	33 443	39 371	45 800	54 906	62 770	69 424	77 062
CAF nette cumulée au fil de l'eau	26 752	32 357	59 454	69 840	85 736	99 287	122 588	152 132	185 575	224 945	270 745	325 651	388 422	457 846	534 908
Fonds propres sur plan d'amélioration	-21 463	-48 413	-48 862	-52 045	-52 436	-50 938	-9 938	-9 967	-9 005	-9 042	-9 075	-9 118	-9 156	-9 190	-9 220
Annuité sur plan d'amélioration	5 289	-42 808	-22 079	-42 868	-38 721	-5 016	7 364	9 762	9 774	11 542	13 751	16 367	19 782	23 146	26 311
Potential financier après plan d'amélioration	-30 180	-3 290	-3 415	-1 081	-1 026	791	869	-185	-615	-840	-804	-301	10	314	625
Fonds propres sur livraisons identifiées	17 003	16 388	11 651	-34 533	-37 570	-4 671	10 438	5 265	8 420	5 228	12 580	14 637	16 580	24 198	20 187
Potential financier après développement NON identifié	26 752	3 398	24 059	5 938	7 764	2 740	8 327	9 538	10 213	11 770	14 855	20 831	26 021	30 985	37 971
Total CAF nette après dpt NON identifié	-9 429	-19 796	-35 710	-40 471	-45 335	-7 410	2 111	-4 273	-1 793	-6 542	-2 376	-6 135	-9 441	-6 797	-17 784
Total Fonds propres après dpt NON identifié	17 003	605	-11 046	-45 578	-83 149	-87 819	-77 382	-72 116	-63 696	-58 469	-45 889	-31 192	-14 612	9 586	29 773
Ressources : CAF + Trésorerie nette sur vente	65 430	69 880	67 471	69 414	67 593	49 066	55 589	57 678	59 250	61 721	65 840	72 667	78 828	84 792	92 779
Trésorerie nette sur vente / Loyers quittances après dpt non identifié	14 889%	16,30%	15,30%	13,30%	12,34%	10,22%	11,00%	10,97%	10,86%	10,91%	11,22%	11,83%	12,40%	12,91%	13,62%
Indicateurs de développement															
Plan de développement identifié	1 368	1 519	2 266	2 550	997	418	272	1 595	1 470	1 570	1 670	1 770	1 770	1 770	1 770
Plan de développement NON identifié promotion	-383	-1 331	-1 082	-1 193	730	630	630	630	630	630	630	630	630	630	630
Plan de développement NON identifié acquisition	-14	-279	-80	-164	-837	-736	-724	-724	-724	-724	-724	-724	-724	-724	-724
Plan de cession															
Démolition															
Nombre de logements en fin d'exercice	82 512	82 421	84 255	86 178	88 368	89 968	91 569	92 961	94 206	95 130	96 466	97 909	99 447	101 123	102 799
Indicateurs fil de l'eau															
CAF nette fil de l'eau / Loyers quittances fil de l'eau	6,1%	1,3%	8,2%	2,4%	3,7%	3,1%	5,3%	8,6%	7,4%	8,5%	9,8%	11,5%	12,9%	14,1%	15,3%
Annuité fil de l'eau / Loyers quittances fil de l'eau	40,6%	42,7%	38,9%	39,6%	39,4%	38,8%	36,8%	35,8%	34,9%	33,6%	32,2%	30,7%	29,0%	27,6%	26,2%
Indicateurs après développement non identifié															
Total CAF / Loyers quittances après dpt non identifié	6,00%	0,79%	5,46%	1,33%	1,68%	0,86%	1,65%	1,81%	1,87%	2,08%	2,55%	3,42%	4,11%	4,72%	5,57%
Total Annuités / Loyers quittances après dpt non identifié	40,63%	42,74%	38,96%	40,77%	41,74%	42,41%	41,87%	42,33%	42,65%	42,54%	42,37%	42,04%	41,50%	41,14%	40,54%
Fonds de roulement à terminaison	217 523	201 125	188 474	154 942	117 371	112 701	123 138	128 404	136 823	142 051	154 631	169 327	185 908	210 105	230 292
Fonds de roulement à terminaison à fin N en %	89 498	90 245	92 003	93 107	94 325	95 302	96 606	98 073	99 618	100 642	102 068	103 621	105 159	107 618	109 394
Nombre de logements à terminaison	2 430	2 229	2 059	1 664	1 244	1 183	1 275	1 309	1 375	1 411	1 515	1 634	1 768	1 962	2 105
Fonds de roulement à terminaison à fin N par logt en %															
Travaux d'amélioration	4 689	60 063	62 712	68 515	68 986	69 569	68 270	68 317	73 380	73 442	78 405	78 568	83 631	83 685	83 749
Montants des travaux d'améliorations		9 878	10 850	18 270	18 350	54 310	59 333	59 350	64 375	64 400	69 420	69 450	69 475	69 495	69 520
Montant des emprunts finançant les travaux d'améliorations															

7.6 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

